

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan salah satu unsur yang perlu ada di sebuah karya ilmiah lainnya. Kajian pustaka berisikan pemaparan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dalam sebuah penelitian. Sesuai dengan permasalahan yang diteliti, yaitu *Work Life Balance* dan *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan. Dalam kajian pustaka ini akan dijelaskan mengenai teori-teori yang relevan dan menunjang terhadap variabel permasalahan yang akan diteliti. Teori-teori dalam penelitian ini membuat memuat beberapa kajian ilmiah dari beberapa ahli, mulai dari pengertian secara umum sampai bahasan yang berfokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

2.1.1 Manajemen

Manajemen ialah merupakan kegiatan yang berhubungan dari satu kegiatan dengan kegiatan lainnya. Kegiatan tersebut tidak hanya mengelola sumber daya manusia yang berbeda dalam suatu organisasi atau perusahaan saja, melainkan mencakup seluruh perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, serta pergerakan yang dilakukan untuk mengetahui, menentukan, dan mencapai suatu tujuan melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Rangkaian tersebut dinamakan proses dari manajemen. Prinsip dari organisasi akan berjalan sesuai dengan rencana yaitu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh suatu

organisasi, apabila keterbatasan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, keahlian, teknologi, maupun waktu dapat dimanfaatkan dan dikembangkan dengan baik oleh orang-orang yang ada di suatu organisasi dengan mengatur serta membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada diri sendiri serta orang lain sehingga terbentuklah kerjasama yang baik dan berkelanjutan, karena manajemen adalah kegiatan dimana pencapaian suatu tujuan melalui kerjasama yang baik antara sumber daya manusia.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen memiliki ruang lingkup yang sangat luas dan dapat diterapkan dalam kegiatan kehidupan sehari-hari baik dalam pengelolaan kehidupan pribadi maupun dalam pengelolaan organisasi untuk mempermudah dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Secara etimologi, menurut Rohman (2017:7) menjelaskan jika manajemen diambil dari bahasa latin yaitu “*manus*” yang berarti tangan dan “*agere*” yang berarti melakukan atau melaksanakan. Berikut pengertian manajemen secara terminologi menurut beberapa ahli:

Menurut Robbins dan Mary dalam Ratna Saraswati (2016:36), Manajemen merupakan suatu proses koordinasi dan integrasi dari kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif melalui orang lain. Adapun pengertian manajemen menurut Stephen P. Robbins & Mary A. Coulter (2018:44), *Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively.* Artinya Manajemen melibatkan koordinasi dan pengawasan tindakan orang lain dalam aktivitas kerja

sehingga pekerjaan tersebut bisa dilaksanakan dengan efisien dan efektif. Adapun menurut Affandi (2018:1), Manajemen merupakan kegiatan bekerja dengan orang lain untuk mencapai tujuan dari organisasi dengan melaksanakan fungsi dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*), untuk bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan tujuan akhir yaitu kemajuan untuk organisasi yang bersangkutan. Sedangkan menurut Lawrence A. Appley dalam Juju (2020:112), *Management define as the art of getting things done through people*. Artinya Manajemen didefinisikan sebagai seni untuk menangani sesuatu melalui orang-orang.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan sebuah seni untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan melakukan pemanfaatan sumber daya yang ada dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan, dengan menggunakan fungsi-fungsi dari manajemen berdasarkan efisiensi serta efektivitas.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Penerapan manajemen yang tepat dalam organisasi dapat dilihat dari penggunaan fungsi-fungsi manajemen yang optimal. Stephen P. Robbins & Mary A. Coulter (2018:45) mengemukakan jika terdapat empat fungsi utama dalam manajemen, diantaranya:

1. Perencanaan (*Planning*)

Gagasan yang tercipta melalui pemikiran yang mencakup penetapan tujuan, strategi, serta merancang pengembangan rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan langkah-langkah guna untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses membagi tugas atau pekerjaan atau pengelompokan pekerjaan menjadi beberapa bagian kecil, melimpahkan pekerjaan kepada individu sesuai dengan keahlian yang dimiliki, serta mengalokasikan sumber daya organisasi dan mengkoordinasikan untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif.

3. Kepemimpinan (*Leading*)

Proses dalam pemberian dorongan, arahan, atau panduan kepada pegawai sesuai dengan tingkat tanggung jawab mereka dalam menyelesaikan masalah, sehingga dapat dipastikan tujuan dari organisasi dapat tercapai sesuai dengan yang ditetapkan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Proses mengulas, mengevaluasi, dan mengambil keputusan ketika terjadi penyimpangan, sehingga dapat dipastikan jika tujuan organisasi sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Berdasarkan fungsi dari manajemen diatas, fungsi manajemen memiliki nilai yang penting untuk diterapkan karena dapat membantu suatu organisasi atau

perusahaan dalam menjalankan aktivitas secara efektif dan efisien, sehingga tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya bisa tercapai.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Unsur-Unsur manajemen adalah alat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun unsur-unsur pokok manajemen yang dikemukakan oleh George R. Terry dalam Firmansyah dan Mahardika (2018:4) adalah sebagai berikut:

1. Manusia (*Man*)

Sumber daya manusia merupakan sumber yang dapat menggerakkan seluruh kegiatan manajemen serta produksi, sehingga bisa dikatakan manusia merupakan pelaku utama dalam mengelola sumber daya lainnya agar dapat berjalan sesuai dengan yang sudah ditetapkan.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan media tukar yang menjadi pijakan dalam aktivitas kegiatan suatu organisasi. keberhasilan sebuah organisasi dapat diukur dari total uang yang beredar dalam organisasi itu sendiri. Oleh sebab itu, fungsi dari uang merupakan alat pengukur nilai dari sebuah organisasi.

3. Mesin (*Machine*)

Mesin berkaitan dengan alat dan teknologi yang digunakan untuk berbagai kegiatan produksi. Penggunaan dari mesin dan teknologi tersebut sangat

dibutuhkan untuk mempermudah kegiatan organisasi, pekerjaan, serta meningkatkan produktivitas kerja.

4. Metode (*Method*)

Metode merupakan proses dalam menetapkan cara melakukan suatu pekerjaan dengan memperhitungkan efektivitas dan efisiensi untuk melancarkan alur kerja.

5. Bahan-Bahan (*Material*)

Bahan-bahan akan selalu berhubungan dengan bahan mentah yang akan diolah menjadi barang setengah jadi maupun barang jadi. Tanpa adanya bahan, maka kegiatan operasional dalam organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Bahan juga merupakan penunjang dari terciptanya skill pada manusia.

6. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan tempat untuk memasarkan produk yang telah dihasilkan oleh sebuah organisasi. Di dalam pasar terdapat konsumen potensial, yang merupakan sistem keseluruhan kegiatan organisasi yang ditujukan untuk merencanakan, menetapkan harga, mempromosikan serta mendistribusikan produk dengan menganalisis persaingan bisnis.

Berdasarkan unsur-unsur manajemen diatas, menunjukkan bahwa unsur-unsur manajemen memiliki keterikatan dan tidak dapat dipisahkan karena

tanpa adanya salah satu dari unsur-unsur tersebut, maka penerapan manajemen pada suatu organisasi atau perusahaan tidak akan berjalan dengan baik.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan yang terdapat dalam suatu organisasi tidak lepas dari adanya sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan kunci utama penentu nilai dan keberhasilan organisasi. Potensi serta karakteristik dari sumber daya manusia yang berbeda-beda menyebabkan perlunya pengelolaan sumber daya manusia, sehingga diperoleh karyawan yang berkualitas. Selain itu, pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan untuk mensinergikan tujuan organisasi dengan tujuan dari karyawan.

