

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

Pada bab ini berisikan landasan teori yang digunakan guna mendukung penelitian, kerangka berfikir mengenai konsep penelitian dan hubungan antar variabel-variabel. Bab ini juga memaparkan hipotesis yang yang disimpulkan berdasarkan rumusan masalah dan teori-teori pendukung, serta jurnal terdahulu mengenai penelitian serupa.

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka digunakan sebagai dasar dari penelitian untuk menjelaskan berbagai fenomena secara sistematis melalui hubungan antara variabel. Kajian pustaka menurut Darwin *et al* (2020: 21) merupakan kegiatan untuk menghubungkan masalah penelitian dengan teori-teori yang relevan. Menurut Sugiyono (2013:52) landasan teori perlu ditegakan agar peneliti mempunyai dasar yang kokoh dan bukan sekedar perbuatan coba-coba (*trial and error*). Dengan adanya kajian pustakan merupakan ciri bahwa penelitian itu merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data. Teori yang digunakan pada penelitian ini adalah variabel *work life balance, quality of work life, employee engagement* dan *job performance*. Variabel tersebut merupakan variabel yang diteliti.

2.1.1 *Work Life Balance*

2.1.1.1 Pengertian *Work Life Balance*

Work life balance atau keseimbangan kehidupan kerja merupakan cara kerja dengan tidak mengesampingkan salah satu aspek kehidupan diantaranya kehidupan kerja, kehidupan pribadi, kehidupan spiritual, kehidupan keluarga dan kehidupan sosial. Untuk mencapai *work life balance* bisa saja terlihat sulit. Karena dalam mengatur *work life balance* sangat diperlukan keterampilan membagi waktu yang tepat, sehingga seseorang memiliki cukup waktu dan tenaga untuk melakukan semua aspek kehidupannya. Seseorang yang memiliki *work life balance* yang baik akan memberikan dampak positif bagi kebahagiaan dan kesejahteraan kehidupan yang lebih baik.

Berikut ini beberapa definisi dan pengertian *work life balance* dari beberapa sumber buku dan jurnal, diantaranya:

- 1) Greenhouse *et al* (dalam Zerwas, 2019:51) *work life balance* adalah sejauh mana individu merasa puas antara pekerjaannya dan peran keluarganya;
- 2) Menurut Drenzo (dalam Christin *et al* 2022:77) *work life balance* merupakan suatu konsep yang kompleks dan dapat dilihat dari sudut pandang pekerjaan, kehidupan dan keseimbangan;
- 3) Menurut Lockwood (dalam Raksapraja, 2023:8) *work life balance* adalah kondisi keseimbangan pada dua tuntutan yaitu pekerjaan dan kondisi individu seseorang;

- 4) Menurut Kim dan Park (dalam Kumari & Althal, 2022:227) *work life balance* digambarkan sebagai persepsi keseimbangan antara aktivitas kerja dan non kerja seperti keluarga, waktu luang, pengembangan pribadi dan pertumbuhan.

Menurut Fisher (dalam Yasmine & Wahyuningsih, 2023:79), terdapat komponen-komponen dalam membangun *work life balance* diantaranya:

1) Waktu

Perbandingan antara waktu yang dihabiskan untuk bekerja dengan waktu yang digunakan untuk aktivitas lain;

2) Perilaku

Perbandingan antara perilaku individu dalam bekerja dengan aspek kehidupan yang lain;

3) Ketegangan

Ketegangan yang terjadi baik dalam pekerjaan ataupun aspek kehidupan lainnya dapat menimbulkan konflik peran dalam diri individu;

4) Energi

Perbandingan antara energi yang digunakan individu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan energi yang digunakan dalam aspek kehidupan selain karir .

Balven (dalam Gundogmus, 2018) menggambarkan keseimbangan kehidupan kerja sebagai kehidupan kerja serta dukungan organisasi untuk aspek kehidupan pribadi karyawan seperti jam kerja yang fleksibel, tanggungan perawatan dan cuti keluarga atau pribadi. Penemuan Paul pada tahun 2003 organisasi-organisasi yang berfokus pada keseimbangan kehidupan kerja karyawan memiliki hasil yang lebih baik dari bisnis mereka dan juga kinerja dan keuntungan.

Dalam organisasi saat ini perlu lebih fleksibel dalam menyeimbangkan kehidupan pribadi yang akan membantu mengurangi ketidakhadiran ataupun keterlambatan. Inti dari *work life balance* atau keseimbangan kehidupan kerja adalah menciptakan keseimbangan dalam pekerjaan sehingga dapat lebih bertanggungjawab terhadap pekerjaan dan keluarga. Tujuan dari program ini adalah dapat menciptakan kualitas kehidupan yang lebih baik lagi. Dengan menerapkan *work life balance* pada sebuah organisasi atau perusahaan diharapkan pegawai atau karyawan dapat menikmati dan menghabiskan waktu untuk pekerjaan dan juga untuk kesenangan diluar pekerjaannya.

2.1.1.2 Faktor yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Menurut Poulouse dan Sudarsan (2014:12) terdapat faktor utama yang mendukung terciptanya *work life balance*, diantaranya:

1) Faktor Individu

Yang berkaitan dengan keseimbangan kehidupan kerja karyawan yang mencakup hal kepribadian, kesejahteraan dan pengelolaan emosional karyawan;

2) Faktor dukungan Organisasi

Yang berkaitan dengan organisasi atau perusahaan yang mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja diantara individu karyawan yang mencakup dalam pengaturan kerja yang fleksibel, keseimbangan kehidupan kerja praktik dan kebijakan, dukungan organisasi, dukungan unggul, stress kerja, konflik peran, ketidak jelasan peran, peran yang berlebihan serta teknologi. Faktor dukungan organisasi dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan

pekerjaan dengan baik sehingga dapat melaksanakan aktivitas lain di luar pekerjaan. Terdapat 2 jenis dukungan diantaranya dukungan formal meliputi otonomi kerja, dukungan dari atasan dan perhatian terhadap karir karyawan. Selain itu dukungan formal yang berupa *work family polices* dan fleksibilitas pengaturan jam kerja;

3) Faktor Sosial

Berkaitan dengan persepsi keseimbangan kehidupan kerja antara individu dijelaskan dalam hal tanggungjawab pengasuhan anak, dukungan pasangan, dukungan keluarga dukungan sosial, tuntutan pribadi dan keluarga bersama dengan faktor sosial lainnya;

4) Faktor lainnya

Yang berkaitan dengan faktor di luar faktor individu, organisasi dan masyarakat. Faktor tersebut diantaranya usia, jenis kelamin, status pernikahan, status orangtua, pengalaman, tingkat karyawan, jenis pekerjaan, pendapatan dan tipe keluarga.

Faktor yang mempengaruhi *work life balance* menurut Veluthan dan Valamarthi dalam (Wulansari, 2023), diantaranya:

1) Faktor spesifik kerja, faktor spesifik kerja meliputi:

a) Jadwal kerja;

Jadwal kerja dapat mempengaruhi *work life balance*, dimana dengan adanya struktur organisasi dan fraksi yang tepat dapat membuat pekerja mampu untuk mengolah beban kerja dan tanggung jawab keluarga.

b) sistem penghargaan;

sistem penghargaan meliputi kenaikan jabatan, promosi, penilaian, gaji dan bonus.

c) dukungan sosial

dukungan sosial tidak hanya berasal dari lingkungan organisasi namun juga dari lingkungan rumah;

d) fasilitas dari organisasi;

e) kebijakan

Kebijakan yang diadopsi oleh organisasi juga dapat berpengaruh terhadap *work life balance* pekerja seperti undang-undang anti diskriminasi, undang-undang kesehatan, keselamatan kerja dan yang lainnya;

f) Cuti.

2) Faktor spesifik kehidupan

Faktor spesifik kehidupan meliputi tanggung jawab rumah tangga, bantuan dukungan dari keluarga, pengasuhan anak, dukungan orangtua, pengasuhan anak, dukungan orangtua dan pasangan. Pada faktor spesifik kehidupan dapat berupa tanggung jawab pekerja terhadap orang tua atau anak-anaknya. Memberikan bantuan dalam rumah tangga contohnya bantuan yang diberikan oleh pasangan membantu dalam membersihkan rumah, menyiapkan makanan dan lain sebagainya.

Sedangkan menurut Wulansari (2023:26) menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi *work life balance* dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) yaitu:

1) Faktor Individual

Faktor individual meliputi karakteristik kepribadian, sikap individu terkait persepsinya tentang *work life balance* dan *emotional intelligence*.

2) Faktor organisasi

Faktor organisasi meliputi beban kerja, alur kerja, fleksibilitas penjadwalan, *role overload*, jam kerja, struktur dan budaya organisasi, kepemimpinan, stress kerja, kebijakan organisasi, sistem penghargaan, hubungan interpersonal dan dukungan sosial dilingkungan kerja, fasilitas yang diberikan, loyalitas, gaji, serta konflik kerja.

3) Faktor kehidupan

Faktor kehidupan meliputi tanggung jawab rumah tangga, pengasuhan anak, bantuan dukungan dari keluarga, dukungan orangtua dan pasangan, serta kondisi ekonomi.

Menurut Fisher (dalam Rakhman & Suhana, 2023:120), terdapat empat dimensi *work life balance*, diantaranya:

1) *Work Interference with Personal Life (WIPL)*

Dimensi WIPL mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Sebagai contohnya dengan bekerja dapat membuat seseorang sulit untuk mengatur waktu kehidupan pribadinya;

2) *Personal Life Interference with Work (PLIW)*

Dimensi PLIW mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu pekerjaannya. Sebagai contohnya ketika seorang individu memiliki

permasalahan di dalam kehidupan pribadinya dan mengganggu pada kinerjanya saat bekerja;

3) *Personal Life Enhancement of Work (PLEW)*

Dimensi PLEW mengacu pada sejauhmana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Sebagai contoh ketika individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal tersebut mempengaruhi suasana hati individu tersebut saat bekerja menjadi ikut menyenangkan juga;

4) *Work Enhancement of Personal Life (WEPL)*

Dimensi ini mengacu pada sejauhmana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Sebagai contohnya ketika individu mendapatkan keterampilan atau keahlian pada saat individu bekerja, memungkinkan individu dapat memanfaatkan keahlian atau keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-harinya.

Menurut Mathew dan Panchanatham (dalam Manggaharti & Noviati, 2019:6), dimensi yang terdapat dalam keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) diantaranya adalah:

1) Persoalan dari kehidupan pribadi ke pekerjaan

Diketahui bahwa setiap pekerjaan memiliki kehidupan yang berbeda-beda, setiap kehidupan pribadi dari pekerjaan tersebut memiliki hak dan tanggung jawab yang berbeda. Oleh sebab itu, peran yang ada dan hal yang harus dilakukan tentu berbeda antara kehidupan pribadi dan pekerjaan sehingga

peran dalam kehidupan pribadi dapat berpengaruh terhadap kehidupan pekerjaan yang ada;

2) Persoalan dari pekerjaan ke kehidupan pribadi

Diketahui bahwa berbagai peran yang ada di dalam kehidupan pekerjaan dapat juga diartikan sebagai masalah yang muncul. Permasalahan dalam kehidupan pekerjaan dapat tidak sengaja mempengaruhi kehidupan pribadi seseorang. Permasalahan yang ada dalam pekerjaan kemudian berpengaruh terhadap kehidupan pribadi yang dapat menimbulkan permasalahan baru ataupun menjadikan seseorang tidak tenang karena peran yang dijalankannya tidak sesuai dengan yang diharapkan;

3) Peningkatan kualitas pekerjaan karena kehidupan pribadi

Peran individu dalam kehidupan pribadi yang sukses atau di dalamnya memiliki dukungan yang baik dari seseorang yang berarti dapat mempengaruhi pekerjaan. Peran kehidupan pribadi yang sukses membuat seseorang lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya dalam pekerjaan. Dan hal tersebut yang menjadikan peningkatan kualitas pekerjaan karena kehidupan pribadi yang menyenangkan;

4) Peningkatan kualitas kehidupan pribadi karena pekerjaan

Bahwa setiap orang yang bekerja biasanya didukung oleh alasan untuk menyokong kehidupan priadinya. Berdasarkan alasan tersebut, kesuksesan yang diraih dalam pekerjaan membuat individu merasa lebih sukses dan telah menyelesaikan tanggung jawabnya dengan sangat baik. Sehingga kesuksesan

yang diraih dalam pekerjaan membuat individu lebih bahagia dan berpengaruh positif terhadap kehidupan pribadinya.

2.1.1.3 Manfaat *Work Life Balance*

Manfaat *work life balance* menurut Lazar, Osoian dan Ratiu (2010) diantaranya:

- 1) Mengurangi tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan;
- 2) Meningkatkan produktivitas karyawan;
- 3) Membangun komitmen dan loyalitas karyawan;
- 4) Meningkatkan loyalitas pelanggan;
- 5) Mengurangi *turnover* karyawan.

Adapun manfaat *work life balance* menurut Ivancevich dan Konopaske (dalam Garibaldi, 2019:1138), bagi karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatnya kepuasan kerja;
- 2) Semakin tingginya keamanan kerja (*job security*);
- 3) Meningkatkan kontrol terhadap *work life environment*;
- 4) Berkurangnya tingkat stres kerja;
- 5) Semakin meningkatnya kesehatan fisik dan mental.

2.1.1.4 Strategi Menciptakan *Work Life Balance*

Menurut Singh dan Khan (2011), strategi perusahaan dalam menciptakan *work life balance* bagi karyawan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Jam kerja yang fleksibel, menyediakan penyusunan waktu yang fleksibel dan dapat dikonsultasikan bagi seluruh karyawan;

- 2) Kerja paruh waktu, menyediakan lebih banyak kerja paruh waktu dengan jam atau shift yang lebih sedikit atau penyusunan pembagian kerja untuk seluruh karyawan;
- 3) Jam kerja yang masuk akal, mengurangi lama waktu kerja yang berlebihan;
- 4) Akses untuk penanganan anak, meningkatkan akses untuk penanganan anak dengan fasilitas penanganan anak di kantor bagi yang membutuhkan fasilitas tersebut;
- 5) Penyusunan pekerjaan yang fleksibel, menyediakan fleksibilitas yang lebih baik dalam penyusunan pekerjaan untuk menyesuaikan kondisi personal karyawan termasuk menyediakan waktu penuh untuk anggota keluarga;
- 6) Cuti harian, mengizinkan karyawan untuk meminta serta mengambil cuti dalam waktu harian;
- 7) Mobilitas pekerjaan, menyediakan mobilitas yang baik untuk karyawan dapat berpindah dari rumah sakit, tempat kerja dan layanan kesehatan untuk menemukan penyusunan pekerjaan yang lebih sesuai;
- 8) Keamanan dan kesejahteraan, meningkatkan keamanan kesejahteraan serta rasa hormat untuk seluruh karyawan di tempat kerja;
- 9) Akses telepon, memastikan seluruh karyawan dapat menerima telepon atau pesan mendadak dari keluarga mereka di tempat bekerja serta mendapatkan akses telepon untuk tetap dapat menghubungi keluarga mereka selama jam kerja.

Sedangkan menurut Fisher (dalam Rahmayati, 2021:133), mengemukakan bahwa terdapat 5 (lima) strategi dalam membentuk *work life balance* antara lain:

1) *Alternating*

Merupakan strategi yang dilakukan oleh seorang dengan menyusun kegiatan alternatif, seperti melakukan relaksasi di tengah-tengah pekerjaan yang padat;

2) *Outsourcing*

Merupakan strategi yang dilakukan oleh seseorang dapat mewakili beberapa pekerjaan yang bersifat sampingan atau menjadi prioritas kedua namun tidak lupa memegang pekerjaan wajibnya;

3) *Bundling*

Merupakan strategi yang dilakukan oleh seseorang untuk melakukan aktivitas secara bersamaan, sebagai contoh menemani anak belajar sambil mengerjakan tugas-tugas kantor;

4) *Tecflexing*

Merupakan strategi yang dilakukan oleh seseorang memanfaatkan kecanggihan teknologi untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga waktu yang digunakan bisa lebih *flexible*;

5) *Simplifying*

Merupakan strategi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengurangi beberapa pekerjaan yang kira-kira kurang diperlukan dan didasari oleh pada kebutuhan, nilai, ekonomi, serta keuntungan yang akan diperoleh individu.

2.1.1.5 Indikator *Work Life Balance*

Menurut Greenhaus, Collins dan Shawc (dalam Wahyudi, Djamil, Saluy, Kemalasari, & Bari, 2022:1036), terdapat indikator-indikator untuk mengukur *work life balance* diantaranya:

1) *Time balance* (keseimbangan waktu)

Mengacu pada waktu yang setara yang diberikan untuk pekerjaan dan peran keluarga. Sebagai contoh seorang karyawan selain bekerja juga membutuhkan waktu untuk *me time* atau berkumpul dengan keluarganya, rekreasi serta berkumpul dengan teman-temannya;

2) *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan)

Mengacu pada tingkat keterlibatan psikologis yang setara dalam pekerjaan dan peran keluarga. Keseimbangan yang melibatkan individu dalam diri individu seperti tingkat stres, sedangkan keterlibatan individu dalam bekerja dan dalam kehidupan pribadinya;

3) *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan)

Mengacu pada Tingkat kepuasan yang setara dalam pekerjaan dan peran keluarga. Kepuasan yang dirasakan yaitu individu mempunyai kenyamanan dan keterlibatan dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan diri individu tersebut.

Sedangkan menurut Fisher (dalam Rakhman & Suhana, 2023), indikator-indikator *work life balance* adalah sebagai berikut:

1) Waktu

Perbandingan antara waktu yang dihabiskan untuk bekerja dan waktu yang digunakan untuk aktivitas lain;

2) Perilaku

Perbandingan antara perilaku individu dalam bekerja dan dalam aspek kehidupan yang lain;

3) Ketegangan

Ketegangan yang dialami baik dalam pekerjaan maupun aspek kehidupan yang lain dapat menimbulkan konflik peran dalam diri individu;

4) Energi

Perbandingan antara energi yang digunakan individu untuk menyelesaikan pekerjaannya dan energi yang digunakan dalam aspek kehidupan selain karir.

2.1.2 *Quality of Work Life*

2.1.2.1 Pengertian *Quality of Work Life*

Quality of work life atau biasa disebut dengan kualitas kehidupan kerja merupakan kualitas yang dapat dirasakan oleh pegawai atau karyawan dari seluruh aspek yang ada di dalam organisasi. Dengan menciptakan rasa aman dalam bekerja, kepuasan dalam bekerja, diberikan *reward* dan *punishment* serta diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri dalam pekerjaannya dapat menciptakan *quality of work life* yang baik karena dapat meningkatkan harkat dan martabat karyawan. Istilah *quality of work life* pertama kali dikenalkan pada tahun 1972 dalam Konferensi Buruh Internasional di Arden House, Colombia, New York. *quality of work life* dipopulerkan oleh Deming pada tahun 1986 dalam bukunya *Out of Crisis*. Selanjutnya *United Auto Workers* dan *General Motor* oleh Irving Bluestone berinisiatif mengadopsi praktek *quality of work life* untuk mengubah sistem kerja mereka. Metode *quality of work life* atau QWL merupakan salah satu metode untuk mempertahankan dan menarik karyawan yang berkualitas sehingga mendapatkan kinerja yang lebih baik dalam suatu organisasi atau perusahaan (Soetjipto, 2017:16).

Berikut ini beberapa definisi dan pengertian *quality of work life* dari beberapa sumber buku, diantaranya:

- 1) Menurut Schemerhon, Hunt dan Obsorn (dalam Soetjipto, 2017:21), mendefinisikan *Quality of work life* sebagai *quality of work life is the overall quality of human experiences in the workplace. It is reminder that high performance in any work setting can and should be accomplished by high levels of job satisfaction*, yang artinya *quality of work life* adalah keseluruhan kualitas dari pengalaman manusia di tempat kerja;
- 2) Menurut Aketch *et.al* (dalam Wijiharta, 2023:202), konsep *quality of work life* merujuk pada reaksi dan sikap emosional positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka;
- 3) Menurut Shinde (2022:167), *quality of work life* adalah praktik utama dalam organisasi manapun di bawah bidang manajemen sumber daya manusia yang luas, berpengaruh besar pada orang-orang yang terlibat dalam berbagai perusahaan.

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat *Quality of Work Life*

Quality of work life yang ditetapkan pada suatu organisasi atau perusahaan akan sangat menguntungkan bagi perusahaan, konsumen dan karyawan. Bagi perusahaan atau organisasi *quality of work life* dapat menurunkan tingkat *turnover* karyawan, meminimalkan tingkat ketidakhadiran dan meningkatkan produktivitas. Bagi konsumen *quality of work life* dapat meningkatkan kualitas barang dan atau jasa yang dihasilkan perusahaan atau organisasi. Sedangkan bagi karyawan, *quality*

of work life dapat meningkatkan kepuasan terhadap kebutuhan individu karyawan atau pegawai.

Menurut Shinde, *et al* (2022:205), *quality of work life* memiliki dua tujuan diantaranya:

- 1) Meningkatkan efektifitas fungsi organisasi;
- 2) Membantu meningkatkan kualitas hidup pekerja ditempat kerja.

Sedangkan *quality of work life* menurut Shinde, *et al* (2022:205) memiliki beberapa manfaat, antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan produktivitas dan profitabilitas bisnis;
- 2) Meningkatkan motivasi kerja;
- 3) Mengurangi stres kerja;
- 4) Meningkatkan komitmen;
- 5) Menarik bakat dan mempertahankan mereka untuk jangka panjang;
- 6) Tingkat *turnover* dan ketidakhadiran diminimalkan;
- 7) *Quality of work life* terus meningkat;
- 8) Keseimbangan kehidupan kerja yang tepat memberikan manfaat bagi keluarga dan masyarakat;
- 9) Menghasilkan kepuasan kerja;
- 10) Membangun citra positif organisasi.