2.1.2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia perlu memberikan kontribusi optimal bagi kesuksesan organisasi, sehingga manajemen sumber daya manusia perlu diperhatikan secara baik. Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk menyelaraskan tujuan organisasi dan tujuan karyawan. Berikut pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli:

Menurut Arif Yusuf Hamali (2018:2), Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Adapun pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2019:3), Manajemen sumber daya manusia merupakan praktik dari penentuan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk perekrutan, penyaringan, pelatihan,

pemberian penghargaan serta penilaian. Sedangkan menurut Gary Dessler (2020:3), *Human resource management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concern.* Artinya Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses memperoleh pelatihan, penilaian, dan pemberian kompensasi pada karyawan, serta memperhatikan permasalahan dalam hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, serta keadilan. Sedangkan yang terakhir menurut James A.F. Stoner dalam Juniarti *et al.* (2021:10), *Human resource management is a continuous procedure that aims to supply an organization or company with the right people to be placed in the right positions and positions when the organization needs them.* Artinya Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk menyediakan orang-orang yang tepat untuk suatu organisasi atau perusahaan untuk ditempatkan pada posisi yang tepat di suatu organisasi yang membutuhkan.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pemberdayaan manusia dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai tujuan suatu organisasi melalui fungsi operasional dan manajerial.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia perlu mencerminkan tujuan dari organisasi, fungsi-fungsi sumber daya manusia, masyarakat, serta karyawan.

Adapun tujuan atau sasaran manajemen sumber daya manusia menurut Sumual (2017:8) adalah sebagai berikut:

1. Sasaran Organisasional

Berkontribusi dalam pencapaian efektivitas organisasi, sehingga dapat membantu manajer dalam pencapaian tujuan organisasi. Sasaran organisasional meliputi perencanaan sumber daya manusia.

2. Sasaran Fungsional

Menjaga departemen sumber daya manusia agar dapat berkontribusi sesuai dengan kebutuhan organisasi, yang meliputi pengangkatan, penempatan, dan penilaian.

3. Sasaran Sosial

Responsif dalam menanggapi tuntutan atau kebutuhan masyarakat, salah satunya dengan cara mengurangi dampak negatif atas tuntutan organisasi. Sasaran sosial meliputi keuntungan organisasi, kepatuhan hukum, dan hubungan manajemen dengan serikat pekerja atau karyawan.

4. Sasaran Personal

Mengintegrasikan tujuan organisasi dan individu pegawai melalui pelatihan serta pengembangan, penilaian, penempatan, kompensasi serta penugasan, dengan tujuan kontribusi karyawan pada organisasi agar dapat meningkat.

Berdasarkan tujuan manajemen sumber daya manusia diatas, setiap sasaran memiliki peran penting dalam memastikan bahwa manajemen sumber daya manusia memperhatikan kebutuhan karyawan dan masyarakat secara keseluruhan. Hal tersebut menjadi kunci dalam menciptakan sinergi antara kepentingan perusahaan serta kesejahteraan masyarakat sekitar.

2.1.2.3 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh sumber daya manusia yang memuaskan. Fungsi manajemen sumber daya manusia dikelompokkan menjadi manajerial dan operasional. Menurut Hasibuan dalam Juniarti *et al.* (2021:12) fungsi manajemen sumber daya manusia dikelompokkan menjadi dua, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial
 - a. Perencanaan (*Planning*), menetapkan program kepegawaian, dengan memproyeksikan keadaan serta kebutuhan karyawan secara efektif dan efisien, sejalan dengan kebutuhan dan tujuan organisasi dalam membantu tercapainya tujuan.
 - b. Pengorganisasian (*Organizing*), mencakup pengelompokan karyawan dengan menetapkan pembagian tugas, hubungan kerja, delegasi, penentuan wewenang, integritas, serta menetapkan struktur organisasi yang sesuai.

- c. Pengarahan (*Directing*), memberikan instruksi dan bimbingan kepada karyawan untuk bekerja secara efektif serta efisien sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan demi mencapai tujuan organisasi.
- d. Pengendalian (*Controlling*), memiliki peran pengawasan dan memastikan karyawan mematuhi kebijakan yang ada dalam organisasi, serta mengevaluasi hasil kerja apakah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Apabila terjadi penyimpangan, dilakukan tindakan perbaikan dan melakukan pengembangan rencana.

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan (*Procurement*), fokusnya memperoleh total dan kualitas karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan. Ini meliputi proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan induksi karyawan yang tepat.
- b. Pengembangan (*Development*), meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan melalui pelatihan serta pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan pada masa kini maupun masa yang akan datang. Melalui fungsi pengembangan ini, diharapkan dapat meningkatkan perkembangan karir karyawan serta mempermudah pencapaian tujuan dari organisasi.
- c. Kompensasi (*Compensation*), memberikan balas jasa baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial kepada karyawan sebagai

balas jasa yang diberikan terhadap organisasi sesuai dengan prestasi kerja. Balas jasa atau imbalan ini didasarkan pada prinsip keadilan dan kelayakan yang berarti imbalan harus sejalan dengan kinerja yang mencukupi agar memenuhi kebutuhan primer.

- d. Pengintegrasian (*Integration*), bertujuan untuk menyatukan tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang saling mendukung dan saling menguntungkan. Fungsi ini menentukan kesuksesan suatu organisasi itu sendiri, karena ketika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, pencapaian tujuan organisasi akan sulit tercapai.
- e. Pemeliharaan (*Maintenance*), menjaga atau meningkatkan keterampilan, kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar tetap berkontribusi dalam organisasi, khususnya karyawan yang memiliki kinerja yang baik, dengan menyediakan program kesejahteraan karyawan sebagai upaya pemeliharaan.
- f. Kedisiplinan (*Discipline*), perannya adalah memastikan bahwa semua kebijakan yang ada di organisasi dapat dipatuhi oleh seluruh karyawan. Hal ini bertujuan untuk memastikan tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal melalui ketaatan terhadap prosedur atau aturan yang berlaku.
- g. Pemberhentian (*Separation*), yaitu pemutus hubungan kerja antara organisasi dan karyawan, yang disebabkan karena keinginan

karyawan tersebut itu sendiri, keinginan dari organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, dan lainnya.

Berdasarkan fungsi dari manajemen sumber daya manusia diatas, fungsi dari manajemen sumber daya manusia memiliki nilai dan ;peran yang sangat penting untuk dapat membantu suatu organisasi dalam menjalankan aktivitasnya, sehingga tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya bisa tercapai.

2.1.3 *Work Life Balance*

Work life balance atau keseimbangan dalam kehidupan dan kegiatan kerja dapat diterjemahkan sebagai keadaan dimana setiap individu harus mampu mengatur dan membangun antara tanggung jawab dalam pekerjaan, kehidupan keluarga, tanggung jawab pribadi, dan lainnya untuk menghindari konflik antara kehidupan setiap individu dengan pekerjaannya, serta adanya peningkatan dalam segi motivasi, produktivitas, dan loyalitas terhadap pekerjaan individu tersebut.