2.1.2.3 Faktor yang Mempengaruhi *Quality of Work Life*

Menurut Davis (dalam Hadiwijaya, 2016: 437), *quality of work life* dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya:

- 1) Komunikasi;

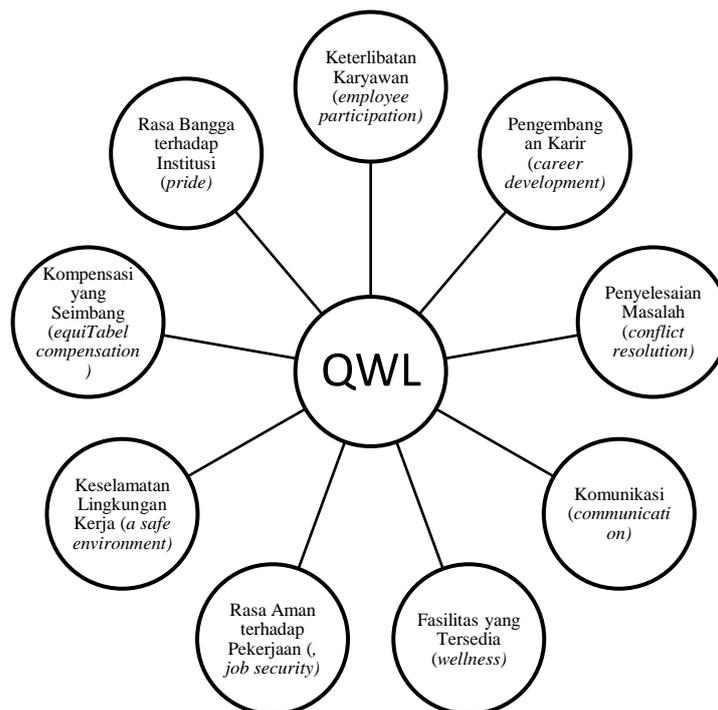
- 2) Pengembangan dan pertumbuhan karir;
- 3) Pelatihan;
- 4) Komitmen organisasi;
- 5) Dukungan emosional ditempat kerja;
- 6) Iklim organisasi (afektif, kognitif, instrumental);
- 7) Dukungan organisasi;
- 8) Pengaturan kerja yang fleksibel;
- 9) Penghargaan dan kompensasi;
- 10) Kepuasan kerja;
- 11) Keselamatan kerja dan perlindungan karyawan.

Cascio Wayne (2001, dalam Irawati, 2015:43), mengemukakan terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi *quality of work life* yaitu:

- 1) Sistem imbalan yang diberikan kepada karyawan mencakup gaji, tunjangan, bonus-bonus dan berbagai fasilitas lain sebagai imbalan jeripayah karyawan dalam bekerja;
- 2) Kebutuhan lingkungan kerja yang kondusif, lingkungan ini sangat penting terutama bagi keselamatan dan kenyamanan karyawan dalam menjalankan tugasnya;
- 3) Restrukturisasi kerja, yaitu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pekerjaan yang tertantang (*job enrichment*) dan kesempatan yang lebih luas untuk pengembangan diri. Sehingga dapat mendorong karyawan untuk lebih mengembangkan dirinya.

2.1.2.4 Komponen *Quality of Work Life*

Menurut Cascio (dalam Soetjipto, 2017:26), terdapat Sembilan komponen *quality of work life*. Berikut gambar diagram dan penjelasan komponen *quality of work life*, dapat dilihat pada Gambar 2.1, berikut ini.



Sumber: Soetjipto, 2017

Gambar 2. 1
Komponen *Quality of Work Life*

Berdasarkan Gambar 2.1 menerangkan bahwa *quality of work life* terdiri dari *employee participation*, *career development*, *conflict resolution*, *communication*, *wellness*, *job security*, *a safe environment*, *equitable compensation* dan *pride*. Dimensi kualitas kerja menurut Nawawi yang dimodifikasi dari *cascio* dapat dijabarkan bahwa Sembilan aspek sumber daya manusia yang perlu diciptakan, dibina dan dikembangkan adalah sebagai berikut:

- 1) *Employee Participation*

Salah satu faktor yang mempengaruhi kondisi psikologis, karyawan merasa dirinya dihargai perusahaan bila karyawan adalah dengan melibatkan dirinya dalam proses pengambilan keputusan, dan keleluasaan untuk mendesain rencana kerjanya sendiri. Penghargaan terhadap karyawan melalui kebijakan partisipasi dalam sistem kerja memberikan dampak peningkatan moral kerja, tanggung jawab dan rasa memiliki perusahaan. Model partisipasi karyawan dapat diimplementasikan melalui penyampaian ruang gagasan, mendesain pekerjaannya sendiri, keorganisasian, kebebasan memberikan kritik dan ketersediaan ruang akomodasi saran yang masuk, serta ruang kreasi dalam ranah pekerjaan masing-masing karyawan;

2) Pengembangan Karir

Mencakup adanya konsultasi dan pembinaan untuk kesempatan promosi karir, yang memungkinkan promosi akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi dan merangsang untuk menumbuhkan kemampuan yang lebih besar dalam bergerak maju. Kesempatan pengembangan karir dapat digunakan sebagai hadiah dan motivasi untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik dan membentuk perilaku yang kehendaki perusahaan. Setiap karyawan pada dasarnya ingin bekerja lebih keras jika merasa usahanya akan membawanya pada kesempatan untuk promosi atau diberikan kesempatan pengembangan ketrampilan. Sistem pengembangan karir yang efektif dapat menghasilkan efisiensi organisasi yang lebih besar dan tingkat moral karyawan yang lebih tinggi;

3) Penyelesaian Konflik

Di perusahaan penanganan dan pola manajemen konflik yang biasa terjadi dapat dikategorikan dalam 2 (dua) tipe, antara lain.

- a) Konflik fungsional, yakni adanya kompetisi antar departemen atau antar fungsi yang masing-masing berusaha bersaing dan tidak jarang terjadi sentimen yang mengarah pada ketidak harmonisan. Manajemen konflik untuk kasus tersebut dapat menerapkan sistem *reward* pada masing-masing divisi untuk meningkatkan kinerjanya secara sportif, dan memberikan perhatian serta *reward* atas kesanggupan untuk kerjasama antar divisi;
- b) Konflik disfungsional, adalah konflik yang kontra produktif, menghambat kinerja karyawan maupun departemen. Konflik sejenis ini harus dicegah karena memiliki potensi merusak, dan menghambat kemajuan perusahaan.

Mencegah munculnya konflik dalam kehidupan kerja, dapat digunakan sistem dan prosedur penanganan konflik melalui saluran komunikasi yang dimediasi oleh pihak SDM perusahaan, serta mensosialisasikan aturan tertib dan sanksi ketika gejala konflik mulai muncul. Disamping itu, para pimpinan divisi dituntut untuk mampu mencegah dan meredam bawahannya untuk menahan diri dan menemukan solusi penyelesaian;

4) Komunikasi

Membangun pola komunikasi yang efektif, persuasif, dan lancar serta menggunakan sarana komunikasi sebagai pertukaran informasi, serta menjalin keakraban dan keterbukaan antar karyawan, dan antara karyawan dengan para pimpinan serta antar divisi;

5) Kesehatan Kerja (*Wellness*)

Merupakan kesanggupan perusahaan menyelenggarakan unit kesehatan dalam lingkungan perusahaan, khususnya pada perusahaan manufaktur dengan jumlah karyawan yang tergolong besar. Ketersediaan layanan kesehatan tersebut sangat penting untuk memberikan pertolongan pada tenaga kerja yang memiliki keluhan sakit saat proses kerja. Selain itu pemberian jaminan kesehatan untuk karyawan dan keluarganya juga perlu diberikan sebagai bagian dari bentuk perhatian, perlindungan dan penghargaan pada karyawan maupun keluarganya;

6) Keamanan Kerja

Manajemen tentang peningkatan keamanan kerja adalah tindakan mengurangi perasaan takut dan kekhawatiran karyawan akan pemutusan hubungan kerja secara sepihak, dan masalah jaminan hari tua serta ada tidaknya program pensiun. Sebagian besar karyawan dalam memilih pekerjaan tidak jarang dimotivasi oleh adanya program atau tunjangan hari tua atau adanya jaminan pensiun meskipun pendapatan atau gaji bulananya relatif lebih kecil;

7) Keselamatan Kerja

Manajer perlu memberikan perlindungan terhadap kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja baik akibat kecerobohan karyawan (*risk behavior*) maupun akibat keterbatasan sarana dan prasarana kerja yang memadai dan aman seperti alat perlindungan diri (APD). Berkenaan dengan kecelakaan kerja, pihak perusahaan haruslah memberikan jaminan asuransi kecelakaan kerja, karena perhatian dan pelaksanaan kesehatan di lingkungan kerja berpotensi *turn over*,

masalah hukum, kelancaran produksi, dan masalah lainnya yang terkait dengan respon insiden karyawan;

8) Kompensasi yang layak

Kompensasi yang layak dapat memberikan ketenangan dan kesediaan bagi karyawan untuk bekerja secara optimal sebagai bentuk kontribusi bagi perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini berpotensi akan meningkatkan keterikatan karyawan karena akan muncul rasa aman dan nyaman dalam bekerja;

9) Kebanggaan

Rasa kebanggaan akan lahir sebagai wujud penghargaan individu karyawan akan tugas dan kewajiban di perusahaan tempat ia mengabdikan. Kebanggaan terhadap organisasi dapat ditumbuhkan pada para karyawan dengan cara keikutsertaan organisasi dalam kegiatan sosial untuk kepentingan masyarakat.

John dan Louis (1996, dalam Rahman, 2017:13), mengemukakan beberapa komponen untuk mengetahui *quality of work life* pada karyawan sebagai bagian dari performa manajemen perusahaan yang meliputi:

1) Manajemen partisipatif (*participatory of management*)

Yakni karyawan memperoleh kesempatan untuk partisipasi dalam organisasi, dapat melakukan berbagai aktivitas yang relevan dengan aktivitas kerja pokok maupun di luar pekerjaan di lingkungan perusahaan;

2) Lingkungan kerja yang baik, sehat dan aman (*safety, health and work environment*)

Karyawan merasa nyaman bekerja dilingkungan yang tidak termasuk kategori *sick environmental (building)* meskipun dengan pekerjaan yang berisiko karena perusahaan memberikan sarana dan jaminan, sehingga karyawan merasa aman dalam menyelesaikan tugas-tugasnya;

3) Desain Karyawan

Pekerjaan di desain untuk membantu karyawan melakukan pekerjaan dengan senang dan peduli dengan apa yang dilakukan, serta menjadi berharga dan memiliki arti bagi karyawan dalam melakukan aktivitas kerja. Desain pekerjaan memiliki spesifikasi, yaitu:

- a) *Skill variety*, yaitu karyawan lebih ditekankan pada keahliannya, yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan;
- b) *Task identity*, yaitu karyawan melakukan pekerjaan secara bertahap sesuai dengan prosedur kerja;
- c) *Task significance*, yaitu pekerjaan dipandang sebagai suatu hal yang penting bagi kehidupan bagi pekerjaan orang lain;
- d) *Autonomy*, yaitu karyawan memiliki keleluasan untuk dapat mempertanggungjawabkan rancangan pekerjaan samapi pada hasil pekerjaan;
- e) *Feedback*, yaitu karyawan memperoleh umpan balik informasi mengenai kinerjanya;

4) Kesempatan memperoleh pengembangan potensi diri (*human resources development*), yaitu kesempatan mengikuti pelatihan (*training*), pemahaman nilai (*value*) pekerjaan, desain kerja sebagai penyeimbangan untuk

menyelesaikan tugas (*reason for effort*), dan atribusi diri (*internal locus of control*), mengambil hikmah dan kegagalan;

- 5) Penghargaan kerja (*working reward*), yakni karyawan mendapatkan kesempatan untuk membangun atau meningkatkan *performance* sehingga akan berusaha menghindari kegagalan, berusaha menunjukkan hal yang dipandang lebih berharga (*demonstrating one's worth*), dan dapat mempertimbangkan pandangan sosial (*social comparison*) dalam mencapai hasil atau prestasi dalam pekerjaan.

2.1.2.5 Dimensi dan Indikator *Quality of Work Life*

Dimensi *quality of work life* menurut Walton (1973, dalam Rahman, 2017:14), yaitu *Safe and environment and healthy workplace, the opportunity to use and develop human capacities, future opportunities for growth and security, the integration of work and life, participation and work design*. Indikator dalam kualitas kerja menurut Walton dalam (Ristanti & Dihan, 2016:54), diantaranya:

- 1) Pertumbuhan dan pengembangan, yaitu terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan keterampilan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan;
- 2) Partisipasi, yaitu adanya kesempatan untuk berpartisipasi atau tidak terlibat dalam pengambilan keputusan yang dipengaruhi langsung maupun tidak langsung terhadap pekerjaan;
- 3) Sistem imbalan yang inovatif, yaitu bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya

sesuai dengan standar hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standar pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasar kerja;

- 4) Lingkungan kerja, yaitu tersedianya lingkungan kerja yang kondusif termasuk di dalamnya penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik.

Sedangkan dimensi dan indikator *quality of work life* menurut Wahyuni, Febianti dan Satriadi (2021:18) diantaranya:

- 1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang baik akan memberi suasana kerja yang baik, sehingga karyawan dapat termotivasi dan bersemangat dalam bekerja. Indikator kondisi lingkungan kerja diantaranya:

- a) Fasilitas yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi;
- b) Kesehatan dan keselamatan kerja;

- 2) Keseimbangan kerja dan keluarga

Kondisi Dimana pekerjaan diluar rumah dapat berjalan beriringan dengan pekerjaan domestik di rumah. Indikator keseimbangan kerja dan keluarga diantaranya:

- a) Dapat mengatur jadwal kerja normal;
- b) Dapat berinteraksi dengan keluarga selama bekerja;

- 3) Pengembangan keterampilan

Kondisi seseorang dapat mengembangkan keterampilan di bidang yang diminati yang dapat menunjang karirnya. Indikator pengembangan keterampilan diantaranya:

- a) Pelatihan/Pendidikan;
- b) Promosi jabatan;
- 4) Relasi interpersonal

Kondisi Dimana hubungan antar pekerja yang saling mendukung. Indikator Relasi interpersonal diantaranya:

- a) Komunikasi;
- b) Partisipasi karyawan;
- c) Penyelesaian konflik;
- 5) Kompensasi

Merupakan penghargaan kepada karyawan dapat berupa materi maupun non materi. Indikator kompensasi diantaranya:

- a) Gaji;
- b) Keuntungan yang kompetitif.

2.1.3 *Employee Engagement*

2.1.3.1 Pengertian *Employee Engagement*

Employee engagement atau sering dikenal dengan keterkaitan/keterlibatan karyawan. *Employee engagement* pertama kali diperkenalkan oleh William Khan pada tahun 1990. Khan (dalam Arif, 2022:12), mengatakan bahwa *employee engagement* sebagai keterikatan karyawan dengan perusahaan itu sendiri. Rasa terikat pada perusahaan merupakan faktor penting dalam mendukung perusahaan mencapai tujuannya. Sehingga *employee engagement* sangat penting pada sebuah institusi, perusahaan atau organisasi karena dengan rasa keterikatan yang tinggi cenderung akan bekerja dengan baik, karena muncul

perasaan positif di dalam diri pegawai dan tidak menganggap bahwa suatu pekerjaan sebagai beban. Karyawan yang sudah terikat dengan perusahaan atau organisasi maka sudah berkomitmen untuk bekerja demi mencapai tujuan perusahaan atau organisasi, pekerjaan yang dikerjakan bukan karena gaji melainkan karena keinginan untuk berkontribusi pada perusahaan agar mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Karyawan yang memiliki keterikatan atau engagement yang tinggi dapat digambarkan dengan semangat, loyalitas yang tinggi, kebanggaan terhadap institusi atau perusahaan serta komitmen yang kuat terhadap institusi, perusahaan atau organisasi.

Employee engagement tidak dapat terpisahkan dari kinerja institusi, perusahaan atau organisasi karena karyawan merupakan roda penggerak dari institusi, perusahaan dan organisasi. Sehingga *employee engagement* menjadi faktor penting bagi kesuksesan suatu institusi, perusahaan ataupun organisasi dan dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. *Employee engagement* merupakan faktor utama yang berkontribusi terhadap produktivitas, kinerja dan kelangsungan hidup jangka panjang organisasi (Febriansyah & Ginting, 2020:5).

Berikut ini beberapa definisi dan pengertian *employee engagement* dari beberapa sumber buku, diantaranya:

- 1) Menurut Febriansyah dan Ginting (2020:3), keterlibatan karyawan atau *employee engagement* adalah gagasan yang menarik, Dimana karyawan menjadi bersemangat di dalamnya, terlibat di dalamnya, dan bersedia untuk menginvestasikan waktu dan upaya di dalamnya, juga mereka menjadi proaktif dalam mengejar hal itu;

- 2) Menurut McShane dan Glinow (Febriansyah & Ginting, 2020:6), *employee engagement* didefinisikan sebagai motivasi, emosi, kognitif karyawan, *self efficacy* untuk melakukan pekerjaan, persepsi kejelasan visi organisasi dan peran spesifiknya dalam visi, serta keyakinan bahwa ia memiliki sumber daya untuk mendapatkan pekerjaan;
- 3) Menurut Xiao dan Duan (dalam Satata, 2021:41), *employee engagement* merupakan kerikatan individu yang positif, komitmen, loyalitas terhadap satu bidang pekerjaan.

2.1.3.2 Manfaat *Employee Engagement*

Penerapan *employee engagement* dalam institusi atau perusahaan sangat penting, dikarenakan memiliki beberapa manfaat menurut Siddhanta dan Roy (dalam Handoyo & Setiawan, 2017:2), diantaranya:

- 1) *Employee engagement* dapat meningkatkan *retention* karyawan. Dimana *retention* karyawan merupakan mempertahankan karyawan yang mempunyai keterampilan dan keahlian dalam sebuah perusahaan;
- 2) *Employee engagement* dapat meningkatkan kepuasan pelanggan;
- 3) *Employee engagement* dapat meningkatkan kepuasan karyawan;
- 4) *Employee engagement* dapat memaksimalkan kepuasan karyawan di dalam institusi atau perusahaan;
- 5) *Employee engagement* dapat memperkuat komitmen perusahaan;
- 6) *Employee engagement* dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan;

- 7) *Employee engagement* dapat mengurangi waktu yang hilang akibat kecelakaan kerja;
- 8) *Employee engagement* dapat menurunkan *turnover* karyawan;
- 9) *Employee engagement* dapat mengurangi ketidakhadiran pegawai.

2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Menurut Bakker dan Demerouti (dalam Aurel, Prakoso, & Putera, 2023:317), beberapa faktor yang mempengaruhi *employee engagement* antara lain:

1) *Job Demands*

Job demands mengacu pada aspek fisik, sosial atau organisasi dari pekerjaan yang memerlukan upaya fisik dan psikologis, berfungsi dalam mencapai tujuan kerja, dan merangsang pertumbuhan, pembelajaran dan perkembangan personal;

2) Sumber Daya Kerja (*Job Resource*)

Sumber daya kerja meliputi aspek-aspek fisik, sosial, atau organisasional dari pekerjaan yang berfungsi untuk mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan kerja dan harga secara fisiologis dan psikologis yang harus dikeluarkan, serta menstimulus pertumbuhan dan pengembangan individu. Beberapa jenis sumber daya kerja adalah otonomi, dukungan sosial, bimbingan atasan, umpan balik kerja, variasi tugas, kesempatan bagi perkembangan profesional dan lain-lain;

3) Sumber Daya Pribadi (*Personal Resource*)

Sumber daya pribadi merupakan aspek yang berasal dari dalam diri sendiri, yang pada umumnya digambarkan dengan perasaan kegembiraan dan mampu

mengontrol dan memberikan dampak pada lingkungan dengan sukses.

Beberapa jenis sumber daya pribadi diantaranya:

a) Keyakinan diri

Keyakinan diri adalah persepsi individu terhadap kemampuan mereka untuk memenuhi tuntutan dalam susunan konteks yang luas;

b) *Organizational based Selfesteem*

Merupakan tingkat kepercayaan anggota organisasi bahwa mereka dapat memenuhi kebutuhan mereka melalui kebutuhan partisipasi peran dalam organisasi;

c) Optimisme

Kecenderungan individu untuk mempercayai bahwa pengalaman akan membawa hasil yang baik bagi hidupnya yaitu meningkatkan kecenderungan untuk mengambil tindakan dalam menghadapi ancaman.

Sedangkan menurut Anitha J. (dalam Handoyo & Setiawan, 2017:1), faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement*, antara lain.

1) *Work environmental* (lingkungan kerja)

Adanya dukungan, fasilitas yang menunjang dalam lingkungan kerja menyebabkan performa karyawan menjadi lebih baik. Karyawan dapat bekerja dengan lebih fokus;

2) *Leadership* (kepemimpinan)

Pemimpin yang dapat memberi inspirasi, berkomunikasi dengan fleksibel dapat memotivasi karyawan untuk terikat dengan perusahaan;

3) *Team an co-worker* (tim dan hubungan rekan kerja)

Hubungan baik, dukungan dan motivasi dari rekan kerja dapat memotivasi karyawan untuk lebih terikat dengan perusahaan;

4) *Training and career development* (pelatihan dan pengembangan karir)

Jenjang karir, penghargaan dan kesempatan bertumbuh yang diberikan oleh perusahaan menentukan *employee engagement* terhadap perusahaan;

5) *Compensation* (kompensasi)

Kompensasi keuangan dan non keuangan yaitu gaji, pengakuan dan penghargaan dari perusahaan membuat karyawan ingin terlibat lebih lagi dalam perusahaan;

6) *Organizational policies, procedures, structures and systems* (kebijakan organisasi, prosedur, struktur, dan sistem). Pengaturan kerja yang fleksibel dan membebaskan karyawan berekspresi membantu sebagai penyeimbang kehidupan karyawan;

7) *Workplace well-being* (kesejahteraan kerja)

Kenyamanan bekerja, dan pengalaman yang diperoleh dari pekerjaan membuat karyawan lebih ingin terlibat lagi dalam perusahaan.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator *Employee Engagement*

Dimensi dari *employee engagement* menurut Schaufeli dalam (Wicaksono & Rahmawati, 2019:135), terdiri dari 3 (tiga), yaitu:

1) Aspek *Vigor* (semangat)

Vigor ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam

melaksanakan pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan. Indikator aspek *vigor* diantaranya:

- a) Tingginya tingkat kekuatan mental dalam bekerja;
- b) Keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh;
- c) Berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawab;

2) Aspek *Dedication* (Dedikasi)

Dedikasi ditandai oleh perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki dedikasi yang tinggi, mengidentifikasi pekerjaan mereka dengan baik karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Disamping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan skor rendah pada dedikasi berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan sebab mereka tidak memiliki pengalaman yang bermakna, menginspirasi atau pun menantang, bahkan mereka tidak merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Indikator aspek *dedication* diantaranya:

- a) Memiliki perasaan yang penuh makna, antusias dan inspirasi dalam bekerja;
- b) Memiliki rasa bangga terhadap pekerjaan;
- c) Memiliki keinginan yang kuat dalam mengidentifikasi pekerjaan;

3) Aspek *Absorption* (Penghayatan)

Absorption ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, larut dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit

melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dapat melupakan segala sesuatu disekitarnya dengan kata lain, individu konsentrasu dan senang dalam bekerja. Orang-orang yang memiliki skor tinggi pada *absorption* biasanya merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa larut dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan. Akibatnya, dapat melupakan segala sesuatu disekelilingnya ketika bekerja dan waktu terasa cepat berlalu. Sebaliknya orang dengan skor *absorption* yang rendah tidak merasa tertarik dan tidak larut dalam pekerjaan, tidak memiliki kesulitan untuk berpisah dari pekerjaanya. Indikator aspek *absorpsi* diantaranya:

- a) Menomorsatukan pekerjaan;
- b) Pekerjaan sangat penting;
- c) Memiliki konsentrasi dan minat yang tinggi dalam bekerja.