2.1.3.1 Pengertian *Work Life Balance*

Work Life Balance memiliki makna yaitu kemampuan setiap individu dalam menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. *Work life balance* adalah keseimbangan waktu dalam kontek bekerja yaitu kemampuan dimana setiap individu atau karyawan dalam menyeimbangkan antara waktu bekerja sebagai seorang profesional, dengan waktu sebagai personal diluar lingkungan kerja. Berikut adalah pengertian *work life balance* menurut beberapa ahli:

Menurut Ricardianto (2018:66), *Work Life Balance* adalah kondisi keseimbangan pada dua tuntutan yaitu tuntutan pekerjaan dan kondisi individu seseorang. Adapun pengertian *work life balance* menurut Lumunon dalam Triyana Muliawati (2020:3), *Work life balance* dapat dijelaskan sebagai kemampuan individu dalam mengatur waktu dengan baik atau efektif dan dapat menyelaraskan pekerjaan di lingkungan kerja, keluarga di luar lingkungan kerja, dan kepentingan pribadi individu tersebut. Adapun menurut Armstrong dalam Ghinayati *et al.* (2020:5), *Work life balance* berkaitan dengan memberikan karyawan kebebasan untuk mengintegrasikan kegiatan yang mereka lakukan di tempat kerja dengan komitmen dan minat yang dimiliki karyawan di luar lingkungan kerja. Sedangkan pendapat lainnya menurut Hasibuan dalam Daylen Kembuan *et al.* (2021:3), *Work life balance* menjadi faktor penting bagi setiap karyawan dalam suatu organisasi, agar mereka dapat menikmati kualitas hidup seimbang antara keluarga maupun pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa *work life balance* merupakan faktor penting bagi karyawan yang berkaitan dengan fleksibilitas, kesejahteraan, keluarga, dan waktu yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik serta menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.

2.1.3.2 Penyebab dan Konsekuensi *Work Life Balance*

Menurut Brough *et al.* (2020:5-8) menjelaskan bahwa ada beberapa penyebab serta konsekuensi yang terdapat dalam *work life balance* adalah sebagai berikut:

1. Berhubungan dengan pekerjaan

a. Tuntutan Pekerjaan (*Job Demands*)

Menurut Brough dan Biggs dalam Brough *et al.* (2020:5), mengemukakan jika tuntutan pekerjaan (*job demands*) membutuhkan fisik yang terus-menerus serta memiliki tuntutan aspek secara psikologis, aspek sosial, serta aspek organisasi. Tuntutan pekerjaan dapat juga didefinisikan sebagai tuntutan yang berbasis waktu (kerja lembur serta jadwal kerja yang tidak konvensional), tuntutan berbasis kognitif (beban mental serta pekerjaan yang sulit), tuntutan berbasis emosional (berhubungan dengan mood setiap individu dan hubungan yang buruk antara sesama karyawan termasuk atasan), dan tuntutan berbasis fisik (pekerjaan yang hanya bisa dikerjakan secara manual dan membutuhkan tenaga kerja yang intensif).

b. Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*)

Sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) meliputi berbagai aspek fisik, psikologis, sosial, organisasional yang memudahkan tercapainya tujuan dari pekerjaan. Mirip dengan tuntutan pekerjaan

(*job demands*), sumber daya pekerjaan dapat diklasifikasikan menjadi sumber daya berbasis waktu (fleksibilitas kerja dan jadwal alternatif), sumber daya berbasis kognitif (ketahanan mental dan konsentrasi tenaga kerja), sumber daya berbasis emosional (optimisme serta suasana hati tenaga kerja), serta yang terakhir sumber daya berbasis fisik (kekuatan dan keterampilan tenaga kerja).

2. Berhubungan dengan Keluarga

a. Tuntutan dan Sumber Daya Terkait Keluarga

Sumber daya terkait keluarga berpengaruh terhadap *work life balance*, termasuk dukungan dari keluarga, pengayaan dari kehidupan keluarga ke kehidupan pekerjaan, waktu yang dihabiskan bersama anak-anak serta pasangan, serta keterlibatan dalam bisnis rumahan. Menurut Chan *et al.* dalam Brough *et al.* (2020:6), Tuntutan sumber daya terkait keluarga dapat menjadi faktor dominan yang mempengaruhi tenaga kerja dalam menyeimbangkan antara komitmen pekerjaan dan keluarga, serta dapat menjadi hambatan bagi setiap individu dalam mencapai tingkat keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan yang diinginkan.

3. Hubungan yang Tidak Berkaitan dengan Pekerjaan

a. Dampak Status Sosial-Ekonomi

b. Berhubungan dengan Kepribadian

Berdasarkan pemaparan di atas, peneliti menginterpretasikan terdapat beberapa sebab dan akibat dari *work life balance* yang meliputi hubungan antara tuntutan pekerjaan, hubungan keluarga, serta hubungan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan seperti dampak status sosial dan ekonomi, serta dengan kepribadian setiap individu.

2.1.3.3 Dimensi *Work Life Balance*

Menurut Ricardianto (2018:66), *work life balance* terdapat tiga dimensi dalam mengukur *work life balance*, adalah sebagai berikut:

1. *Time Balance* (Keseimbangan Waktu)

Mengacu pada jumlah waktu yang diberikan dalam bekerja dan peran di luar pekerjaan. Waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dalam sebuah organisasi dan perannya dalam kehidupan individu tersebut. Indikatornya terdiri dari pengelolaan waktu dalam bekerja, dan pengelolaan waktu di luar pekerjaan.

2. *Involvement Balance* (Keseimbangan Keterlibatan)

Mengacu pada keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen pegawai untuk bekerja dan di luar pekerjaan. Keseimbangan yang melibatkan individu dalam diri individu seperti tingkat stres dan keterlibatan individu dalam bekerja dan dalam kehidupan pribadinya. Indikatornya terdiri dari tanggung jawab dan komitmen terhadap pekerjaan, pengelolaan waktu

pekerjaan dengan kegiatan yang disukai, dan tanggung jawab dan komitmen pada aktivitas lain.

3. *Satisfaction Balance* (Keseimbangan Kepuasan)

Tingkat kepuasan dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Kepuasan yang dirasakan, individu memiliki kenyamanan dalam keterlibatannya di dalam pekerjaan maupun di dalam kehidupan individu tersebut. Indikatornya terdiri dari kepuasan terhadap pekerjaan, dan kepuasan terhadap hal-hal yang ada diluar pekerjaan.

Sedangkan menurut Fisher *et al.* dalam Wardani dan Firmansyah (2021:9-12), dalam work life balance terdapat empat dimensi dalam mengukur work life balance, adalah sebagai berikut:

1. *Work Interference With Personal Life (WIPL)*

Mengacu pada saat individu terlibat dalam pekerjaan yang membutuhkan waktu serta komitmen, hal itu mungkin akan membuat setiap individu mengalami gangguan dalam kehidupan pribadinya. Contohnya, tuntutan pekerjaan yang tinggi serta waktu bekerja yang padat menyebabkan para pekerja hanya memiliki waktu luang yang sedikit untuk menikmati kegiatan pribadi diluar kehidupan kerja seperti berkumpul dengan keluarga, serta menjaga kesehatan fisik dan mental mereka. Ini akan berdampak pada keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka, serta akan berdampak pada tingkat kepuasan dan kesejahteraan setiap individu yang menjadi pekerja.