2.1.4 Job Performance

2.1.4.1 Pengertian Job Performance

Job Performance atau kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya dalam periode waktu tertentu Dalam Kamus Bahasa Indonesia kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau kemampuan kerja. Menurut Bernadrin, Jhon dan Russel dalam (Budiyanto dan Mochklas 2020:9), bahwa kinerja sebagai catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode tertentu. Berdasarkan konsep di atas menunjukkan bahwa kinerja pegawai sangatlah penting, karena melalui kinerja dapat diketahui seberapa jauh kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Sehingga

diperlukan kriteria yang jelas dan terukur dan ditetapkan secara bersama-sama untuk dijadikan sebagai acuan. Mangkunegra dalam (Silaen *et. Al*, 2021:6), mengemukakan bahwa seseorang yang memiliki kinerja tinggi memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Memiliki komitmen yang tinggi;
- 2) Berani mengabil dan menanggung risiko yang dihadapi;
- 3) Memiliki tujuan yang realistis;
- 4) Memperjuangkan tujuan untuk direalisasikan dan memiliki rencana kerja yang menyeluruh;
- 5) Dapat memanfaatkan umpan balik dari suatu kegiatan kerja;
- 6) Dapat merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Berikut ini beberapa definisi dan pengertian, *job performance* atau kinerja pegawai dari beberapa sumber buku, diantaranya:

- 1) Menurut Casio (dalam Sinambela 2021:481), *job performance* merujuk pada pencapaian tugas pegawai atas tugas yang diberikan kepadanya;
- 2) Menurut Robbins (dalam Budiyanto dan dr M. Mochklas 2020:9), *job performance* adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi;
- 3) Menurut Edy Sutrisno (dalam Silaen *et al* 2021:2), menyatakan bahwa dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan organisasi maka aspek kualitas, kuantitas, waktu dan kerjasama adalah hasil kerja yang merupakan pengertian dari kinerja pegawai atau *job performance*;

- 4) Menurut Litjen Poltak Sinambela (Sinambela 2021: 480), mengemukakan bahwa *job performance* atau kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat *Job Performance*

Tujuan kinerja menurut Budiyanto dan Mukhlas (2021:13), adalah harapan berupa hasil kesesuaian antara upaya pencapaian individual dengan tujuan organisasi dalam hal ini tujuan organisasi aparat pemerintah. Manfaat Penilaian kinerja pegawai menurut Rivai dan Ahmad F.M. Basri (dalam Sinambela 2021:579), menyatakan bahwa Penilaian kinerja atau pekerjaan pada dasarnya merupakan proses yang digunakan untuk mengevaluasi *job performance*, jika dilakukan dengan benar maka dapat memberikan manfaat yang penting bagi pegawai dan pimpinan organisasi. Hasil dari evaluasi kinerja dapat digunakan untuk menentukan tindakan yang tepat untuk meningkatkan produktivitas pegawai.

Manfaat penilaian kinerja pegawai menurut Siagian dalam (Suwanto 2020:18), adalah sebagai berikut:

- 1) Mendorong peningkatan kinerja. Dengan mengetahui hasil kinerja, ketiga pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar kinerja para pegawai lebih meningkat lagi di masa-masa yang akan datang;
- 2) Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan. Telah dimaklumi bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada para anggotanya tidak hanya terbatas pada upah dan/atau kompensasi yang merupakan penghasilan tetap bagi para anggota yang bersangkutan, akan tetapi juga berbagai imbalan lainnya, seperti bonus pada akhir tahun, hadiah pada

hari-hari besar tertentu, dan bahkan juga oleh banyak organisasi niaga pemilikan sejumlah saham sekolah. Keputusan tentang siapa yang berhak menerima berbagai imbalan tersebut dapat didasarkan antara lain pada hasil penilaian atas kinerja pegawai yang bersangkutan;

- 3) Untuk kepentingan mutasi pegawai. Kinerja seseorang di masa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi baginya di masa depan, apapun bentuk mutasi tersebut, seperti promosi, alih tugas, alih wilayah maupun demosi;
- 4) Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan, baik yang dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan, maupun untuk mengembangkan potensi pegawai yang ternyata belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui penilaian kinerja;
- 5) Membantu para pegawai menentukan rencana karirnya dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karier yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan dengan kepentingan organisasi.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Job Performance*

Menurut Mangkunegara (dalam Suwanto, 2020), merumuskan faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja seorang karyawan, antara lain sebagai berikut:

- 1) *Human performance = ability x Motivation;*
- 2) *Motivation = Attitude x Situation;*

Motivasi merupakan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Pegawai yang bersikap positif terhadap situasi kerja maka akan menunjukkan motivasi yang tinggi dan sebaliknya jika bersikap negatif terhadap situasi kerja maka menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja;

3) *Ability = Knowledge x Skill*

faktor *ability* (kemampuan) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan *knowledge* serta *skill*.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian *job performance* atau kinerja pegawai menurut Siagian (dalam Suwanto, 2020) diantaranya:

- 1) Faktor yang ada pada diri individu, yaitu umur, temperamen, keadaan fisik individu, dan motivasi;
- 2) Faktor yang ada di luar individu, yaitu kondisi fisik seperti, suara, penerangan, waktu, istirahat, lama kerja, upah, bentuk organisasi, lingkungan sosial dan keluarga.

2.1.4.4 Indikator *Job Performance*

Menurut Robbins dalam (Silaen *et al* 2021:6), berikut indikator untuk mengukur kinerja pegawai yaitu:

- 1) Kualitas kerja

Kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan dan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan merupakan ukuran dari kualitas kerja;

2) Kuantitas kerja

Jumlah yang dinyatakan dalam unit dan siklus aktifitas yang diselesaikan dalam jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kualitas;

3) Ketepatan waktu

Menyelesaikan aktifitas dengan tepat waktu dan memaksimalkan waktu yang ada dengan aktifitas lain;

4) Efektifitas

Menaikan hasil dari setiap unit dan penggunaan sumber daya dengan cara memaksimalkan tingkat penggunaan sumberdaya organisasi (tenaga, uang, bahan baku) yang ada;

5) Komitmen

Tingkat dimana seseorang karyawan yang dapat menjalankan fungsi kerjanya dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan disebut dengan komitmen.

Menurut Dharman dalam (Hadiwijaya, 2016:441), indikator untuk mengukur kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1) Kuantitas

Jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan, ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan;

2) Kualitas

Mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran;

3) Ketepatan waktu

Yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Sedangkan menurut Prawirosentono (dalam Hadiwijaya, 2016:441), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

- 1) Efektifitas, yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan;
- 2) Tanggungjawab, merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang;
- 3) Disiplin, yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja;
- 4) Inisiatif, berkaitan dengan daya fikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang relevan, digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi dalam penelitian ini. Penelitian yang dirujuk disesuaikan dengan topik dan variabel yang diteliti. Berikut daftar penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, tahun, tempat	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Christina Kurnia dan Aslmam Mei Nur Widigdo, 2021, PT. Jaya Lautan Global	<i>Effect of Work Life Balance, Job Demand, Job Insecurity on Employee Performance at PT Jaya Lautan Global with Employee Well-Being as a Mediation Variabel</i>	Memakai variabel <i>work life balance</i> dan Kinerja pegawai.	Tidak memakai variabel <i>quality of work life</i> dan <i>employee engagement</i> . Serta menggunakan SEM-PLS	<i>Work life balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan dengan nilai sampel asli (<i>path coefficient</i>) sebesar 0,198 (positif) dengan nilai <i>p</i> sebesar 0,031. Hasil tersebut menjelaskan bahwa program <i>work life balance</i> yang dilaksanakan perusahaan dapat menciptakan semangat kerja bagi karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya kepada perusahaan.	<i>European Journal of Business and Management Research</i> , Vol 6, ISSN: 2507-1076, Issue 5, 24 September 2021
2	Zuleima Santalla-Banderali dan Jesus M.	<i>Incidence of leader-member Exchange Quality, Communicat</i>	Memakai variabel <i>employee engagement</i> dan kinerja pegawai	Tidak memakai variabel <i>work life balance</i> dan <i>Quality</i>	Keterlibatan kerja karyawan secara signifikan memprediksi kinerja pegawai, karyawan	<i>International Journal of Environmental</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	Alvarado ,, 2022,	<i>ion, Satisfac tion, and Empoyee Work Engagemen on Self- Evaluation Work Performanc e</i>		<i>of work life (QWL) menggunak an pemodelan SEM dengan Lavaan Package in R Project Statistical Computing (version 4.1.0)</i>	menganggap kinerja mereka tinggi mereka lebih kuat, dan fokus, dan diserap oleh pekerjaan. Hubungan antara kinerja kerja sepenuhnya dimediasi oleh keterlibatan kerja karyawan	<i>Research and Public Health, Cities score 5.4, Vol.19 Issue 14, 19 Juli 2022</i>
3	Dr. Gayathri Band, Dr. Kanchan Naidu dan Prof Rijuta Joshi, 2021, Sektor Bank Nagpur	<i>Quality Of Work Life Factors Affects Employee Performanc & Employee Satisfaction,</i>	Memakai variabel <i>quality work life</i> dan kinerja pegawai	Tidak memakai variabel <i>work life balance</i> dan <i>employee engagemen t, alat penelitian menggunak an analisis regresi</i>	<i>The five factors (Participative Decision making, Work exhaustion, Work overload, Fairness of reward and Performance enhancement) of quality of work life effects the performance of the employees of the banking sector in Nagpur</i>	<i>Turkish Journal of Compute r and Mathema tics Educatio n Vol.12 No. 4,944- 949, 5 April 2021</i>
4	Dian Bagus Mitreka Satata, , 2021, Universit as Muhama diah Malang	<i>Employee Engagement as An Effort to Improve Work Performanc e</i>	Memakai variabel <i>employee engagement</i> dan kinerja pegawai	Tidak memakai variabel <i>work life balance</i> dan <i>Quality of work life.</i> Memakai metode penelitian <i>literatur review</i>	Hasil menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh terhadap prestasi kerja individu sehingga tujuan organisasi dapat tercapai	<i>Ilomata Internati onal Journal of Social Science (IJSS) P- ISSN: 2714- 898X; E- ISSN: 2714- 8998 Volume 2, Issue 1 January 2021</i>
5	Pavithra Kumari dan P.S. Aithal,	<i>Imapct of Emotional Labour, Work Life</i>	Memakai variabel <i>work life balance</i> dan	Tidak memakai variabel <i>Quality of</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa keseimbangan	<i>Internati onal Journal of</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	2022, awak kabin di Mangalore dan Bandara Internasional Bangalore	<i>Balance and Job Satisfaction on Cabin Crews' Job Performance</i> ,	kinerja pegawai	<i>work life dan employee engagement</i> . Memakai SPSS 26	kehidupan kerja yang tinggi mengurangi dampak negatif dari kerja emosional pada kinerja pekerjaan. Demikian pula, kepuasan kerja yang tinggi juga mengurangi efek negatif dari kerja emosional pada kinerja kerja. Selain itu, hasilnya juga mengungkapkan pengaruh positif dari <i>work-life balance</i> dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja.	<i>Management, Technology, and Social Sciences (IJMITS)</i> , ISSN: 2581-6012, Vol. 7, No. 2, 22 Agustus 2022
6	Adinda Hayyu Rizqi dan Ika Nurul Qamari, , Kantor Desa Sinduandi	<i>The Influence Analysis Of Organizational Climate and Work Life Balance on Employee Performance Through Happiness At Work As Mediation Variabel</i>	Memakai variabel <i>work life balance</i> dan kinerja pegawai	Tidak memakai variabel <i>Quality of work life dan employee engagement</i> . Menggunakan metode SEM dengan alat AMOS22 program	Terdapat pengaruh yang signifikan dan arah hubungan yang positif melalui aspek <i>work-life balance</i> terhadap kinerja karyawan di Kantor Desa Sinduadi, Mlati, Sleman, Yogyakarta. Meningkatkan kebahagiaan dalam bekerja dapat membantu lebih memperhatikan <i>work-life balance</i> secara optimal sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu institusi	<i>Journal of Management and Islamic Finance</i> Volume 2, Number 2, December 2022, pp. 153 – 170

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
7	Kenny,Z eplin, Rismawa ti dan Sanju, 2020, Manufact uring Compani es	<i>Leadership Style, Employee Engagement and Work Environmen t to Employee Performanc e</i>	Memakai variabel <i>employee engagement</i> dan kinerja pegawai	tidak memakai variabel <i>work life balance</i> dan <i>Quality of work life</i> . Mengguna kan alat analisis SmartPLS	<i>employe engagement</i> dan lingkungan kerja berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan	<i>SHS Web of Conferen ces, Issue SHS Web Conf, Volume 7 6, The 1st Intern ational Conferen ce on Social Sciences and Humaniti es (ICSH 2019), 29 April 2020</i>
8	Abdul Aziez, 2022, PT. Bank Jago TBK	<i>The Effect Of Employee Engagement on Employee Performanc e With Job Satisfaction And Compensati on As Mediating Role,</i>	Memakai variabel <i>Employee engagement</i> dan kinerja karyawan	Tidak memakai variabel <i>work life balance</i> dan variabel <i>Quality of work life</i> . Metode penelitian pendekatan kualitatif dan jenis penelitiann ya adalah kajian pustaka	<i>Employee engagement has an influence on employee performance.</i> <i>The concept is that the higher the employee engagement, the more aggressive increased motivation, measurable quality, and productivity.</i> <i>Employee engagement can make employees more responsive, stay, and involved, so that employee performance is getting better and easier for employees to control.</i>	<i>Journal of Social Research (JOSR), p-ISSN: 2827- 9832 e- ISSN: 2828- 335x, Issues 12, Februari 2022</i>
9	Subianto Karoso, Riinawati , Riko	<i>Analyzing the Relationship of Work</i>	Memakai variabel <i>Quality of work dan</i>	Tidak memakai variabel <i>Work life</i>	Studi ini menemukan lingkungan kerja, Quality of work	<i>Journal of Madani Society,</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	Nur Ilham, Rany Gesta Putri Rais dan Dara Latifa, 2022, Kantor Sekertariat Daerah Pemerintah Kabupaten Dairi	<i>Environment and Quality of Work Life on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment</i>	kinerja pegawai. alat penelitian menggunakan SPSS	<i>balance dan employee engagement</i> . Memakai variabel <i>Relationship of Work Environment dan Organizational Commitment</i>	life dan komitmen organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan	dan Vol. 2 No.3 , e-ISSN: 2976-3568, 31 Desember 2022
10	Putiri Bhuana Katili, W. Wibowo dan Maruf Akbar, 2021, Industri Baja di Banten Indonesia	<i>The effects of Leaderships Style, Work Life Balance and Employee Engagement on Employee Performance</i> ,	Memakai variabel <i>work life balance, employee engagement</i> dan kinerja pegawai, memakai alat pengukuran SPSS	Memakai variabel bebas <i>Leaderships</i> dan tidak memakai variabel <i>Quality of work life</i>	<i>Work life balance</i> memiliki pengaruh yang paling signifikan terhadap <i>employee engagement dan employee engagement</i> memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan. Dengan meningkatnya <i>work life balance</i> , dapat meningkatkan <i>employee engagement</i> sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai	<i>Quantitative Economics and Management Studies (QEMS)</i> , Vol. 2 No. 3, ISSN: 2722-6247, 2021
11	Rizka Himawaty dan Widodo, 2022, Instansi Kepolisian di Jawa Tengah	Peran <i>employee engagement</i> terhadap <i>employee performance</i>	Memakai variabel <i>employee engagement</i> dan kinerja pegawai	Tidak menggunakan variabel <i>work life balance dan Quality of work life</i> , menggunakan alat penelitian SmartPLS	Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif signifikan antara <i>Employee engagement</i> terhadap <i>employee performance</i> (kinerja pegawai).	Jurnal Wawasan Manajemen, Volume 10 Issue 3, p-ISSN: 2337-5191 e-ISSN: 2527-6034 Oktober 2022

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
12	Agis Sa'adah Puspitasari dan Muhammad Darwin, 2021, Generasi milenial di wilayah DKI Jakarta berusia 21-36 Tahun	<i>Effect of Work Life Balance and Welfare Level on Millennial Employee Performance Through Work Engagement</i>	Memakai variabel <i>work life balance</i> dan <i>employee performance</i> (kinerja pegawai)	Memakai variabel <i>Welfare Level</i> dan <i>Work Engagemen</i> t, tidak menggunakan variabel <i>quality work life</i> dan <i>employee engagemen</i> t. Menggunakan SmartPLS	<i>Varibel work Engagement</i> sebagai variabel <i>intervening</i> hanya mampu memediasi <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh <i>variabel Work Engagement</i> sebagai mediasi antara variabel <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Kinerja Karyawan</i> menghasilkan <i>evaluasi mediasi</i> secara penuh. Karena pengaruh langsung dan tidak langsung memiliki hasil yang sama signifikannya	<i>Internati onal Journal of Science and Society, Volume 3, Issue 1, 2021</i>
13	Dr. Saima Tabasum dan Abdul Rehman Shaikh, 2021, Sektor Perbankan di Karachi, Pakistan	<i>Impact of Employee Engagement on employee performance with Mediating Effect of Employee Retention</i>	Memakai variabel <i>employee engagement</i> dan kinerja pegawai	Memakai variabel <i>employee retention</i> dan tidak memakai variabel <i>work life balance</i> dan <i>Quality of work life</i>	Nilai P dari keterlibatan karyawan dengan kinerja pegawai mempunyai nilai 0,001 kurang dari nilai patokan sebesar 0,05 maka ada hubungan signifikan antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan	<i>Internati onal Journal of Social Sciences and Entrepreneurship (IJSSE) Vol 2, Issue 2 ISSN (Online): 2790-7716, ISSN (Print): 2790-7724, Desember 2022</i>
14	Kumaramy et.al, 2021, Higher Education	<i>Conceptual Review On Religiosity, Work-Life Balance</i>	Memakai variabel <i>work life balance</i> dan	tidak memakai variabel <i>Quality of work life</i>	Hasil penelitiannya menghasilkan bahwa ada pengaruh yang	<i>American Internati onal Journal of Social</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	n Instituti ons (Heis)	<i>(Wlb) And Employee Performance In The Higher Education Institutions (Heis)</i>	kinerja pegawai	dan <i>employee engagement</i> ,	signifikan dari WLB terutama, faktor teknologi, kelembagaan, dan individu dianggap paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	<i>Science Research Vol. 10, No. 1; 2021 ISSN 2576- 103X E- ISSN 2576- 1048, 29 November 2021</i>
15	Daniel Nkansah, Raymond Gymah dan Daniel Agyemfo ur- Agyeman g Sarpong, 2023, UMKM Sektor Ghana	<i>The effect of employee engagement on employee performance in Ghana's MSMEs Sectoring during Covid-19: Moderating Role Job Resources,</i>	Memakai variabel <i>employee engagement</i> dan kinerja pegawai	memakai variabel <i>Role Job Resources</i> tidak menggunakan variabel <i>wok life balance</i> dan <i>Quality of work life.</i>	Hasil analisis korelasi menunjukkan korelasi statistik yang signifikan antara EE dan kinerja karyawan. Terungkap bahwa sumber daya pekerjaan memoderasi hubungan antara EE dan kinerja karyawan. Akhirnya, hasilnya menunjukkan bahwa sumber daya pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap EE. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa, dalam menghadapi COVID-19, EE merupakan prediktor signifikan kinerja karyawan di sektor UMKM	<i>Open Journal of Business and Management, Vol.12 No.2, ISSN Online: 2329- 3292 ISSN Print: 2329- 3284, 16 Januari 2023</i>
16	Anuradha Iddagoda dan Hiranya Dissanay ake,	<i>The Intervening Effect Of Employee Engagement On The</i>	Memakai variabel <i>employee engagement</i> dan kinerja karyawan	Tidak memakai variabel <i>Quality of work life</i>	Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa pengaruh mediasi yang signifikan dari	<i>Three Seas Economic Journal, Vol. 3</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	2022, bank- bank di Sri Lanka	<i>Relationship Between High Performance Work Practices and Employee Job Performance</i>		dan <i>work life balance</i>	<i>employee engagement</i> terhadap hubungan antara <i>High Performance.</i> Praktik kerja dan prestasi kerja karyawan.	<i>No. 2, 29 April 2022</i>
17	Retno Purwani Setyanin grum dan Muhama d Ekhsan, 2021, Perusaha an elektroni k di kawasan industri Jababeka	<i>The Role of Job Satisfaction in Mediating The Influence of Quality of Work Life on Employee Performance</i>	Memakai variabel <i>Quality of work life</i> dan kinerja pegawai	Memakai variabel kepuasan kerja tidak memakai variabel <i>work life balance</i> dan <i>employee engagemen t,</i> menggunak an <i>Smart PLS</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Quality of work life</i> mempengaruhi kinerja karyawan, <i>Quality of work life</i> mempengaruhi kepuasan kerja, kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan dan kinerja kepuasan kerja dan kepuasan kerja dapat membantu memediasi <i>Quality of work life</i> terhadap kinerja karyawan	<i>Manage ment Research Studies Journal, Volume II, Issue I, P-ISSN : 9772745 616006 E-ISSN : 9772746 023001, April 2021</i>
18	Tri Maryati dan Rini Jynu Astuti, 2022, Universit as Muhamm adiyah Yogyakarta.	<i>The influence of Spiritual Leadership and Employee Engagement toward Employee Performance: The Role of Organizatio n Commitment</i>	Memakai variabel <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Pegawai	Memakai variabel <i>Organizati on Commitme nt</i> menggunak an <i>Smart PLS 3.0</i>	<i>Employee engagement</i> dalam organisasi dapat meningkatkan komitmen karyawan dan mampu meningkatkan kinerja karyawan.	<i>General Management, Vol. 23, No. 189, ISSN:15 82-2559, 01 Agustus 2022</i>
19	Siska Wirastuti , I Ketut R Sudiardit	<i>The effect of Work Load and Quality Work Life on the</i>	Memakai variabel <i>Quality Work Life</i>	Memakai variabel intervening Kepuasan kerja	Kualitas kerja yang hidup berpengaruh positif dan signifikan	<i>IJoASER (Internati onal Journal on</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	ha, Henry Eryanto, Juhasdi Susono, dan Amiruddin K, 2020, Korlantas Mabes Polri	<i>Performance of Police Members in Indonesian Police Headquarters Korlantas with Job Satisfaction as Intervening Variables,</i>	dan Kinerja Pegawai		terhadap kepuasan kerja personil Korlantas Mabes Polri. Hal ini membuktikan bahwa faktor kualitas hidup pekerjaan yang ada memiliki peran langsung dalam mendorong kinerja pegawai personil Korlantas di Mabes Polri	<i>Advanced Science, Education, and Religion</i> , Volume 3, Number 3E-ISSN: 2614-8862 & P-ISSN: 2565-0836, 25 November 2020
20	Refinda Descham p sembirin g, Muhammad Fauzan Azhmy, Ezzah Nahrisah, Teguh Setiawan dan Pitono, 2021, PT. Rajawali Property Mandiri Medan.	<i>Effects To Improve Employee Performance Through Quality of Work Life and Effectively Moderated Teamwork Communication</i>	Memakai variabel <i>Quality of work life</i> dan kinerja pegawai.	Memakai variabel <i>Teamwork Communication</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Quality of work life</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Rajawali Properti Mandiri Medan	<i>International Journal Of Science, Technology dan Management</i> , ISSN: 2722-4015, 2021
21	Endang Pitaloka dan Fadhira Meirini Putri, 2021, PD SHANK AR PM	<i>The Impact Of Employee Engagement And Organizational Commitment On Employee Performance</i>	Memakai variabel <i>employee engagement</i> dan kinerja pegawai, menggunakan SPSS Regresi berganda	Tidak memakai variabel kualitas kehidupan kerja dan <i>work life balance</i>	Hasil penelitian menunjukkan keterlibatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun komitmen	<i>Business Management Journal</i> Vol.17 (2) : 117-133. p-ISSN: 1907-0896 e-ISSN: 2598-6775, tahun 2021

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
					organisasi tidak berpengaruh signifikan, komitmen organisasi dan keterlibatan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan.	
22	Rizky Febriani, Ratna Kusuma wati dan Yulekhah Ariyanti, 2022, Dinas Pariwisata Kabupate n Demak	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> dan <i>Employee engagement</i> terhadap kinerja pegawai	Memakai variabel <i>Quality of work life</i> dan kinerja pegawai, menggunakan SPSS 23	Tidak memakai variabel <i>work life balance</i> dan <i>employee engagement</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) <i>quality of work life</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan hitung $7,107 > 2,003$ dan tingkat signifikan $0,00 < 0,05$, (2) <i>employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan hitung $2,412 > 2,003$ dengan tingkat signifikan $0,19 < 0,05$, (3) <i>quality of work life</i> dan <i>employee engagement</i> menunjukkan bahwa secara simultan dan bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan hitung $73,926 > 3,16$ dengan tingkat signifikan $0,00 < 0,05$.	Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 17 No.1, E-ISSN : 2613-9170, ISSN : 1907-4433, 2022
23	Maria Eliza dan Nimas Aryany	<i>Implications of Organizational Culture,</i>	Memakai variabel <i>Quality of work life</i> dan	Tidak memakai variabel <i>work life</i>	Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan bahwa	LAA MAISYI R, Volume

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	Pratiwi, 2021, UKM garmen syar'i	<i>Servant Leadership, Competence on Quality of Work Life and Employee Performance Syar'I Garment</i>	kinerja pegawai	<i>balance dan employee engagement</i> , Menggunakan PLS	kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>Quality of work life</i> . Menggunakan PLS	8, Nomor 1, p- ISSN: 2476-9371 Eissn : 2580-9512, 30 Juni 2021
24	Jacqueline Siwale, Dr. Chrine Hapompwe, Dr. Crispin Kukano dan Febby Latoya Mwiikisa, 2021, AB Bank in Lusaka-Zambia	<i>Exploring the Effects of Work Life Balance on Employee Performance in the Banking Sector</i>	Memakai variabel <i>work life balance</i> dan kinerja pegawai, menggunakan SPSS	Tidak memakai variabel <i>Quality of work life</i> dan <i>employee engagement</i>	Dalam penelitian ini, jelas bahwa masalah keseimbangan kehidupan kerja adalah berbagai hambatan seperti lingkungan kerja, kebijakan sumber daya manusia, ketidakamanan pekerjaan, paket kompensasi dll. Disimpulkan bahwa dalam hal keseimbangan kerja, karyawan mengalami stres yang signifikan sebagai akibat dari pekerjaan mereka yang mempengaruhi kinerja mereka di tempat kerja.	<i>International Journal of Scientific and Research Publications</i> , Volume 11, Issue 6, ISSN 2250-3153, Juni 2021
25	Asih Niati, Citra Rizkiana dan Edy Suryawar dana, 2022, BPR Agung Sejahtera	<i>Building Employee Performance Through Employee engagement, work motivation and transformational leadership</i>	Memakai variabel <i>employee engagement</i> dan kinerja pegawai	Memakai variabel <i>work motivation</i> dan <i>transformational leadership</i> , tidak memakai variabel <i>work life balance</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dapat disimpulkan bahwa <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.	<i>International Journal of Social Science (IJSS)</i> Vol.2 Issue.1 June 2022, pp: 1153-1162 ISSN: 2798-

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
				dan <i>quality work life</i>		3463 (Printed) 2798-4079 (Online), 21 Mei 2022
26	Setyo Riyanto, Eny Ariyanto, dan Lukertina, 2019	<i>Work Life Balance and its Influence on Employee Engagement "Y" Generation in Courier Service Industry</i>	Memakai variabel <i>work life balance</i> dan <i>employee engagement</i>	Tidak memakai variabel <i>Quality of work life</i> dan kinerja pegawai. Menggunakan SmartPLS	Keterlibatan karyawan mempengaruhi <i>work life balance</i> terutama Vigor terhadap dimensi WIPL (<i>Work Interference with Personal Life</i>) sehingga menciptakan suasana kerja yang kondusif dan menikmatinya dengan rasa kenyamanan dalam bekerja	<i>Internati onal Review of Manage ment and Marketin g</i> , Vol. 9, <i>Isuue</i> 6, ISSN: 2146-4405, 22 Septemb er 2019
27	Dwi Putri Larasati dan Nida Hasanati, 2019, PT. Senwell Indonesia	<i>The Effects of Work Life Balance towards Employee Engagement in Millenial Generation</i>	Memakai variabel <i>work life balance</i> dan <i>employee engagement</i>	Tidak memakai variabel <i>Quality of work life</i> dan kinerja pegawai	<i>Work life balance</i> merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan pada generasi milenial. Perusahaan yang mengutamakan kesejahteraan kehidupan pribadi dan kehidupan kerja karyawan terbukti mampu mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan dalam perusahaan	<i>Advances in Social Science, Educatio n and Humaniti es Research (ASSEHR)</i> , volume 304, 2019
28	K.S. Anandh dan K. Gunasekaran,	<i>Contructing a Model to Examine the Influence of Quality of</i>	Memakai variabel <i>Work Life Balance (WLB)</i> dan	Tidak memakai variabel <i>employee engagemen</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh QWL yang tinggi	Indian Journal of Science and

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	2016, <i>Discernment of Civil Engineers from Construction Industry in Chennai</i>	<i>Work Life Balance</i>	<i>Quality of Work Life (QWL)</i>	<i>t</i> dan <i>kinerja pegawai</i>	terhadap WLB, yang berarti jika karyawan puas dengan QWL, mereka mungkin dapat menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional mereka dengan lebih baik	Technology, Vol 9(40), ISSN (Print) : 0974-6846 ISSN (Online) : 0974-5645, Oktober 2016
29	Bradley C.Y.Ho, Norizah Mohd Mustamil dan Sharmila Jayasingam, 2021, <i>Perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Malaysia</i>	<i>Quality of Work Life and Lifelong Learning among Working Adults in Malaysia: The Mediating Role of Employee Engagement</i>	Memakai variabel <i>Quality of work life dan employee engagement</i>	Memakai variabel <i>Lifelong Learning Working</i> dan tidak memakai variabel <i>work life balance</i> dan <i>kinerja pegawai</i> .	Penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan sepenuhnya memediasi hubungan antara <i>Quality of work life</i> dan pembelajaran seumur hidup.	Malaysia Management Journal, Vol.27, 25 Juli 2021
30	Fatmasari Endayani dan Saman, 2021, Universitas Merdeka Malang	Dampak Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi Kerja Pada <i>Employee Engagement</i>	Memakai variabel kualitas kehidupan kerja dan <i>employee engagement</i> . Menggunakan alat penelitian SPSS	Tidak memakai variabel <i>work klife balance</i> dan <i>kinerja pegawai</i> .	Berdasarkan hasil dan pembahasan mengenai pengujian secara simultan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Kualitas Kehidupan Kerja dan motivasi kerja terhadap <i>employee engagement</i> . Namun pada pengujian secara parsial dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel Kualitas	Jurnal Bisnis dan Manajemen, Volume 8 No 1 2021, P ISSN: 1829-7528 E ISSN: 2581-1584, 8 Februari 2021

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
					Kehidupan Kerja terhadap variabel <i>Employee Engagement</i> .	

2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian pustaka, maka disusun kerangka pemikiran secara teoritis yang menunjukkan pengaruh antar variabel yang akan diteliti, menjelaskan hubungan antar variabel independent dan dependen. Model ini untuk mengetahui pengaruh *work life balance*, *quality of work life* dan *employee engagement* terhadap *job performance*.

Sumber daya manusia memiliki dampak yang sangat besar terhadap efektivitas intansi atau organisasi dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Sumber daya manusia yang dikelola dengan baik maka efektivitas akan tercapai. Pengelolaan sumber daya yang handal yaitu yang mampu bekerja dengan baik dan memiliki manajemen kinerja yang tersusun secara baik juga. Manajemen yang baik akan menciptakan kondusif kinerja yang memuaskan sehingga memberikan hasil maksimal dalam suatu intansi yang dipegang. Intansi memiliki tujuan yang ingin dicapai, sehingga setiap pegawai harus mampu memiliki *work life balance*.

Kalliath & Brough (Zerwas, 2019:53), *Work-life balance is the individual perception that work and non-work activities are compatible and promote growth in accordance with an individual's current life priorities* atau keseimbangan kehidupan kerja adalah persepsi individu bahwa aktivitas kerja dan non-kerja selaras dan mendorong pertumbuhan sesuai dengan prioritas hidup individu saat ini. Kurnia dan Widigdo (2021:148), memaparkan bahwa ketika pekerjaan

mengganggu keluarga, maka akan timbul konflik antara pekerjaan dengan keluarga. Organisasi mempunyai upaya untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui pengembangan kebijakan pekerjaan dan keluarga sehingga mampu membantu menyelesaikan permasalahan tersebut. Kebijakan yang dibuat antara pekerjaan dengan kehidupan keluarga mencakup praktik kerja yang bertujuan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan, keluarga dan kehidupan pribadi. Pegawai yang mampu menyeimbangkan fungsinya antara perannya dalam bekerja dengan di luar pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan dan aspek kehidupannya sehingga meningkat kesejahteranya. Greenhaus, Collins dan Shawc (dalam Wahyudi *et.al* , 2022:1036) mengemukakan bahwa *work life balance* dapat diukur dengan 3 indikator, diantaranya: *Time Balance*, *Invlovement balance* dan *Satisfaction balance*. Konsep *work life balance* dibangun di atas gagasan bahwa kehidupan kerja dan kehidupan pribadi saling melengkapi dalam menghadirkan kesempurnaan dalam hidup seseorang. Untuk mencapai keseimbangan kehidupan kerja yang sukses, manajemen harus menyediakan lingkungan kerja yang kondusif dan jam kerja yang fleksibel serta mempertimbangkan opsi pembagian pekerjaan. Dengan keadaan *work life balance* pegawai dapat merasa cukup menunjang dan menambah kepuasan pegawai dalam bekerja serta dapat menambah kebahagiaan dalam bekerja. Selain itu dengan *work life balance* pegawai dapat lebih kreatif dalam memanfaatkan waktu, modal dan tenaga yang dimilikinya untuk melakukan hal yang disenangi. Ketika pegawai tidak memiliki *work life balance* yang baik maka pegawai tersebut tidak akan merasa puas akan pekerjaannya, bisa merusak kehidupannya dan bahkan mengakibatkan penurunan terhadap kinerjanya.

Sejalan dengan penelitian Kurnia dan Widigdo (2021:147), *work life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menjelaskan bahwa program *work life balance* yang dilaksanakan perusahaan dapat menciptakan semangat kerja bagi karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya kepada perusahaan. Hasil penelitian dari Kurnia dan Widigdo selaras dengan penelitian dari Kumari dan Althal (2022:225), Rizki dan Qamari (2022), Puspita dan Darwin (2021), kumarasamy *et.al* (2021), serta penelitian oleh Siwale *et.al* (2021) menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja awak kabin. Dan juga penelitian yang dilakukan Katili, Wibowo dan Akbar (2021:122), *work life balance* memiliki pengaruh paling signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Weerakkody *et.al* (dalam Asari, 2022: 843), mengungkapkan bahwa untuk dapat memberikan kinerja yang maksimal karyawan perlu merasa bahagia, dan salah satu sumber kebahagiaan karyawan adalah dari keluarga dan kehidupan pribadi. Maka dari itu *work life balance* harus diperhatikan untuk mendukung karyawan dalam bekerja secara maksimal

Tidak hanya *work life balance* yang mempengaruhi kinerja pegawai, melainkan *quality of work life* mempengaruhi *job performance* (kinerja pegawai). Menurut Cascio (dalam Soetjipto, 2017:30), *quality of work life defined in terms of employee's perception of their physical and mental well being at work*, atau *Quality of work life* ditentukan dari persepsi karyawan terhadap keadaan mental dan fisik yang tenang saat bekerja. Konsep *quality of work life* merupakan upaya yang sistematis dalam pengelolaan atau manajemen organisasional. Proses pengelolaan

organisasi tersebut dilakukan dengan memberikan karyawan kesempatan untuk turut berperan menentukan cara bekerja dan keterkaitan pegawai kepada organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuannya. Wahyuni, Febianti dan Satriadi (2021:18), indikator *quality of work life* diantaranya pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, sistem imbalan inovatif dan lingkungan kerja.

Penelitian Karoso, Riinawati, Ilham, Rais, dan Latifa (2022:167) memaparkan bahwa *quality of work life* memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan. Sejalan dengan dan penelitian Wirastuti *et.al* (2020), Febriyani dan Ariyanti (2020), Band *et.al* (2021:949), Setyaningrum dan Ekshan (2021), Sembiring *et.al* (2021) serta penelitian Eliza dan Pratiwi (2021), menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Anandh & Gunasekaran (2016) dalam penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kualitas kehidupan kerja yang tinggi terhadap *work life balance*, yang berarti jika karyawan puas dengan *quality of work life*, mereka mungkin dapat menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional mereka dengan lebih baik. Menurut Nawawi (dalam Hadiwijaya, 2016:437) Semakin baik *quality of work life* karyawan maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan, sehingga tujuan organisasi semakin cepat tercapai. Sejalan dengan Aminizadeh (dalam Respati, Ihwanudin, & Kurniawatai, 2023:183), menyatakan bahwa *quality of work life* yang lebih baik dapat menanamkan loyalitas karyawan, dan akan membuat mereka menunjukkan kinerja yang lebih baik

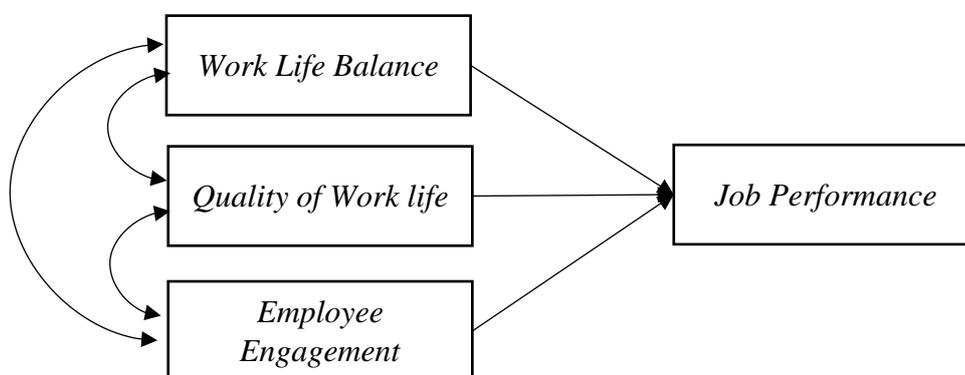
Selanjutnya selain *work life balance* dan *quality of work life*, *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut Tabasum dan Shaikh (2022:3), *employee engagement* adalah *A heightened emotional connection that an employee feels for his or her organization, that influences him or her to exert greater discretionary effort to his or her work* (hubungan emosional yang meningkat dirasakan oleh seseorang karyawan terhadap organisasinya, yang memengaruhinya untuk mengerahkan upaya diskresioner yang lebih besar untuk pekerjaannya). Shcaufeli dan Bakker (dalam Wicaksono & Rahmawati, 2019:135), elemen- elemen *employee engagement* diataranya *vigor, dedication dan absorption*. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Banderali dan Alvarado (2022:22), pada penelitianny menyatakan bahwa *employee engagement* secara signifikan memprediksi kinerja pegawai. Dan menurut Satata (2021), Kenny *et.al* (2020), Aziiez (2022), Himawaty dan Widodo (2022), Iddagoda dan Dissanayake (2022), Pitaloka dan Putri (2021), Niati *el.al* (2022) serta Nkansah *et.al* (2023) menyatakan juga bahwa pada penelitiannya mengungkapkan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap prestasi kerja individu sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Selain itu *employee engagement* juga memiliki pengaruh dengan *work life balance* dan *quality of work life* seperti dalam penelitian Bradley, Mustamil, dan Jayasingam (2021) menyatakan bahwa *employee engagement* sepenuhnya memediasi hubungan antara *quality of work life* dan pembelajaran seumur hidup. dan menurut Endayani & Saman (2021), menyatakan bahwa pengujian secara simultan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *quality of*

work life dan motivasi kerja terhadap *employee engagement*. Menurut Larasati dan Hasanati (2019) serta Riyanto, Ariyanto, dan Lukertina (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *work life balance* dengan *employee engagement*.

Bhola (dalam Rohmawati & Izzati, 2021:4), menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang positif akan berdampak pada pertumbuhan dan pertahanan akan pekerjaan, meningkatkan keterampilan dan pengetahuan individu, hal ini juga berdampak pada meningkatnya *quality of work life* individu. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rohmawati dan Izzati (2021:10), menjelaskan bahwa semakin tinggi *work life balance* maka semakin tinggi juga *quality of work life*. Hubungan antara *quality of work life* dengan *employee engagement* menurut Margaretha (dalam Aritonang, Lubis, & deyani, 2022:2017), karyawan yang memiliki *employee engagement* tinggi maka tingkat keterkaitan emosinya terhadap perusahaan tinggi sehingga akan berpengaruh dalam menyelesaikan pekerjaan dan cenderung meningkatkan *quality of work life* sehingga hasil yang diperoleh lebih memuaskan. Karyawan yang terikat tersebut akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitasnya, siap menerima tantangan, dan merasa pekerjaannya bermakna. Hal tersebut berdampak positif terhadap produktivitas, kinerja karyawan dan pertumbuhan kinerja perusahaan. Selanjutnya hubungan *work life balance* dengan *employee engagement* menurut Trisyanti *at. al* (2018:102), menyatakan bahwa semakin tinggi *work life balance* maka akan semakin tinggi *employee engagement*, dan sebaliknya semakin rendah *work life balance* maka semakin rendah juga *employee engagement*.

Patterson (2020:300) Sistem manajemen kinerja adalah serangkaian proses terintegrasi yang bertujuan membantu karyawan berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Casio (dalam Sinambela 2021:481), kinerja pegawai merujuk pada pencapaian tugas pegawai atas tugas yang diberikan kepadanya, Rivai dan Ahmad F.M. Basri (dalam Sinambela 2021:579), menyatakan bahwa penilaian kinerja atau pekerjaan pada dasarnya merupakan proses yang digunakan untuk mengevaluasi job performance, jika dilakukan dengan benar maka dapat memberikan manfaat yang penting bagi pegawai dan pimpinan organisasi. Hasil dari evaluasi kinerja dapat digunakan untuk menentukan Tindakan yang tepat untuk meningkatkan produktivitas pegawai. Berdasarkan teori-teori yang ada serta penelitian terdahulu untuk menjelaskan variabel terkait yang bertujuan untuk mengetahui beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, oleh sebab itu penelitian ini dilakukan untuk menguji tiga hubungan variabel, yaitu *work life balance*, *quality of work life* dan *employee engagemement* sebagai variabel independen terhadap *job performance* sebagai variabel dependen. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka kerangka konseptual penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2. 2
Kerangka Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2013:64), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Dan menurut Darwin (2020:81), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya harus uji secara empiris. Hipotesis menyatakan hubungan apa yang kita cari atau ingin kita pelajari. Hipotesis adalah keterangan sementara dari hubungan fenomena-fenomena yang kompleks Berdasarkan kerangka pemikiran di atas hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah, sebagai berikut.

- 1) Terdapat pengaruh positif *work life balance*, *quality of work life* dan *employee engagement* secara parsial terhadap *job performance* ASN Puskesmas di Kabupaten Tasikmalaya;
- 2) Terdapat pengaruh *work life balance*, *quality of work life* dan *employee engagement* secara simultan terhadap *job performance* ASN Puskesmas di Kabupaten Tasikmalaya.