2. *Personal Life Interference With Work (PLIW)*

Mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi setiap individu dapat mempengaruhi kinerja dalam melakukan pekerjaan. Contohnya, apabila individu memiliki permasalahan pribadi seperti masalah keluarga, kesehatan, maupun keuangan dapat menyebabkan stress dan gangguan emosional yang bisa berdampak negatif pada motivasi, produktivitas dan fokus saat bekerja. Hal ini akan berdampak penurunan kinerja pada tenaga kerja, ketidakmampuan tenaga kerja dalam menyelesaikan pekerjaan dengan efisien, dan bisa berdampak pada absensi kerja yang sering.

3. *Personal Life Enhancement Of Work (PLEW)*

Mengacu pada sejauh mana kehidupan serta aktivitas pribadi individu dapat mempengaruhi dan meningkatkan performa kinerja individu dalam dunia kerja. Contohnya, jika seseorang merasa bahagia jika kehidupan pribadinya menyenangkan, hal itu akan bisa meningkatkan suasana hati yang berdampak pada peningkatan kualitas kinerja orang tersebut secara positif.

4. *Work Enhancement Of Personal Life (WEPL)*

Mengacu pada konteks seberapa jauh pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi setiap individu. Contohnya, yaitu kemampuan yang diperoleh seseorang pada saat bekerja, yang memungkinkan mereka untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

Berdasarkan pemaparan yang dikemukakan oleh beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa *work life balance* (keseimbangan kehidupan kerja) di dalamnya terdapat aspek-aspek yang meliputi *time balance* (keseimbangan waktu), *involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), *satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan) dan *Work Interference with Personal Life* (WIPL), *Personal Life Interference with Work* (PLIW), *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW), *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL). Dalam penelitian ini, aspek yang akan digunakan adalah aspek yang dikemukakan oleh Ricardianto (2018:66), yaitu *time balance* (keseimbangan waktu), *involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), *satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan). Penggunaan aspek tersebut dirasa paling mewakili dalam penelitian ini.

2.1.3.4 Manfaat *Work Life Balance*

Menurut Lazar *et al.* dalam Wardani dan Firmansyah (2021:13), terdapat lima manfaat yang dapat diperoleh perusahaan jika menerapkan *work life balance*, adalah sebagai berikut:

1. Mengurangi keterlambatan kedatangan dalam bekerja dan kemangkiran absensi karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas dalam bekerja dan *organizational image*.
3. Meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan.
4. Meningkatkan nilai karyawan dan retensi.
5. Mengurangi tingkat turnover karyawan dan biaya lembur.

Sedangkan bagi individu atau tenaga kerja, ada lima manfaat yang akan diperoleh jika menerapkan *work life balance*, adalah sebagai berikut.

1. Meningkatkan kepuasan kerja
2. Keamanan kerja (*job security*) semakin meningkat.
3. Meningkatkan kontrol terhadap *work life environment*.
4. Mengurangi tingkat stress dalam kerja.
5. Meningkatnya kesehatan fisik maupun mental.

Berdasarkan manfaat dari *work life balance* tersebut, dapat disimpulkan jika *work life balance* memiliki manfaat yang sangat baik serta memiliki peran penting bagi karyawan dalam menjaga kinerja agar dapat menjalankan pekerjaan secara optimal.

2.1.4 *Employee Engagement*

Employee Engagement merupakan kondisi dimana karyawan menunjukkan kesungguhan dan antusiasme yang tinggi dalam berkegiatan kerja, dengan bertujuan untuk memberikan kontribusi terbaik kepada perusahaan atau organisasi. Karyawan yang memiliki *engagement* memiliki kecenderungan hubungan positif dan kuat dengan pekerjaan mereka dan menyebarkan energi yang baik terhadap lingkungan kerja maupun rekan kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi semangat dan suasana kerja secara menyeluruh. Selain berdampak terhadap lingkungan kerja atau organisasi, keterlibatan karyawan juga dapat meningkatkan tanggung jawab tenaga kerja terhadap pekerjaan dan peran mereka di dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

2.1.4.1 Pengertian *Employee Engagement*

William Khan (1990) merupakan orang pertama yang memperkenalkan *employee engagement* dan mengemukakan bahwa *engagement* adalah upaya pemanfaatan anggota organisasi untuk melibatkan diri secara aktif dalam peran pekerjaan dengan menggunakan dan mengekspresikan diri, baik secara fisik, kognitif, dan emosional saat mereka menjalankan tugas-tugas di dalam organisasi.

Salah satu strategi dalam memastikan komitmen karyawan terhadap suatu organisasi adalah dengan memastikan bahwa mereka perlu terikat (*engaged*) dengan pekerjaan mereka. Meskipun komitmen dan *employee engagement* (keterikatan) terlihat sama namun keduanya memiliki perbedaan. *Employee engagement* merujuk pada tingkatan keterlibatan karyawan terhadap organisasi yang di bagi menjadi tiga bagian, antara lain *engaged*, *not engaged*, *actively disengaged*. Berikut adalah pengertian *employee engagement* menurut beberapa ahli:

Menurut Schaufeli *et al.* dalam Imperatori (2017:22), *Engagement is defined as a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption.* Artinya Keterikatan yang dapat diartikan sebagai hal yang positif, suatu yang berhubungan dengan pekerjaan yang memiliki karakteristik semangat, dedikasi, dan penghayatan. Adapun pengertian *employee engagement* menurut Zeng dan Hun dalam Sun dan Buchapattanakasa (2019:65), *Employee engagement* adalah kondisi di mana terdapat keterlibatan motivasi dan keterlibatan emosional yang berkelanjutan, siap mengabdikan diri untuk pekerjaan

setiap saat, disertai dengan pengalaman yang menyenangkan, menggembarakan, dan membanggakan saat bekerja. Sedangkan menurut Segalla (2021:41), *Employee engagement is about how to achieve the company's strategic goals by creating developing human resources, and every level starting from staff, managers, and executives is fully activated in their work so they can give their the best effort.* Artinya Keterikatan pegawai melibatkan upaya tentang bagaimana mencapai tujuan strategis perusahaan dengan memperkuat sumber daya manusia yang berkembang, dan setiap tingkatan dari staff, manajer, dan eksekutif secara penuh ikut terlibat dalam pekerjaan untuk dapat memberikan kontribusi terbaik mereka.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* (keterikatan karyawan) merupakan keadaan dimana pegawai memiliki rasa antusiasme, keterikatan, serta komitmen mendedikasikan diri dalam melakukan pekerjaan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2.1.4.2 Tipe *Employee Engagement*

Employee engagement (keterlibatan karyawan) dapat memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dan memberikan kontribusi secara optimal kepada organisasi. Terdapat beberapa jenis pegawai yang dapat dibedakan berdasarkan tingkat *employee engagement* dengan organisasi. Menurut Cintani dan Noviansyah (2020:34) terdapat tiga tipe karyawan, antara lain sebagai berikut:

a. *Engaged* (Terikat)

Karyawan *engaged* (terikat) adalah seorang pilar di dalam organisasi. Mereka cenderung memberikan kinerja yang konsisten dan optimal dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan. Karyawan jenis ini bersedia menyumbangkan energi dan mengasah talenta mereka secara penuh demi kemajuan organisasi.

b. *Not Engaged* (Tidak Terikat)

Karyawan dalam kategori ini lebih cenderung memusatkan perhatian pada tugas-tugas yang harus diselesaikan dibandingkan pencapaian tujuan dari pekerjaan itu sendiri. Mereka akan menyelesaikan tugas sesuai dengan porsi yang ditentukan dan sesuai dengan gaji yang organisasi bayarkan kepada mereka. Dalam melakukan pekerjaan, mereka cenderung mengandalkan arahan dari atasan dan cenderung merasa kurang termotivasi saat bekerja.

c. *Actively Disengaged* (Tidak Terlibat secara Aktif)

Karyawan tipe ini tergolong sebagai karyawan yang tidak terikat. Mereka secara terbuka akan menyatakan ketidakpuasan serta ketidakbahagiaan mereka terhadap pekerjaan yang diembannya. Mereka juga secara konsisten menunjukkan sikap perlawanan dan melihat sisi negatif dalam berbagai situasi yang ada. Setiap hari, kinerja mereka akan berbeda dengan karyawan yang terikat (*engaged*).

Berdasarkan tipe *employee engagement* tersebut, dapat disimpulkan jika suatu organisasi memiliki keuntungan jika memiliki karyawan berkategori

engaged karena dapat memperlancar kegiatan operasional serta tujuan dari organisasi itu sendiri dibandingkan dengan karyawan yang berkategori *not engaged* dan *actively disengaged*. Ketika seorang tenaga kerja memiliki *employee engagement* (keterikatan karyawan) yang baik dengan organisasi, maka hal tersebut dapat memberikan kontribusi penuh serta loyalitas karyawan terhadap organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

2.1.4.3 Dimensi *Employee Engagement*

Employee engagement (keterikatan karyawan) dapat dibedakan menjadi beberapa karakteristik dan dimensi. Menurut Schaufeli *et al.* dalam Imperatori (2017:26), mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi dari *employee engagement*, antara lain adalah sebagai berikut:

1. *Vigor* (Semangat)

Vigor merupakan tingkat energi tertinggi dan ketahanan mental yang kuat. *Vigor* dapat ditandai dengan semangat yang ditunjukkan karyawan untuk menginvestasikan kemauan dalam melakukan pekerjaan, kegigihan, serta ketekunan dalam menghadapi segala kesulitan yang ada. Indikatornya terdiri dari ketahanan mental, usaha yang kuat, dan ketekunan dalam pekerjaan.

2. *Dedication* (Dedikasi)

Dedication mengacu pada keterlibatan yang kuat pada suatu pekerjaan yang ditandai dengan rasa antusiasme, kebanggaan, dan rasa tertantang

terhadap suatu pekerjaan. Indikatornya terdiri antusiasme, kebanggaan, dan tantangan.

3. *Absorption* (Penghayatan)

Absorption adalah aspek yang meliputi konsentrasi dan keseriusan dalam melakukan pekerjaan. aspek ini ditandai dengan karyawan yang menghayati dan menikmati pekerjaannya sehingga tenggelam dalam pekerjaan yang membuat waktu terasa cepat berlalu saat melakukan pekerjaan. Indikatornya terdiri menyatu dan melebur dalam pekerjaan, berkonsentrasi dan berfokus, rasa senang terhadap pekerjaan, dan merasa terikat dengan pekerjaan.

Dimensi dari *employee engagement* ini dapat dikarakteristikan dan diilustrasikan melalui sikap serta perilaku karyawan saat melakukan pekerjaan dan hanya dirasakan oleh karyawan itu sendiri di dalam lingkungan organisasi maupun perusahaan. Organisasi akan memiliki karyawan dengan sikap dan perilaku yang positif, yang akan berkontribusi pada pertumbuhan organisasi atau perusahaan yang lebih baik dari tahun-tahun sebelumnya. *Employee engagement* dapat menciptakan hubungan yang kuat antara karyawan dan organisasi sehingga ini akan memungkinkan karyawan untuk berfokus pada pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan tersebut.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja dalam sebuah organisasi akan menjadi penentu keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Seringkali para

manajer atau atasan yang lain tidak menunjukkan respon kecuali jika kinerja sudah sangat buruk atau segala situasinya telah menjadi begitu sulit. Terlalu sering seorang atasan maupun manajer tidak mengetahui betapa buruknya penurunan kinerja yang bisa menyebabkan perusahaan atau sebuah organisasi mengalami masa krisis yang serius. Kurangnya kesadaran terhadap tanda-tanda kinerja karyawan yang turun dapat menyebabkan sebuah organisasi atau perusahaan akan mengabaikan peringatan adanya kinerja yang merosot.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja bisa diartikan sebagai prestasi kerja yang diraih oleh tenaga kerja yang merupakan bagian dari hasil implementasi dari setiap rencana-rencana kerja yang dibuat oleh organisasi dan telah mampu dilaksanakan oleh atasan serta tenaga kerja yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berikut adalah pengertian kinerja karyawan menurut beberapa ahli:

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2018:67), Kinerja merujuk pada hasil yang diperoleh oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya, baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Adapun pengertian kinerja menurut Sutrisno (2018:123), Kinerja karyawan mencakup hasil kerja karyawan yang dapat dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama yang ditunjukkan untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sedangkan Menurut Affandi (2018:83), Kinerja merupakan hasil dari upaya kerja yang diraih oleh setiap individu atau kelompok didalam suatu perusahaan sesuai dengan tanggung jawab serta

wewenang mereka masing-masing dalam upaya mencapai tujuan perusahaan secara sah, tanpa melanggar hukum yang berlaku, serta selaras dengan moral dan etika.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari aktivitas karyawan yang dilakukan dalam kerangka waktu tertentu dengan tujuan yang sudah ditetapkan. Pembatasan waktu dan tujuan itu penting memastikan bahwa kegiatan kerja tersebut dapat terselesaikan sesuai target yang ditentukan, serta mencegah terjadinya penyimpangan tujuan perusahaan. Dapat disimpulkan jika kinerja mencerminkan efektivitas serta efisiensi dalam mencapai tujuan yang diinginkan dalam kerangka kerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Kasmir (2016:189-193) terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Disiplin Kerja

Merupakan suatu sarana yang digunakan manajer untuk melakukan interaksi dengan karyawan, dengan tujuan untuk merubah suatu perilaku serta sebagai upaya dalam meningkatkan pemahaman serta komitmen karyawan terhadap aturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

2. Kompensasi

Merupakan bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai hasil dari dedikasi serta kerja keras yang mereka berikan untuk perusahaan. Penghargaan atau imbalan tersebut dapat berupa kompensasi finansial yang diterima karyawan sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi kesuksesan suatu perusahaan.

3. Beban Kerja

Merupakan serangkaian proses atau kegiatan-kegiatan yang perlu diselesaikan oleh seorang tenaga kerja dalam jangka waktu yang sudah ditentukan. Pekerjaan tersebut harus selesai sesuai dengan jadwal yang ditetapkan oleh perusahaan.

4. Kepribadian

Merupakan karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh setiap individu. Setiap individu memiliki kepribadian serta karakter yang berbeda-beda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, cenderung dapat menunjukkan dedikasi serta tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan yang didapatkan, sehingga dapat mempengaruhi kualitas hasil kerjanya.

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah pendorong bagi setiap individu untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Ketika individu memiliki dorongan yang kuat dari dirinya sendiri maupun lingkungan eksternal, maka individu akan termotivasi untuk melakukan kegiatan pekerjaan dengan baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tindakan seorang pemimpin dalam mengelola, mengatur, dan memerintahkan bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab yang telah diberikan.

7. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah gaya atau sikap seorang individu yang menjadi pemimpin dalam menghadapi serta mengarahkan bawahannya.

8. Stress Kerja

Stress kerja adalah proses dimana tingkat ketegangan psikologis dan fisik melebihi batas kemampuan seorang tenaga kerja. Perasaan tertekan yang dialami oleh tenaga kerja dapat mengakibatkan mereka mengalami stress kerja.

9. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu kondisi perasaan senang atau gembira yang dirasakan oleh karyawan atau tenaga kerja sebelum dan setelah melakukan pekerjaan. Jika karyawan merasa bahagia saat bekerja, maka hasil dari pekerjaannya akan menjadi lebih baik.

10. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi yang terdapat di tempat kerja, hal ini termasuk ruang kerja, tata letak, sarana dan prasarana, serta hubungan antar rekan kerja dan atasan. Jika lingkungan kerja dapat

menciptakan suasana yang nyaman dan tenang, maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif dan hasil kerja akan meningkat lebih baik. Namun sebaliknya, jika lingkungan kerja tidak memberikan ketenangan dan kenyamanan, maka suasana kerja akan menjadi terganggu dan akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2014:13) yang merumuskan bahwa:

$$\textit{Human performance} = \textit{Ability} + \textit{Motivation}$$

$$\textit{Motivation} = \textit{Attitude} + \textit{Situation}$$

$$\textit{Ability} = \textit{Knowledge} + \textit{Skill}$$

Dari rumus di atas, terdapat penjelasan sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) serta kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dari karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) apabila IQ *superiors*, *very superiors*, dan *gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan yang dimilikinya serta terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang maksimal.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi dapat diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) dalam lingkungan perusahaan. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi pekerjaannya akan menunjukkan motivasi dalam bekerja yang tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi pekerjaannya akan menunjukkan motivasi dalam bekerja yang rendah.

Pencapaian kinerja di dalam suatu perusahaan atau organisasi didasarkan dari kemampuan seperti pemikiran karyawan dalam memecahkan permasalahan dan motivasi karyawan seperti perilaku karyawan di dalam perusahaan.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dalam variabel kinerja karyawan, peneliti mengambil dimensi dan indikator yang dikemukakan oleh John Miner dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2018:67), adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja (*Quality*)

Menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan waktu, ketelitian, dan keterampilan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari kesalahan dalam penyelesaian tugas yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Indikator dari dimensi ini adalah kerapihan, ketelitian, dan kehandalan.

2. Kuantitas Kerja (*Quantity*)

Menunjukkan hasil pekerjaan yang dicapai dari segi keluaran atau hasil dari tugas-tugas rutinitas serta kecepatan dalam menyelesaikan tugas tersebut. Semakin baik kuantitas kerja dalam memenuhi target akan mempercepat tujuan perusahaan tercapai. Indikator dari kuantitas kerja adalah ketepatan waktu, hasil kerja, dan kepuasan kerja.

3. Tanggung Jawab

Menunjukkan kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Indikator dari tanggung jawab adalah rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan, dan memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada.

4. Kerjasama

Menunjukkan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan rekan kerja lain dalam menyelesaikan pekerjaannya. Indikator dari dimensi ini adalah jalinan kerjasama dan kekompakkan antar karyawan.

5. Inisiatif

Yaitu bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan kemampuan untuk mengambil keputusan yang baik tanpa perlu arahan terlebih dahulu. Indikatornya terdiri dari kemandirian dan kemampuan dalam bekerja.

Dapat disimpulkan bahwa dimensi serta indikator kinerja karyawan memiliki lima dimensi, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, kerjasama, tanggung jawab, dan yang terakhir adalah inisiatif.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai bagian dari dasar dalam penyusunan penelitian untuk mempermudah serta memfokuskan pada bidang kajian yang sedang diteliti. Kajian yang digunakan yaitu mengenai Pengaruh *Work Life Balance* dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian terdahulu memiliki fungsi sebagai pendukung dalam melakukan penelitian dan juga dapat digunakan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, hal tersebut sebagai bahan perbandingan dan sebagai gambaran yang dapat memudahkan peneliti untuk memahami bidang kajian yang sedang diteliti. Penelitian terdahulu dapat diperoleh dari jurnal yang tersebar di internet. Kajian yang digunakan yaitu tentang Pengaruh *Work Life Balance* dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan dengan latar belakang mengenai fenomena yang telah ditentukan.

Berikut adalah tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian, sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
1.	Soomro AA., Breiteneker, RJ., Shah, S.A,M (2017) “ <i>Relation of Work-Life Balance, Work-Family Conflict, and Family Work Conflict with the Employee Performance-Moderating Role of Job Satisfaction</i> ”.	Variabel <i>Work-Family Conflict</i> Variabel <i>Family-Work Conflict</i> Variabel	Variabel <i>Work Life Balance</i> Variabel Kinerja karyawan	<i>Work life balance</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
	<i>(South Asian Journal of Business Studies)</i> Vol. 7 No. 1, pp. 129-146	Kepuasan Kerja Lokasi Penelitian Tidak terdapat Variabel <i>Employee Engagement</i>		
2.	Faisal Noorhidayat, Sri Suwarsi, Dudung Abdurrahman (2017) “Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Stress Kerja dan Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) P2b APB JABAR”. (Prosiding Manajemen UNISBA) Vol. 3, No. 2	Variabel Stress Kerja Lokasi Penelitian Tidak terdapat Variabel <i>Employee Engagement</i>	Variabel <i>Work Life Balance</i> Variabel Kinerja karyawan	<i>Work life balance</i> berhubungan positif dan berdampak signifikan pada kinerja karyawan.
3.	Mmakwe, Kido Anthonia, Ojiabo Ukoha (2018) “ <i>Work-Life Balance and Employee Performance in Nigerian Banks, Port Harcourt</i> ”. (<i>International Journal of Advanced Academic Research</i>) Vol. 4, No. 1, ISSN: 2488-9849	Lokasi Penelitian Tidak terdapat Variabel <i>Employee Engagement</i>	Variabel <i>Work Life Balance</i> Variabel Kinerja karyawan	Terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>work life balance</i> dengan kinerja karyawan.
4.	Thevanes, Mangaleswaran (2018) “ <i>Relationship between Work life Balance and Job Performance of Employee</i> ”. (<i>Asian Online Journal Publishing Group</i>) Vol. 7, No. 4	Tidak terdapat Variabel <i>Employee Engagement</i>	Variabel <i>Work Life Balance</i> Variabel Kinerja karyawan	<i>Work life balance</i> memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Khaled Adnan Bataineh	Variabel	Variabel <i>Work</i>	Terdapat hubungan

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
	(2019) “ <i>Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance</i> ”. (<i>International Business Research</i>) Vol. 12, No. 2; 2019 ISSN 1913-9004	Kebahagiaan Kerja Tidak terdapat Variabel <i>Employee Engagement</i>	<i>Life Balance</i> Variabel Kinerja karyawan	yang signifikan antara <i>work life balance</i> dengan kinerja karyawan.
6.	Zahara Tirta Pujianto (2020) “Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan sebagai Variabel <i>Intervening</i> pada PDAM Kota Malang”. (Etheses.uin-malang.ac.id)	Lokasi Penelitian Kepuasan sebagai Variabel <i>Intervening</i> Tidak terdapat Variabel <i>Work Life Balance</i>	Variabel <i>Employee Engagement</i> Variabel Kinerja karyawan	Hasil menunjukkan jika keterikatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Linda Kusuma Wardani, Puspita Wulansari (2021) “Analisis Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Telekomunikasi”. (Jurnal Ilmu Mahasiswa Ekonomi Manajemen) Vol. 6, No. 4, ISSN: 2614-7696	Lokasi Penelitian Variabel Kepuasan Kerja Tidak terdapat Variabel <i>Work Life Balance</i>	Variabel <i>Employee Engagement</i> Variabel Kinerja karyawan	Hasil membuktikan jika <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
8.	Widyani Pratiwi (2020) “Pengaruh Stress Kerja dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi pada Karyawan Dinas Perhubungan Kota Bandung”. (Repository.unpas.ac.id)	Lokasi Penelitian Variabel Stress Kerja Variabel Komitmen Organisasi Tidak terdapat Variabel <i>Work</i>	Variabel <i>Employee Engagement</i> Variabel Kinerja karyawan	<i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
		<i>Life Balance</i>		
9.	<p>Sim Debby Siswono (2016)</p> <p>“Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan di Rodex Travel Surabaya”.</p> <p>(publication.petra.ac.id)</p> <p>Vol. 4, No. 1</p>	<p>Lokasi Penelitian</p> <p>Tidak terdapat Variabel <i>Work Life Balance</i></p>	<p>Variabel <i>Employee Engagement</i></p> <p>Variabel Kinerja karyawan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan secara keseluruhan <i>employee engagement</i> memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
10.	<p>Biyanto Daru Wicaksono (2019)</p> <p>“Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Sistem Informasi dan Transformasi Digital Institut Pertanian Bogor”.</p> <p>(Jurnal Manajemen dan Organisasi)</p> <p>Vol. 10, No. 2</p>	<p>Lokasi Penelitian</p> <p>Tidak terdapat Variabel <i>Work Life Balance</i></p>	<p>Variabel <i>Employee Engagement</i></p> <p>Variabel Kinerja karyawan</p>	<p>Kinerja pegawai dan <i>employee engagement</i> di DSITD IPB dalam kategori baik. <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>
11.	<p>Nahdiyya Sinta Alifia, Endang Iryanti (2023)</p> <p>“<i>The Effect of Work Life Balance and Employee Engagement on Employee Performance of PT Duta Jaya Teknik Surabaya</i>”.</p> <p>(<i>International Journal of Social Science and Education Research Studies</i>)</p> <p>Vol. 3, No. 2, ISSN: 2770-2782</p>	<p>Lokasi Penelitian</p>	<p>Variabel <i>Work Life Balance</i></p> <p>Variabel <i>Employee Engagement</i></p> <p>Variabel Kinerja karyawan</p>	<p><i>Work life balance</i> dan <i>employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
12.	<p>Ken Shinta Lucky Nugroho, P. Edi Sumantri, Tri Esti Masita (2023)</p> <p>“Pengaruh <i>Work Life Balance, Employee Engagement, Pengembangan Karir dan Komunikasi</i></p>	<p>Lokasi Penelitian</p> <p>Variabel Pengembangan Karier</p> <p>Variabel</p>	<p>Variabel <i>Work Life Balance</i></p> <p>Variabel <i>Employee Engagement</i></p> <p>Variabel Kinerja</p>	<p><i>Work life balance</i> dan <i>employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
	terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Jateng Kantor Cabang Purwokerto”. (Majalah Ilmiah Manajemen dan Bisnis)	Komunikasi	karyawan	
13.	Putiri Bhuana Katili, W. Wibowo, Maruf Akbar (2021) “ <i>The Effect of Leadership Style, Work Life Balance and Employee Engagement on Employee Performance</i> ”. (<i>Quantitative Economics and Management Studies (QEMS)</i>) Vol. 2, No. 3	Variabel Gaya Kepemimpinan	Variabel <i>Work Life Balance</i> Variabel <i>Employee Engagement</i> Variabel Kinerja karyawan	Hasil dari penelitian ini menunjukkan jika <i>work life balance</i> dan <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan dan kuat terhadap kinerja karyawan.
14.	Andini Putri Kinanti, Novi Fitria Hermiati (2023) “ <i>The Impact of Work Life Balance and Employee Engagement on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable (Case Study of Employees of PT. Hagihara West Java Industries)</i> ”. (Jurnal Ilmu Manajemen Profitability)	Kepuasan Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i> Lokasi Penelitian	Variabel <i>Work Life Balance</i> Variabel <i>Employee Engagement</i> Variabel Kinerja karyawan	Hasil dari penelitian ini menunjukkan jika <i>work life balance</i> dan <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan dan kuat terhadap kinerja karyawan.
15.	Jihan Ayu Pratiwi, Fandi Fatoni (2023) “Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja”. (Jurnal Ilmu Manajemen: https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim)	Variabel Kepuasan Kerja	Variabel <i>Work Life Balance</i> Variabel <i>Employee Engagement</i> Variabel Kinerja karyawan	Hasil dari penelitian menjelaskan bahwa <i>employee engagement</i> dan <i>work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
16.	Maya Sarikit (2017)	Lokasi	Variabel <i>Work</i>	Hasil penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
	<p>“Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Keterikatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia”</p> <p>(Jurnal Manajemen Pendidikan)</p>	Penelitian	<p><i>Life Balance</i></p> <p>Variabel <i>Employee Engagement</i></p> <p>Variabel Kinerja karyawan</p>	menunjukkan bahwa <i>work life balance</i> dan <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan
17.	<p>Indri Indirasari, Sri Mardiana (2022)</p> <p>“Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Outlet Prioritas Jakarta Pondok Indah”.</p> <p>(Jurnal Arastirma)</p> <p>Vol. 2, No. 2</p>	Lokasi Penelitian	<p>Variabel <i>Work Life Balance</i></p> <p>Variabel <i>Employee Engagement</i></p> <p>Variabel Kinerja karyawan</p>	<i>Work life balance</i> dan <i>employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
18.	<p>Nur Vadila Putri, Indah Purnamasari (2021)</p> <p>“Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan <i>Work Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bussan Auto Finance (BAF)”.</p> <p>(Journal of Applied Management and Business Research (JAMBiR))</p> <p>Vol. 1, No. 2, e-ISSN: 2776-1738</p>	Lokasi Penelitian	<p>Variabel <i>Work Life Balance</i></p> <p>Variabel <i>Employee Engagement</i></p> <p>Variabel Kinerja karyawan</p>	Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari <i>employee engagement</i> dan <i>work life balance</i> terhadap kinerja karyawan.
19.	<p>Andi Irfan, Risnawati, Andi Syahrul, Jumaidah (2024)</p> <p>“Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan PT. Japfa Comfeed Tbk. Unit Makassar”.</p>	Lokasi Penelitian	<p>Variabel <i>Work Life Balance</i></p> <p>Variabel <i>Employee Engagement</i></p> <p>Variabel Kinerja karyawan</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work life balance</i> dan <i>employee engagement</i> mempunyai pengaruh positif serta signifikan bagi kinerja karyawan.

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
	<i>(Journal of Social Science Research)</i>			
20.	Muhammad Arifin, Agus Muharto (2022) “Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Livia Mandiri Sejati Pasuruan)”. (Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis USM)	Lokasi Penelitian Tidak terdapat Variabel <i>Employee Engagement</i>	Variabel <i>Work Life Balance</i> Variabel Kinerja karyawan	Hasil menunjukkan <i>work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu.

Berdasarkan Tabel 2.1 di atas, dapat dilihat bahwa terdapat banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti *Work Life Balance* dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan. Pada penelitian ini, peneliti melakukan objek penelitian di sebuah perusahaan milik Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yaitu PT. Jasa dan Kepariwisata Jawa Barat yang berlokasi di Jl. Lengkong Besar No.135-137, Balonggede, Kec. Regol, Kota Bandung. Dengan adanya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, maka penelitian ini dapat memiliki acuan untuk memperkuat hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian tersebut.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menggambarkan bagaimana keterkaitan antara variabel yang sedang diteliti, yaitu *Work Life Balance*, *Employee Engagement*, dan Kinerja Karyawan, berdasarkan pada kajian pustaka serta berdasarkan dari penelitian terdahulu. Dari Kerangka Pemikiran tersebut dapat terbentuk paradigma

penelitian yang mencerminkan atau menjelaskan secara ringkas hubungan antara variabel penelitian. Dengan demikian, peneliti dapat merumuskan dugaan sementara (Hipotesis sementara). Tanpa adanya dukungan dari sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka perusahaan atau sebuah organisasi akan mengalami kesulitan dalam mencapai target yang telah ditentukan. Seorang karyawan sebagai sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan perlu memiliki kemampuan dalam menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan diluar pekerjaan, serta mempunyai dedikasi dan rasa semangat yang tinggi terhadap pekerjaan serta perusahaannya agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan uraian dari kerangka pemikiran diatas, landasan konseptual model hubungan work life balance dan employee engagement dengan kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut:

2.3.1 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan.

Work life balance adalah kecenderungan individu untuk mencapai keseimbangan dalam menjalankan kegiatan pekerjaan serta kehidupan pribadinya. kebijakan-kebijakan terkait *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan, hal tersebut dapat dibuktikan dan diperkuat di dalam jurnal penelitian yang dilakukan sebelumnya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mmakwe, Kido Anthonia, Ojiabo Ukoha (2018), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara *work life balance* dengan kinerja karyawan. Adapun hasil penelitian terdahulu lainnya yang dilakukan oleh Muhammad Arifin, Agus Muharto (2022), menunjukkan

bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan dan berpengaruh secara positif terhadap karyawan. Adapun berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Thevanes Mangaleswaran (2018), menunjukkan bahwa *work life balance* memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan yang terakhir berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Khaled Adnan Bataineh (2019), menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *work life balance* dengan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil dari beberapa penelitian terdahulu di atas, dapat disimpulkan bahwa *work life balance* merupakan faktor yang penting bagi perusahaan, karena faktor tersebut dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

2.3.2 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Employee engagement pada organisasi mendorong mereka untuk memberikan yang terbaik melalui rasa antusiasme dan bersungguh-sungguh dalam bekerja, serta menciptakan energi yang positif bagi rekan kerja lainnya. Hal ini secara tidak langsung membuat karyawan lainnya merasa bersemangat serta termotivasi dalam melakukan pekerjaan. *Employee engagement* juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal tersebut dapat dibuktikan dan diperkuat di dalam jurnal penelitian yang dilakukan sebelumnya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Widyani Pratiwi (2020), yang dilakukan pada Dinas Perhubungan Kota Bandung menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di Dinas Perhubungan Kota Bandung. Adapun berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sim Debby Siswono (2016), menunjukkan bahwa keseluruhan dari *employee engagement* berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Biyanto Daru Wicaksono (2019), yang dilakukan pada Direktorat Sistem Informasi dan Transformasi Digital Institut Pertanian Bogor (DSITD IPB) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di DSITD IPB. Sedangkan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Linda Kusuma Wardani, Puspita Wulansari (2021), yang dilakukan pada perusahaan telekomunikasi menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari beberapa hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan faktor yang penting bagi perusahaan, karena faktor tersebut dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

2.3.3 Pengaruh *Work Life Balance* dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang memiliki *employee engagement* (keterikatan) yang tinggi dapat digambarkan dengan semangat, loyalitas, serta komitmen dan kebanggaan yang kuat terhadap perusahaan, hal tersebut tidak terlepas dari adanya dukungan dari lingkungan perusahaan maupun dari karyawan itu sendiri dimana karyawan perlu memiliki *work life balance* sebagai penyeimbangannya. Karyawan perlu menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan pribadi mereka untuk mempertahankan dan menjaga kualitas kinerja mereka, sehingga dapat berfokus kepada tugas-tugas serta tanggung jawab, dan juga dapat memperkuat rasa antusiasme dan loyalitas kepada perusahaan. Dapat disimpulkan jika *work life*

balance dan *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal tersebut dapat dibuktikan dan diperkuat di dalam jurnal penelitian yang dilakukan sebelumnya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Indri Indirasari, Sri Mardiana (2022), yang dilakukan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Outlet Prioritas Jakarta Pondok Indah menunjukkan bahwa *work life balance* dan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Outlet Prioritas Jakarta Pondok Indah. Adapun hasil penelitian terdahulu lainnya berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Andi Irfan, Risnawati, Andi Syahrul, dan Jumaidah (2024), yang dilakukan di PT. Japfa Comfeed Tbk. Unit Makasar dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *work life balance* dan *employee engagement* mempunyai pengaruh positif dan signifikan bagi kinerja karyawan di PT. Japfa Comfeed Tbk. Unit Makassar. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nur Vadila Putri, Indah Purnamasari (2021), yang dilakukan di PT. Bussan Auto Finance (BAF) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *employee engagement* dan *work life balance* terhadap kinerja karyawan PT. Bussan Auto Finance (BAF). Sedangkan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jihan Ayu Pratiwi, Fandi Fatoni (2023), menjelaskan bahwa *employee engagement* dan *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari beberapa hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work life balance* dan *employee engagement* merupakan faktor yang penting bagi perusahaan, karena kedua faktor tersebut dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian adalah pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel-variabel yang akan diteliti. Berdasarkan definisi tersebut, terungkap bahwa paradigma ilmu itu sangat beragam, hal tersebut berdasarkan pada pandangan dan pemikiran filsafat yang dipegang oleh masing-masing bidang keilmuan berbeda-beda. Baik menyangkut hakikat apa yang harus dipelajari, objek yang diamati, metode yang digunakan, sekaligus jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis, serta jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan dapat dilihat pada gambar 2.1 dibawah ini sebagai berikut:



Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

Gambar 2.1

Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjelasan dari kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat Pengaruh *Work Life Balance* dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan.

2. Hipotesis Parsial

a. Terdapat Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan.

b. Terdapat pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan.