



**MEMAHAMI VARIABEL DAN INSTRUMEN WORK
EMPLOYEE ENGAGEMENT, JOB DEMANDS, JOB
RESOURCES DAN WORK LIFE BALANCE**



**MEMAHAMI VARIABEL DAN INSTRUMEN WORK
EMPLOYEE ENGAGEMENT, JOB DEMANDS, JOB
RESOURCES DAN WORK LIFE BALANCE**

SUHARDOYO
Prof. Dr. Ma'ruf Akbar MPd
Dr. Siti Nurjanah SE.,MSi



**MEMAHAMI VARIABEL DAN INSTRUMEN *WORK EMPLOYEE
ENGAGEMENT, JOB DEMANDS, JOB RESOURCES* DAN *WORK
LIFE BALANCE***

© Penerbit Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia (PRCI)

Penulis:

SUHARDOYO

Prof. Dr. Ma'ruf Akbar MPd

Dr. Siti Nurjanah SE.,MSi

Editor:

Erik Santoso

Cetakan Pertama : Juni 2021

Cover:

Dani Kusuma

Tata Letak : Tim Kreatif PRCI

Hak Cipta 2021, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia

ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151

Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : www.rcipress.rcipublisher.org

E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

- Cet. I – : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2021

; 14,8 x 21

ISBN : 978-623-6535-77-6

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Isi diluar tanggung jawab Penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang

Hak Cipta Pasal 72

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Allah Yang Maha Kuasa yang telah berkenan menganugerahkan kesempatan sehingga Penulis bisa menyelesaikan buku yang berjudul *Memahami Variabel dan Intrumen Work Employee Engagement, Job Demand, Job Resources Dan Work Life Balance*.

Tidak lupa kami mengucapkan terima kasih kepada Prof. Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd. dan Dr. Sti Nurjanah SE., M.Si. yang telah membantu kami dalam menyelesaikan buku ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada teman-teman yang telah memberi kontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung dalam pembuatan buku ini. Semoga Allah SWT meridhoi niat baik kita semua

Buku *Memahami Variabel dan Intrumen Work Employee Engagement, Job Demands, Job Resources Dan Work Life Balance* dibuat sebagai salah satu bagian dari disertasi dalam penyelesaian Program Doktor Ilmu Manajemen di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta. Buku ini diharapkan menjadi panduan teknis bagi Praktisi, Peneliti dan pihak terkait lainnya untuk *meningkatkan work Employee Engagement Job Demand, Job Resources Dan Work Life Balance* di instansi. Penulis mengakui bahwa ada banyak kekurangan pada buku ini. Oleh karena itu, kritik dan saran dari seluruh pihak senantiasa kami harapkan demi kesempurnaan karya.

Semoga buku ini dapat membawa pemahaman dan pengetahuan bagi kita semua tentang Variabel dan Instrumen Work Employee Engagement, Job Demands, Job Resources Dan Work Life Balance.

Jakarta, 30 Juni 2021

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	I
DAFTAR ISI	III
DAFTAR TABEL	VI
DAFTAR GAMBAR	VII
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan	12
C. Manfaat	12
BAB II MEMAHAMI VARIABEL <i>WORK EMPLOYEE ENGAGEMENT</i> , <i>JOB DEMANDS, JOB RESOURCES</i> DAN <i>WORK LIFE BALANCE</i>	14
A. <i>Variabel Work Employee Engagement</i>	14
1. Definisi	14
2. Dimensi dan Indikator	19
3. Instrumen Work Employee Engagement	21
B. Tuntutan Pekerjaan (<i>Job Demands</i>)	23
1. Definisi	23
2. Dimensi dan Indikator Job demands	27
a. Dimensi Task demands (Tuntutan Tugas)	27
b. Dimensi Physical demands(Tuntutan Tugas)	27
c. Dimensi Role demands(Tuntutan Peran)	27
d. Dimensi Interpersonal demands(Tuntutan Interpersonal)	28
3. Instrumen variabel <i>Job Demands</i>	28
C. Sumber Daya Pekerjaan (<i>Job Resources</i>)	31
1. Definisi	31
2. Dimensi dan indikator variabel Job resources	36
a. Dimensi Dukungan Organisasi	36
b. Dimensi Dukungan Rekan kerja / Sosial	36
c. Dukungan Atasan/ Psikologis	37
d. Kejelasan Peran/Fisik	37
3. Instrumen variabel <i>Job Resources</i>	37

D. Keseimbangan kehidupan kerja (<i>Work-Life Balance</i>)	41
1. Definisi	41
2. Dimensi dan Indikator variabel <i>Work life balance</i>	49
a. Dimensi Keseimbangan Waktu	49
b. Dimensi Kesimbangan Kepuasan	50
c. Dimensi Keseimbangan Keterlibatan	50
3. Instrumen variabel <i>Work-Life Balance</i>	51
BAB III PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG ANTAR VARIABEL	55
A. Pengaruh Langsung	56
1. Job Demands terhadap Work Employee Engagement	56
2. Job Resources terhadap Work Employee Engagement	57
3. Work Life Balance terhadap Work Employee Engagement	59
4. Job Demands terhadap Work Life Balance	60
5. Job Resources terhadap Work Life Balance	61
6. Job Demands terhadap Job Resources	62
B. Pengaruh Tidak Langsung	63
1. Job Demands Terhadap Work Employee Engagement Melalui Job Resources.	63
2. Job Demands terhadap Work Employee Engagement melalui Work Life Balance .	65
3. Job Resources terhadap Work Employee Engagement melalui Work Life Balance .	68
BAB IV MODEL PENGUKURAN VARIABEL	71
A. Variabel Job Demands	72
B. Variabel Job Resources	79
C. Variabel Work Life Balance	86
D. Variabel Work Employee Engagement	93
BAB V PRASYARAT ANALISIS DENGAN STRUKTURAL EQUATION MODELING	102
A. Discriminant validity	102
B. Multivariate Normality	105

C. Multicollinearity dan singularity	106
D. Goodness of fit (GOF) Struktural Equation Model	110
BAB VI PENUTUP	112
DAFTAR PUSTAKA	113
BIODATA PENULIS	124

DAFTAR TABEL

Tabel 1 standardized loading factor analisis variabel laten job demands (x_1)	74
Tabel 2 respesifikasi standardized loading factor, cr dan ave variabel job demands	76
Tabel 3 uji kecocokan model confirmatory faktor analisis variabel job demands	78
Tabel 4 standardized loading factor analisis variabel laten job resources	81
Tabel 5 respesifikasi standardized loading factor, cr dan ave variabel job resources	83
Tabel 6 uji kecocokan model confirmatory faktor analisis variabel job resources	85
Tabel 7 standardized loading factor analisis variabel laten work life balance	88
Tabel 8 respesifikasi standardized loading factor, cr dan ave variabel work life balance	90
Tabel 9 uji kecocokan model confirmatory faktor analisis	92
Tabel 10 standardized loading factor analisis variabel laten work employee engagement	95
Tabel 11 respesifikasi standardized loading factor, cr dan ave variabel work employee engagement	97
Tabel 12 uji kecocokan model confirmatory faktor analisis variabel work employee engagement	99
Tabel 13 korelasi antar laten variable dan akar kuadrat ave	103
Tabel 14 assessment of normality (group number 1)	105
Tabel 15 variable counts (group number 1)	108
Tabel 16 observations farthest from the centroid (mahalanobis distance)	109
Tabel 17 uji kecocokan model full model sem	110

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 konstelasi pengaruh tidak langsung x_1 terhadap y melalui x_2	63
gambar 2 perhitungan sobel test pengaruh tidak langsung x_1 terhadap y melalui x_2	65
gambar 3 konstelasi pengaruh tidak langsung x_1 terhadap y melalui x_3	66
gambar 4 perhitungan sobel test pengaruh tidak langsung x_1 terhadap y melalui x_3	68
gambar 5 konstelasi pengaruh tidak langsung x_2 terhadap y melalui x_3	68
gambar 6 perhitungan sobel test pengaruh tidak langsung x_2 terhadap y melalui x_3	70
gambar 7 confirmatory factor analisis variabel job demands (x_1)	73
gambar 8 respesifikasi model confirmatory factor analisis variabel job demands	75
gambar 9 confirmatory factor analisis variabel job resources	80
gambar 10 respesifikasi model confirmatory factor analisis variabel job resources	82
gambar 11 confirmatory factor analisis variabel work life balance	87
gambar 12 respesifikasi model confirmatory factor analisis variabel work life balance (x_3)	89
gambar 13 confirmatory faktor analisis variabel work employee engagement (y)	94
gambar 14 respesifikasi model confirmatory factor analisis variabel work employee engagement	96



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber daya strategis untuk menghadapi persaingan bisnis yang makin kompetitif dan dengan kemampuan untuk memberikan nilai tambah yang dapat dirasakan oleh perusahaan yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan menciptakan nilai serta menghasilkan keuntungan (Baron & Armstrong, 2007)

Hal ini menyebabkan perlunya perusahaan untuk mencari dan mempertahankan sumber daya manusia yang tepat, serta membangun kondisi dan situasi yang akan mampu menciptakan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dan menciptakan *work engagement* karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan. Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi cenderung lebih memiliki kinerja yang baik yang memiliki perasaan yang positif dan menjadikan pekerjaannya tidak sebagai beban. Perusahaan dengan karyawan yang *engaged* memiliki retensi karyawan yang tinggi, menurunnya turnover karyawan, meningkatkan produktivitas, profitabilitas, pertumbuhan dan kepuasan pelanggan (Markos & Sridevi, 2010)

Pengelolaan serta pengembangan sumber daya manusia akan berdampak pada rencana strategis perusahaan dan tujuan perusahaan. Human Capital atau sumber daya manusia adalah merupakan suatu usaha yang berhubungan dengan proses investasi perusahaan (Sahai & Srivastava, 2012). Diharapkan dengan meninvestasikan

pada sumber daya manusia akan menghemat biaya pengeluaran perusahaan yang berkaitan dengan biaya perekrutan, pesangon karyawan yang keluar, pelatihan pada karyawan yang direkrut. Pengaruh selanjutnya apabila karyawan bertahan pada pekerjaan atau perusahaan akan memberikan benefit perusahaan berupa tercapainya tujuan perusahaan karena karyawan merupakan *intangible asset* yang perlu dilatih dan dipertahankan guna memberi manfaat maksimal terhadap perusahaan.

Untuk mencapai keberhasilan investasi sumber daya manusia, maka perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang membuat karyawan nyaman pada pekerjaan maupun perusahaan (L. Mathis, Robert, Jackson, & John, 2011). Sehingga akan menciptakan suatu kondisi dan kebijakan perusahaan yang mengarah dan berdampak pada terciptanya keterlibatan karyawan (work Engagement) yang nyata terhadap perusahaan.

Menurut Artadi (2015), perusahaan perlu memperhatikan faktor sumber daya manusia (SDM) sebagai salah satu faktor penting penggerak perusahaan. Demi dapat mencapai visi dan misi dari perusahaan, maka diperlukan pekerja yang kompeten dalam mengerjakan tugasnya. Hal ini membuat manajemen perusahaan perlu menaruh perhatian terhadap pengelolaan dan investasi sumber daya manusia.

Melakukan investasi pada sumber daya manusia bukanlah hal yang mudah dan merupakan tantangan dalam hal mengelola karyawan yaitu menciptakan setiap karyawan mempunyai keinginan, pikiran, perasaan, status, dan latar belakang yang dibawa ke dalam organisasi. Saat ini perusahaan menginginkan karyawan yang proaktif, menunjukkan inisiatif, self-directed, dan

bertanggung jawab atas perkembangan dan performa mereka sendiri (Hu, Schaufeli, & Taris, 2013).

Perusahaan memerlukan pekerja yang berenergi, berdedikasi, dan berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaannya, atau memiliki keterikatan terhadap pekerjaannya (Hu et al., 2013). Singkatnya Schaufeli & Salanova (Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2007) menekankan jika perusahaan memerlukan pekerja yang terikat. Drucker dalam Ariyanti (2012) menyebutkan tantangan terbesar saat ini adalah untuk membuat para pekerja belajar (*knowledge worker*) lebih produktif. Hal ini membuat mereka dituntut untuk merubah sikap, tidak sekedar di tingkat individu namun diseluruh bagian perusahaan atau organisasi. Apa yang terjadi dalam organisasi akan mempengaruhi individu untuk bersedia menyumbangkan potensinya.

Perusahaan atau organisasi penting untuk mempertahankan karyawannya. Hal ini dikarenakan perusahaan ingin produktifitas dari perusahaannya tetap dapat menghasilkan untung. Produktivitas organisasi ditentukan oleh upaya dan keterikatan kerja oleh karyawan (Musgrove, Ellinger, & Ellinger, 2014)(Casey et al., 2014). Lebih lanjut, penelitian menyatakan karyawan yang terikat secara konsisten terbukti lebih produktif, menguntungkan, lebih merasa aman, lebih sehat, dan cenderung bertahan di perusahaan mereka menurut Fleming & Asplund, Wagner & Harter dalam Ahuja dan Modi(Ahuja & Modi, 2015)

Salah satu cara mempertahankan karyawan adalah dengan cara melakukan ikatan antara perusahaan dengan karyawan. Ikatan atau keterikatan pada perusahaan dapat dilakukan melalui employee engagement. Menurut Schaufeli, Salanova dkk (Llorens et al., 2007) *Employee*

engagement merupakan sebuah motivasi dan pusat pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang di karakteristik dengan tiga dimensi yaitu: 1) Vigor, merujuk pada level energi dan resiliensi yang tinggi. 2) Dedication, merujuk pada keterlibatan yang kuat dengan pekerjaan. 3) Absorption, merujuk pada kondisi menyenangkan ketika bekerja dan terbenam dengan aktivitas pekerjaannya.

Menurut Husna, Mohd, & Shafiqah (2016), ada hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dan *employee engagement* karyawan. Kondisi tempat kerja memainkan peran penting bagi karyawan ditempat kerja. Lingkungan kerja yang aman dapat menarik karyawan baru masuk pada posisi yang masih perlu di isi.

Dengan menciptakan suatu kondisi dan kebijakan perusahaan yang berdampak adanya keterlibatan kerja karyawan atau *work engagement* maka karyawan yang merasa diperhatikan oleh perusahaan serta merasa puas pada pekerjaannya akan terus menunjukkan kontribusi bagi perusahaan dengan peningkatan produktivitas, kinerja, hingga prestasi kerja karyawan

Sebagai manajemen yang bertanggung jawab atas berlangsungnya kegiatan perusahaan harus mempersiapkan dan mempunyai strategi yang baik untuk mengurangi keinginan atau keluarnya karyawan dari perusahaan yang dipimpinnya. Dengan strategi yang baik dari organisasi akan meminimalkan keinginan karyawan untuk keluar atau meninggalkan organisasi dan tetap *engage* terhadap pekerjaannya. (Ramdhani & Ratnasawitri, 2017)

Karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi, maka akan memiliki pengaruh yang besar terhadap pekerjaannya

dan akhirnya akan menjadi sangat terikat dengan pekerjaannya (Yalabik, Popaitoon, Chowne, & Rayton, 2013). Sedangkan pekerja yang merasakan penurunan semangat dan antusias karena kelelahan, mereka cenderung akan tidak menyukai pekerjaannya dan menjadi aktif untuk melihat kesempatan kerja di perusahaan lain (peningkatan *turnover intention*) menurut (Merissa, 2018). Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Survey Crest pada tahun 2018 ini, ada sejumlah trends dalam yang ditemukan bahwa 87% dari karyawan yang bekerja di berbagai bagian dunia, tidak memiliki *engagement* dalam bekerja. (Cress, 2018)

Menurut Putri & Handoyo (2014) menyatakan bahwa karyawan perlu memiliki kemampuan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dan kemampuan yang membuat seseorang dapat memilih untuk mengerjakan tanggung jawab sehingga terikat pada pekerjaan yang dilakukan. Kinerja yang disertai kemampuan yang terampil dapat mempengaruhi rasa keterikatan kerja antara karyawan dengan pekerjaan dilakukan dalam organisasi (Imawati & Amalia, 2011).

Karyawan potensial yang *engaged* menjadi sangat berharga dalam mendukung kinerja perusahaan karena mereka memiliki energi yang tinggi dan antusias dalam pekerjaannya (Bakker & Demerouti, 2008). Karyawan dengan *work engagement* tinggi akan memberikan potensi secara penuh di dalam pekerjaan untuk mempengaruhi terhadap retensi karyawan, produktivitas dan loyalitas, tetapi juga merupakan penghubung utama terhadap kepuasan pelanggan, reputasi perusahaan, dan nilai secara keseluruhan (Sundaresan, 2014). *Work engagement* adalah menjadi kunci sukses dan meningkatkan kemampuan daya saing bagi organisasi (Gruman & Saks, 2011)

Work Engagement menjadi salah satu kondisi yang dapat menggambarkan keterlibatan dalam mencapai performa kerja yang optimal (Hayuningtyas & Helmi, 2015). Keterikatan kerja yang dimiliki karyawan akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan dan memberi dampak pada penerimaan keuangan perusahaan Bakker & Bal Xantopoulou, dkk dalam Man dan Hadi (Man & Hadi, 2013)

Work Engagement dapat dipahami sebagai energi dasar karyawan di bidang organisasi atau industri yang dapat dimanfaatkan untuk kesuksesan organisasi tempat individu bekerja dan mendapatkan keuntungan pribadi individu tersebut (Pech & Slade, 2014). Karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang baik dapat melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati, memberikan hasil kerja yang terbaik dengan emosi positif dalam bekerja, serta merasa pekerjaan yang menantang dan mengasyikkan, sehingga akan menciptakan rasa pekerjaan tersebut merupakan bagian dari dirinya dan *passion* dalam hidupnya.

Menciptakan kondisi yang baik bagi para karyawan akan membuat mereka bekerja melebihi kemampuan dan kapasitas yang biasa-biasa saja. *Employee engagement* adalah pendekatan di tempat kerja yang bisa menghasilkan kondisi yang tepat bagi seluruh karyawan perusahaan supaya bisa memberikan kinerja terbaik setiap harinya. Dengan berkomitmen terhadap tujuan perusahaan, serta termotivasi untuk berkontribusi dalam kesuksesan perusahaan dengan kesadaran akan bermanfaat untuk semua orang yang dalam perusahaan.

Memang tidak bisa dipungkiri jika kondisi tempat kerja akan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Artinya ini terkait dengan bagaimana kita

menciptakan kondisi di mana karyawan menawarkan potensi dan kapabilitasnya secara lebih. Secara umum ini adalah tugas dari Human Resources Development, karena dalam menciptakan suasana kerja yang bagus itu harus didasarkan dengan mengayomi dan mengenal semua karyawan yang bekerja di perusahaan dengan membangun *employee engagement* didasarkan pada kepercayaan, integritas, serta komunikasi dan komitmen dua arah antara organisasi dan anggota organisasinya maka akan berhasil. Pendekatan ini diperlukan dengan bertujuan untuk meningkatkan peluang kesuksesan bisnis, memperbaiki kinerja organisasi dan individu, serta meningkatkan produktivitas.

Tidak sedikit perusahaan yang memiliki *employee engagement* yang kurang baik.

1. Konsultan sumber daya manusia Hewwit dalam Baumruk, Associates, Jr, & Gorman (2006) menunjukkan bahwa dari tahun 2008 hingga 2010 terhadap 6,7 juta karyawan yang bekerja di organisasi dan sebanyak 2.900 karyawan di organisasi global, diperoleh hasil adanya penurunan terhadap indeks keterikatan dari 60% pada tahun 2009 menjadi 56% di tahun 2010. Sehingga penurunan ini adalah merupakan kondisi terbesar dalam 15 tahun sejak penelitian ini dilakukan dalam bidang *employee engagement* terhadap karyawan (Baumruk, Associates, Jr, & Gorman, 2006)
2. Pengamatan Akbar (2013) di Perusahaan yang berlokasi di Batang menunjukkan bahwa karyawan dengan *employee engagement* yang rendah menyumbang 43,45%, karyawan sedang sebesar 54,48%, dan karyawan tertinggi sebesar

2,07%. Oleh karena itu, kesimpulan yang biasanya dapat diambil adalah: Keterlibatan karyawan pada karyawan Perusahaan Batang termasuk dalam kategori sedang yaitu 54,48% dari 145 responden. (Akbar, 2013)

3. Demikian juga survei yang dilakukan oleh Carasco-saul dkk (2015) terhadap 330 perusahaan di 50 negara terhadap karyawan yang bekerja diperusahaan terkait dengan keterikatan kerja karyawan, mendapatkan hasil bahwa banyak karyawan meninggalkan pekerjaannya karena tidak senang atau tidak kecocokan dengan atasan atau pimpinan tempat kerja (Carasco-saul, Kim, & Kim, 2015).
4. Lembaga konsultan bisnis internasional Gallup melakukan penelitian terkait keterikatan karyawan (employee engagement) di negara-negara Asia tenggara pada tahun 2013. Hasil menunjukkan bahwa Filipina memiliki keterikatan karyawan tertinggi dengan jumlah 29% karyawan Sedangkan posisi ke-5 diduduki oleh Indonesia dengan total pekerja yang engaged pada organisasi hanya sekitar 8%.
5. Prasetya Mulya Executive Leaning Institute (PM-ELI) melakukan riset pada kuartal pertama tahun 2015. Riset tersebut dilakukan pada 225 responden yang bekerja di berbagai perusahaan terkemuka di Indonesia. Hasil riset menunjukkan tingkat engagement karyawan pada organisasi hanya 41% yang menunjukkn hasil lebih kecil dari pada karyawan yang tidak engaged yang mencapai jumlahnya 59%. Berikut ini adalah persentase jenis employee engagement dari total 225 responden dalam studi PM ELI (Soni Ridho Atmaja,

2018).

Keterikatan kerja karyawan yang dilakukan oleh perusahaan akan berdampak produktif pada realisasi tujuan, visi dan misi serta rencana organisasi perusahaan. Hal ini didukung oleh pendapat Blessing (2011) Di sini, karyawan yang memiliki keterikatan tidak hanya akan membuat janji, penuh semangat atau kebanggaan, tetapi juga memiliki pandangan yang sama dengan perusahaan tentang masa depan, visi, misi dan cita-cita organisasi(Blessing, 2011)

Keterikatan kerja memiliki dampak yang positif, dimana karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi dimana hampir 80% dari mereka memiliki kinerja terbaik, dan tingkat absensi 20% lebih rendah dibandingkan dengan karyawan biasa. Hal ini sesuai dengan survei yang dilakukan oleh Wyatt dkk (2005) yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tinggi, sekitar tiga perempat karyawan. Karyawan yang berhasil memenuhi harapan dalam proses evaluasi kinerja dan memiliki komitmen kerja yang lebih tinggi cenderung lebih fleksibel dan mendukung setiap perubahan rencana dalam organisasi.(Wyatt, Peters, Reed, Barry, & Hill, 2005)

Menurut Chalofsky & Krishna, 2009, jika keterikatan kerja karyawan rendah maka akan berdampak negatif bagi perusahaan, mengakibatkan perilaku dan sikap karyawan berkinerja buruk dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, dan akan berdampak pada karyawan itu sendiri dan perusahaan. Karyawan dalam bekerja dimana karyawan yang tidak terikat akan merasa bahwa tidak ada hubungan yang cocok antara kemampuan yang dimiliki karyawan dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan, sehingga mengakibatkan komitmen karyawan terhadap tingkat penyerapan tenaga kerja yang

rendah (Chalofsky & Krishna, 2009)

Sedangkan terkait Tuntutan Pekerjaan (*Job Demands*) merupakan aspek yang berhubungan dengan aspek fisik, psikologis, sosial atau organisasi dari suatu proses pekerjaan yang membutuhkan adanya kemampuan fisik dan atau psikologis yang secara terus menerus sehingga akan diasosiasikan sebagai biaya yang terkait dengan kebutuhan fisik dan atau psikologis tertentu (Bakker & Demerouti, 2013). Misalnya adanya tekanan yang tinggi pada pekerjaan tersebut, Kondisi lingkungan fisik yang tidak menguntungkan, serta adanya interaksi secara emosional dengan klien yang menuntut. Menurut Meijman dan Mulder dalam Bakker dan Demerouti *Job Demands* belum tentu negative, tetapi sering *job Demands* dapat berubah menjadi stress pekerjaan saat adanya tuntutan yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007).

Sejalan dengan pemahaman tentang *Job Demands* jika dihubungkan dengan *work engagement* dapat diasumsikan memiliki hubungan yang negative. Namun hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien regresi positif maka *job demands* memiliki dampak yang positif untuk *work engagement* dikarenakan orang tersebut akan memberikan hasil pekerjaan yang lebih baik lagi sebaliknya memiliki nilai negative koefisien *job demands* maka akan berdampak negative pula karena *work engagement* seorang akan mengalami penurunan karena adanya kelelahan atau terlalu banyak tuntutan pekerjaan yang dihadapi karyawan dalam perusahaan atau organisasi.

Job resources yang tinggi dikombinasikan baik tingkat tinggi atau rendah dari tuntutan pekerjaan (*job demands*) dapat mengakibatkan motivasi tinggi dan

keterlibatan. (Mauno, Feldt, & Hakanen, 2008). *Job resources* dapat menangkal pengaruh dari *job demands* terhadap reaksi stres, termasuk *burnout*. Asumsi ini konsisten dengan model *demand-control* (Bakker & Demerouti, 1980). Salah satu *job resources* yang menangkal pengaruh *job demands* yaitu kondisi yang penuh dengan dukungan sosial, otonomi kerja, *managerial support*, kesempatan pengembangan, dan sebagainya sehingga menjadi puas dengan posisi pekerjaan dan mengalami kepuasan kerja yang pada akhirnya ada perasaan keterikatan dengan pekerjaannya

Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resource*) istilah yang bermakna luas dan melingkupi berbagai bentuk program, teknik, teori, dan gaya manajemen dimana organisasi dan pekerjaan dirancang agar karyawan dapat memperoleh otonomi, tanggung jawab, dan otoritas yang lebih baik. Banyak faktor yang berkontribusi pada dukungan sumber daya pekerjaan atau *Job Resorce* antara lain upah yang tepat dan adil, kondisi kerja yang aman dan sehat, dan integrasi sosial dalam lingkungan kerja yang membuat karyawan dapat mengembangkan dan menggunakan seluruh kapasitasnya. Sehingga akan memberi makna bahwa karyawan adalah sumber daya paling penting dalam organisasi sehingga mereka dapat dipercaya, bertanggung jawab dan mampu memberikan kontribusi bermakna serta mereka harus diperlakukan dengan hormat dan mulia menurut Straw dan Heckscher dalam Gupta dan Sharma (Gupta & Sharma, 2016). Dengan menggunakan konsep dikembangkan oleh Walton, yaitu: (1) kompensasi yang tepat dan adil, (2) kondisi kerja yang aman dan sehat, (3) kesempatan untuk segera menggunakan dan mengembangkan kapasitas diri, (4) kesempatan untuk terus bertumbuh dan keamanan, (5) integrasi sosial dalam

organisasi kerja, (6) konstitusionalisme dalam organisasi kerja, (7) ruang kerja dan kehidupan, (8) relevansi sosial dari work life (Gupta & Sharma, 2016).

Dalam organisasi menurut Lewison (Ganapathi, 2016) ada beberapa keuntungan dengan diadakan program *work life balance* antara lain mampu mengurangi absensi para pekerja, menurunkan tingkat turnover, peningkatan produktivitas, berkurangnya biaya lembur dan retensi pada klien. Penelitian dari Nurendra dan Saraswati (Nurendra & Saraswati, 2016) menjelaskan bahwa *work-life balance* pada karyawan dapat membantu karyawan untuk menghadapi dua atau lebih tuntutan yang harus dipenuhi karyawan serta mampu membantu karyawan mempertahankan perasaan menyenangkan dan positif yang akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. *Work-life balance* sebagai program yang harus dipertimbangkan perusahaan-perusahaan sehingga mampu meningkatkan kualitas kinerja karyawan serta performa perusahaan. Namun, realita menunjukkan masih banyak karyawan yang mengalami ketidakseimbangan kehidupan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

B. Tujuan

Tersedianya buku ini untuk menyediakan dan sebagai acuan dalam menilai serta mengevaluasi variabel Work Employee Engagement, Job Demands, Job Resources dan Work Life Balance pada Organisasi atau perusahaan tempat penelitian.

C. Manfaat

1. Sebagai dasar penilaian terhadap Work Employee Engagement, Job Demands, Job Resources Dan Work

Life Balance pada Organisasi atau perusahaan

2. Sebagai salah satu acuan untuk pembinaan dan meningkatkan Work Employee Engagement pada organisasi atau perusahaan dengan menyeimbangkan Job Demands, Job Resources dan Work Life Balance
3. Sebagai bahan untuk advokasi kepada stakeholder terkait

BAB II

MEMAHAMI VARIABEL *WORK EMPLOYEE ENGAGEMENT* , JOB DEMANDS, JOB RESOURCES DAN WORK LIFE BALANCE

A. Variabel *Work Employee Engagement*

1. Definisi

Keterikatan karyawan (*employee engagement*) adalah komponen kognisi, emosi, dan perilaku, dan terkait dengan peran kinerja pribadi sebagai struktur yang unik dan jelas. (Saks, 2006).

Sedangkan Mathews dan Khann (2016) menyatakan bahwa “*engagement* adalah *harnessing of people’s selves to their work* yang artinya mencurahkan seluruh pribadi dan jiwa raga seseorang terhadap pekerjaannya”(Mathews & Khann, 2016)

Selanjutnya Macey dkk , 2009 mendefinisikan “*Engagement is an individual ’ s sense of purpose and focused energy, evident to others in the display of personal initiative, adaptability, effort, and persistence directed toward organizational goals*”(Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009). Keterlibatan adalah tujuan dan fokus individu, yang semua orang tahu tentang inisiatif individu, kemampuan beradaptasi, usaha, dan ketekunan dalam mencapai tujuan organisasi.. (Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009)

Menurut Donna Jo keterlibatan yang menangkap fitur-fitur utamanya: ... Proses bekerja sama dengan kelompok-kelompok lainnya serta bawahan dengan lokasi geografis yang sama, minat khusus, atau situasi serupa dan melalui mereka untuk memecahkan masalah yang mempengaruhi kesejahteraan orang-orang tersebut. Biasanya melibatkan kemitraan dan aliansi untuk membantu memobilisasi sumber daya dan mempengaruhi sistem, mengubah hubungan antar mitra, dan bertindak sebagai katalisator untuk mengubah kebijakan, rencana, dan praktik. (Donnna Jo, 2011).

Selanjutnya definisi *engagement* dari Crawford, Lepine, & Rich *In engagement, organisation members harness their full selves in active, complete work role performances by driving personal energy into physical, cognitive and emotional labours. Engaged individuals are described as being psychologically present, fully there, attentive, feeling, connected, integrated, and focussed in their role performances. They are open to themselves and others, connected to work, and focussed in their role performance* (Crawford et al., 2010) artinya ... Dalam partisipasi, anggota organisasi memanfaatkan diri mereka sendiri dalam pelaksanaan peran kerja yang aktif dan lengkap dengan menempatkan energi pribadi mereka ke dalam pekerjaan fisik, kognitif, dan emosional. Individu yang terlibat digambarkan memiliki kehadiran psikologis, kehadiran penuh, konsentrasi, perasaan, interkoneksi, integrasi, dan fokus pada peran yang mereka mainkan. Mereka terbuka untuk diri mereka sendiri dan orang lain yang terhubung dengan pekerjaan, dan fokus pada peran kinerja mereka.

Albrecht, 2010 mendefinisikan keterikatan karyawan (*employee engagement*) adalah sejauh mana seorang karyawan menikmati dan percaya pada apa yang telah dikerjakan dan merasa berharga atas apa yang telah di

lakukan. (Albrecht, 2010)

Selanjutnya didukung oleh Marciano, 2010 mendefinisikan *employee engagement* sebagai ikatan emosional dan intelektual karyawan dengan pekerjaan, organisasi, atasan, dan kolega, yang memengaruhi uashanya dalam pekerjaanyang dilakukan (Marciano, 2010). *“Employee engagement is a heightened emotional and intellectual connection that an employee has for his or her job, organization, manager, or coworkers that, in turn, influences him or her to apply additional discretionary effort to his or her work.”* (Marciano, 2010).

Menurut W. B. Schaufeli bahwa *Employee Engagement is a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption. Rather than a momentary and specific state, engagement refers to a more persistent and pervasive affective-cognitive state that is not focused on any particular object, event, individual, or behavior. Vigor is characterized by high levels of energy and mental resilience while working, the willingness to invest effort in one’s work, and persistence even in the face of difficulties. Dedication refers to being stronglu involved in one’s work and experiencing a sense of significance, enthusiasm, inspiration, pride, and challenge. Absorption is characterized by being fully concentrated and happily engrossed in one’s work, whereby time passes quickly and one has difficulties with detaching oneself from work).* (W. B. Schaufeli (2017)

Mendefinisikan *employee engagement* sebgai sikap positif terkait pekerjaan yang penuh energi (vigor), dedikasi (dedication) dan konsentrasi (absorption). Vigor mengacu pada energi dan resiliensi mental selama bekerja. Karyawan sungguh-sungguh berkemauan keras serta berusaha sekuat tenaga dalam mengerjakan tugas dan

tetap bertahan pada saat menghadapi kesulitan. Dedication mengacu pada sikap antusias, bangga, penuh inspirasi, merasakan bermakna, dan merasakan memiliki tantangan. Absorption mengandung pengertian keadaan penuh konsentrasi dan benar-benar larut dalam pekerjaan, sehingga seseorang akan merasa bahwa waktu demikian cepat berlalu dan sulit meninggalkan pekerjaannya.

Pengertian keterikatan karyawan (*employee engagement*) menurut Robbins dan Judge adalah merupakan keterlibatan pribadi, kepuasan dan antusiasme karyawan untuk bekerja (S. Robbins & Judge, 2007).

Keterikatan Karyawan (*employee engagement*) menurut Thomas adalah keadaan psikologis yang stabil, hasil interaksi antara individu dan lingkungan kerja individu (Thomas, 2009).

Robinson, Perryman, & Hayday mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja dan nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan. (Robinson et al., 2004)

Bakker & Schaufeli mengembangkan operasionalisasi *engagement* dan mendefinisikan *work engagement* sebagai “a motivational, positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption”. *Engagement* adalah suatu motivasi, Hal-hal positif, rasa pencapaian, dan keadaan pekerjaan yang berhubungan dengan pikiran yang dicirikan oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Bakker & Schaufeli, 2008).

Keterikatan kerja mengacu pada bagaimana hubungan karyawan dengan pekerjaan yang dilakukannya (Bakker & Schaufeli, 2008). Keterikatan kerja merupakan keadaan

positif dan memuaskan yang berhubungan antara pekerjaan dengan pikiran yang ditandai dengan adanya kekuatan, dedikasi, dan larut dalam pekerjaannya (Llorens et al., 2007).

Keterikatan kerja terjadi ketika seorang karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan emosi positif dalam dirinya (Bal, Cooman, & Mol, 2011). Talukder, Vickers, & Khan menggambarkan bahwa keterikatan di tempat kerja yaitu memanfaatkan diri sebagai anggota organisasi untuk menjalankan peran kerja, keterikatan kerja terlihat dari bagaimana orang bekerja dan mengekspresikan diri melalui partisipasi fisik, kognitif dan psikologis di tempat kerja. (Talukder et al., 2016)

Consiglio, Borgogni, Tecco, & Schaufeli menyatakan bahwa keterikatan kerja karyawan (*work engagement*) adalah karyawan yang bekerja keras dan bertahan meskipun mengalami kesulitan, juga sangat terlibat pada apa yang dilakukan karyawan tersebut dan merasa senang terlibat penuh dalam pekerjaan yang dilakukannya. (Consiglio et al., 2016)

Thomas yang dimaksud dengan “employee engagement” adalah keterikatan karyawan, yang diartikan sebagai tingkat seseorang yang memiliki kemampuan manajemen diri dalam melakukan pekerjaan. (Thomas, 2009)

Sedangkan menurut Robbins & Judge (2007) keterikatan karyawan, yaitu partisipasi pribadi, kepuasan, dan antusiasme untuk bekerja. Menurut Schaufeli & Bakker disebutkan bahwa *employee engagement* memiliki tiga ciri yaitu: 1) vigor yaitu energik dalam bekerja, ketangguhan mental, keinginan untuk bekerja keras, dan ketahanan dalam menghadapi kesulitan. 2) Dedikasi ditandai dengan

semangat, inspirasi, kebanggaan dan tantangan. 3) Absorption adalah terserap sepenuhnya dalam bekerja dan mau membantu orang lain dalam bekerja, walaupun karyawan mempunyai masalah, sehingga waktu akan berlalu dengan cepat. Itulah faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan. Schaufeli & Bakker (2012)

Keterikatan kerja karyawan (Work Employee Engagement) adalah keadaan karyawan yang merasa terikat secara positif dengan pekerjaan sehingga karyawan mampu menjalankan peran kerja secara maksimal yang disertai dengan pikiran yang positif dan terlibat secara fisik, kognitif, dan emosional tanpa merasa terbebani oleh pekerjaan yang sedang dilakukan,

2. Dimensi dan Indikator

Untuk mengukur keterikatan kerja karyawan yang berbentuk kisi-kisi dan instrument yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini

- a. Dimensi VIGOR (Kebanggaan) dicirikan sebagai tingkat energi dan tingkat resiliensi yang tinggi saat bekerja, kesediaan untuk berusaha sungguh sungguh, kemauan untuk bekerja keras, kegigihan ketika dihadapkan pada kesulitan.

Indikator

1. Individu memiliki semangat dalam bekerja
2. Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga ketika bekerja
3. Individu tetap bertahan pada pekerjaann walaupun dalam keadaan sulit

b. Dimensi DEDICATION

(Dedikasi) dicirikan dengan keikutsertaan, keterlibatan, seseorang dalam satu pekerjaan, dan mengalami rasa bermakna, antusias, terinspirasi, bangga, tertantang.

Indikator

1. Memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan
2. Merasa tertantang dengan hal-hal yang ada di dalam pekerjaan
3. Bangga atas pekerjaan yang dilakukan
4. Merasa bermanfaat bagi orang lain

c. Dimensi ABSORPTION

Keadaan saat individu berkonsentrasi secara penuh, atas bahagia apa yang dilakukan, menikmati seolah-olah waktu berlalu dengan cepat, serasa sulit melepaskan diri dari pekerjaan tersebut.

Indikator

1. Individu merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaannya
2. Individu senang berkuat dengan pekerjaan sehingga waktu berlalu dengan cepat
3. Individu dapat berkonsentrasi mengerjakan tugas

3. Instrumen Work Employee Engagement

1. Saya bersemangat ketika berangkat bekerja
2. Mudah bagi saya mengumpulkan tenaga saat bekerja
3. Saya bersemangat dalam mengerjakan tugas tugas saya
4. Saya tidak mudah lelah setiap menyelesaikan pekerjaan
5. Saya berusaha mempertahankan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan
6. Saya bersungguh-sungguh untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan saya.
7. Saya berusaha semaksimal mungkin dalam menyelesaikan pekerjaan saya
8. Saya berusaha untuk menjaga kualitas hasil kerja saya
9. Saya tidak mengeluh tentang pekerjaan meskipun saya mengalami kesulitan
10. Saya mencoba berbagai alternatif ketika menghadapi kesulitan saat bekerja
11. Saya memilih tetap bertahan untuk menyelesaikan pekerjaan walaupun mengalami kesulitan
12. Saya akan siap menyelesaikan pekerjaan walau lewat waktu
13. Saya akan tetap menyelesaikan pekerjaan sesulit apapun
14. Saya siap membantu perusahaan setiap saat
15. Saya akan tetap bertahan dalam pekerjaan ini meski pun ada masalah

16. Saya merasa tidak nyaman ketika meninggalkan tugas yang menjadi tanggung jawab saya
17. Saya bertanggung jawab untuk menyelesaikan setiap pekerjaan saya
18. Saya bangga dengan pekerjaan saya.
19. Saya bangga saat pencapaian kerja saya, menjadi contoh orang lain
20. Semua tugas-tugas dalam pekerjaan membuat saya tertantang untuk menyelesaikannya secepatnya
21. Saya merasa pekerjaan yang diberikan kepada saya adalah sebuah tantangan yang harus saya taklukkan
22. Selalu ada hal baru dalam pekerjaan saya yang membuat saya tertantang
23. Saya senang orang-orang menghargai pekerjaan saya
24. Saya sangat senang menunjukkan identitas pekerjaan saya terhadap orang lain
25. Saya merasa malu dengan pekerjaan saya saat ini
26. Pekerjaan saya tidak memberikan manfaat bagi orang lain
27. Saya merasa pekerjaan berpengaruh baik kepada orang lain
28. Saya bersedia meluangkan banyak waktu untuk menyelesaikan pekerjaan saya
29. Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
30. Saya tidak akan berhenti sebelum pekerjaan selesai

31. Saya selalu memikirkan untuk segera menyelesaikan pekerjaan saya
32. Saya senang dengan pekerjaan-pekerjaan yang harus saya selesaikan di tempat kerja
33. Ketika bekerja, waktu berlalu begitu cepat
34. Saya sering tidak menyadari bahwa waktu kerja sudah hampir usai ketika sedang bekerja
35. Saya terbawa suasana ketika sedang mengerjakan pekerjaan
36. Saya tidak membiarkan urusan pribadi mempengaruhi saya dalam bekerja
37. Ketika bekerja saya tidak memikirkan hal lain di luar pekerjaan saya
38. Permasalahan kecil dalam pekerjaan saya tidak mengganggu konsentrasi saya dalam bekerja

B. Tuntutan Pekerjaan (*Job Demands*)

1. Definisi

Tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) mengacu pada aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan kerja keras fisik, mental (kognitif atau emosional) yang berkelanjutan. dari seorang karyawan sehingga dapat memberi efek fisiologis maupun psikologis (Bakker & Demerouti, 1980).

Tuntutan pekerjaan (*Job demands*) didefinisikan sebagai persyaratan kerja (stressor psikologis) yang menyebabkan kelelahan psikologis, seperti lama tidak terputusnya pekerjaan, beban kerja yang berlebihan dan waktu yang terbatas untuk menyelesaikan pekerjaan, serta

bertentangan dengan persyaratan kerja yang disyaratkan. (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Job demands adalah faktor fisik, sosial dan organisasi dalam aktivitas kerja yang mempengaruhi kesehatan mental karyawan. Love, Irani, Standing, & Themistocleous mengatakan bahwa selain kelelahan fisik karyawan, tuntutan kerja dan lingkungan kerja juga dapat menyebabkan kelelahan mental atau stresor psikologis karyawan. Selain itu, munculnya konflik interpersonal terkait tuntutan kerja sebagai faktor dari tuntutan pekerjaan (*job demand*). (Love et al., 2007)

Sementara itu S. P. Robbins & Timothy A. Judge mengungkapkan bahwa *job demand* (tuntutan pekerjaan) merupakan salah satu faktor yang berhubungan dengan pekerjaan, jika tuntutan pekerjaan terlalu banyak akan memberikan tekanan kepada orang-orang, dan dapat meningkatkan kecemasan dan tekanan. Pada dasarnya jika seseorang merasa nyaman dan mampu bekerja dengan lingkungannya, maka ia akan merasa tidak terbebani. Tuntutan kerja akan ditentukan oleh karakteristik kerja terkait, seperti: tingkat kesulitan, kondisi kerja, persyaratan pekerjaan, tingkat keterampilan. (S. P. Robbins & Timothy A. Judge, 2016)

Menurut Karasek dalam Patrick Hutton, Tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) didefinisikan karena bekerja sangat cepat, bekerja sangat keras sehingga tidak punya cukup waktu untuk menyelesaikan pekerjaan. Tuntutan pekerjaan mengacu pada aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang memerlukan upaya atau kemampuan fisik dan mental . Seperti tekanan kerja yang tinggi, kondisi lingkungan kerja yang kurang kondusif dan interaksi emosional dengan stakeholders (Hutton, 2012)

Menurut Love dkk tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) didefinisikan sebagai tuntutan kerja (*stressor psikologis*) yang menyebabkan kelelahan psikis, seperti lama tidak selesainya pekerjaan, beban kerja yang berlebihan dan waktu yang terbatas untuk menyelesaikan pekerjaan, serta adanya bertentangan dengan persyaratan pekerjaan yang harus diselesaikan. (Love et al., 2007)

Menurut Gana et al dalam Putra & Mulyadi mengungkapkan bahwa *Job Demands* adalah faktor fisik, sosial dan organisasi yang mempengaruhi kesehatan mental karyawan dalam aktivitas kerja (Putra & Mulyadi, 2010).

Menurut S.P. Robbins & Timothy A. Judge, mengungkapkan bahwa tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan seseorang, jika tugasnya terlalu cepat dan membebani maka dapat menimbulkan stres, yang akan meningkatkan kecemasan dan stres kerja.(S. P. Robbins & Timothy A. Judge, 2016)

Karasek dalam Thirapatsakun, Kuntonbutr, & Mechinda menggambarkan Tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) sebagai faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja dan tekanan kerja, terutama faktor yang berhubungan dengan beban kerja, tekanan pada tugas yang tidak diharapkan dan tekanan kerja yang berhubungan dengan konflik pribadi, juga terkait dengan intensitas kerja, tekanan waktu, perhatian dan tekanan sosial. (Thirapatsakun et al., 2014)

Mikkelsen, Øgaard, & Landsbergis mendefinisikan tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) sebagai aspek yang terkait dengan pemicu stres kerja dan sumber beban kerja pekerja sosial.(Mikkelsen et al., 2007) Tuntutan pekerjaan

(*Job Demands*) adalah tugas yang berhubungan dengan pekerjaan yang membutuhkan usaha dalam menyelesaikan berbagai masalah yang kompleks dalam menangani pelanggan (Tooren & Jonge, 2011).

Menurut (Balducci & Schaufeli, 2011) dimensi tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) terdapat 4 dimensi kebutuhan kerja yang menentukan kuat dan lemahnya tuntutan kerja, diantaranya:

1. *Task Demands* adalah persyaratan perusahaan atas mutu pekerjaan yang dihasilkan karyawan.
2. *Physical Demands* merupakan kebutuhan perusahaan atas kinerja karyawan perusahaan.
3. *Role demands* merupakan tuntutan yang dibutuhkan perusahaan untuk meningkatkan beban kerja karyawannya, sehingga diperlukan kemampuan atau ketrampilan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
4. *Interpersonal Demands* adalah persyaratan perusahaan bagi karyawan terutama dalam hal masalah internal yang dihadapi karyawan perusahaan. Dalam hal ini, minta karyawan untuk tidak membawa atau mencampurkan masalah pribadi ke dalam perusahaan

Dari beberapa definisi di atas dapat disintesis bahwa tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) adalah merupakan kebutuhan kerja yang merupakan kebutuhan fisik, psikologis dan sosial yang melekat pada karyawan organisasi. Kebutuhan tersebut akan digunakan untuk mengukur dampak terhadap kesehatan mental melalui kebutuhan tugas (*task demands*), kebutuhan fisik (*physical demands*), kebutuhan peran (*role demands*) dan

kebutuhan antarpribadi (*interpersonal demands*).

2. Dimensi dan Indikator Job Demands

a. Dimensi Task Demands (Tuntutan Tugas)

adalah tuntutan yang berkaitan dengan tugas spesifik yang dilakukan oleh seseorang karyawan

Indikator

1. Waktu Menyelesaikan pekerjaan
2. Kualitas Hasil kerja

b. Dimensi Physical Demands(Tuntutan Fisik)

adalah tuntutan yang berhubungan dengan situasi fisik pekerjaan, seperti kecukupan temperatur dan pencahayaan, serta persyaratan-persyaratan fisik yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan

Indikator

1. Stamina dan kekuatan
2. Ketrampilan kerja yang tinggi

c. Dimensi Role Demands(Tuntutan Peran)

adalah tuntutan yang berhubungan dengan peran yang diharapkan untuk dimainkan oleh seseorang karyawan atau Individu dalam suatu organisasi atau kelompok kerja sehingga mengharapakan karyawan dengan peran tertentu untuk bertindak dengan cara tertentu. Karyawan menyampaikan ekspektasi ini, baik secara formal maupun informal. Selanjutnya karyawan merasakan ekspektasi peran dengan derajat akurasi yang beragam kemudian berusaha untuk mewujudkan peran tersebut.

Indikator

1. Bertanggung jawab dalam pekerjaan
2. Harapan terhadap pekerjaan

d. Dimensi Interpersonal Demands(Tuntutan Interpersonal)

adalah tuntutan yang berhubungan dengan tekanan kelompok, kepemimpinan dan konflik kepribadian dalam lingkungan perusahaan

Indikator

3. Hubungan dengan atasan
4. Hubungan dengan rekan kerja

3. Instrumen Variabel *Job Demands*

1. Tuntutan waktu penyelesaian pekerjaan oleh perusahaan pendek
2. Waktu yang disediakan pendek, bekerja menjadi tergesa-gesa
3. Keseluruhan waktu yang disediakan mencakup untuk semua pekerjaan
4. Para pekerja berat menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang disediakan perusahaan
5. Tuntutan penyelesaian pekerjaan dengan waktu yang ada berakibat pegawai tidak fokus bekerja
6. Tuntutan penyelesaian pekerjaan dengan waktu yang ada berakibat pegawai mudah lelah bekerja
7. Kelelahan bekerja akibat waktu yang pendek, berdampak semangot kerja pegawai menurun

8. Pegawai menyelesaikan pekerjaannya kurang sempurna
9. Pegawai menyelesaikan pekerjaannya dibawah standar yang ada
10. Tuntutan kualitas proses penyelesaian pekerjaan memberatkan pegawai
11. Tuntutan kualitas hasil penyelesaian pekerjaan memberatkan pegawai
12. Standar kualitas hasil kerja tinggi melebihi kemampuan kerja pegawai
13. Ada sanksi tegas kepada pegawai bagi yang tidak memenuhi standard kualitas hasil kerja
14. Standar kualitas hasil bekerja penerapannya menekan pegawai bekerja melebihi kemampuannya
15. Standar kualitas hasil kerja penerapannya membuat pegawai turun semangat
16. Tuntutan standar kualiatas hasil kerja penerapannya menekan ketahanan bekerja pegawai
17. Tuntutan perusahaan untuk bekerja secara maksimal melebihi potensi kekuatan pegawai
18. Kelelahan kerja dirasakan pegawai setiap saat selesai bekerja
19. Kejenuhan kerja pegawai mudah dirasakan setiap saat
20. Kebosanan kerja pegawai mudah terjadi setiap waktu kerja
21. Setiap akhir waktu kerja stamina menurun

22. Kekuatan kerja mudah terkuras untuk lanjut bekerja berikutnya
23. Tuntutan kerja yang tinggi menurunkan semangat untuk belajar ketrampilan kerja yang baru
24. Teknik bekerja yang lebih efektif diabaikan, hanya focus kepada jumlah produknya
25. Tuntutan ketrampilan teknik kerja yang tinggi melebihi batas kemampuan pegawai
26. Standar teknis bekerja maksimal sudah dilakukan pegawai namun belum konsisten
27. Tuntutan kerja dengan teknis yang tinggi menimbulkan tekanan stress kerja karyawan
28. Tuntutan tanggungjawab bekerja, pegawai sudah melakukan namun belum sepenuhnya
29. Tanggung jawab bekerja lebih produktif belum maksimal
30. Pegawai sebagai ujung tombak perusahaan belum sepenuhnya disadari perannya
31. Pegawai mengharapkan tuntutan pekerjaan sesuai batas kemampuan pegawai
32. Tuntutan pekerjaan terhadap pegawai sesuai harapan pegawai
33. Tuntutan pekerjaan kepada pegawai melewati batas standar kemampuan pegawai
34. Pegawai menilai tuntutan pekerjaan belum mempertimbangkan kondisi kemampuan pegawai
35. Komunikasi kerja dengan atasan sudah dilakukan pegawai belum ada perhatian kepada pegawai
36. Komunikasi dengan atasan tentang perbaikan

fasilitas kerja sudah dilakukan pegawai namun belum ada perbaikan

37. Atasan memperhatikan dukungan komunikasi timbal balik dengan pegawai
38. Atasan mempertimbangkan usulan-usulan atau masukan pegawai
39. Antar rekan kerja menjalin komunikasi kerja yang efektif
40. Ada jejaring komunikasi kerja antar rekan kerja
41. Saling membantu antara rekan kerja yang mengalami kesulitan kerja
42. Ada saling menghargai antar rekan kerja dalam mencapai hasil kerja
43. Ada saling sapa atau kunjungan antar relasi kerja
44. Ada saling kenal antar rekan kerja

C. Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*)

1. Definisi

Job Resources adalah merupakan aspek fisik, psikologis, sosial atau organisasi dari pekerjaan yang baik: 1) berperan dalam mencapai tujuan kerja, 2) mengurangi persyaratan pekerjaan dan biaya fisik dan psikologis terkait, dan 3) mendorong pertumbuhan, pembelajaran, dan perkembangan pribadi (Bakker & Demerouti, 2007)

Deci & Ryan bahwa Sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) adalah motivasi intrinsik dan ekstrinsik di tempat kerja sehingga sumber daya kerja akan dapat

mendorong pertumbuhan, pembelajaran dan pengembangan karyawan, dan memenuhi kebutuhan dasar manusia seperti kebutuhan akan otonomi, keterkaitan, dan kompetensi.(Ryan & Deci, 2017)

Sumber daya pekerjaan (*Job resources*) adalah aspek fisik, sosial, psikologis atau organisasi dari pekerjaan yang dapat (1) mengurangi kebutuhan kerja terkait dengan biaya psikologis (biaya psikologis) yang dibayarkan oleh karyawan; (2) mencapai tujuan; (3) mendorong perkembangan dan pembelajaran Bakker dan Demerouti dalam (Joy, 2011)

Menurut Llorens dkk mendefinisikan Sumber daya pekerjaan (*Job resources*) Ini adalah sumber daya fisik, sosial atau organisasi dari pekerjaan, sehingga dapat mengurangi kebutuhan kerja, mengurangi biaya fisik dan psikologis, mencapai tujuan kerja dan merangsang pertumbuhan, pembelajaran, dan perkembangan pribadi. Oleh karena itu, sumber daya tidak hanya diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan, tetapi juga penting sebagai hak mereka sendiri .(Llorens et al., 2007)

Demerouti & Bakker (2011) berpendapat bahwa Sumber daya pekerjaan (*Job resources*) dapat ditempatkan di tingkat organisasi (misalnya remunerasi, peluang karir, keamanan kerja), tingkat interpersonal (misalnya hubungan dengan kolega dan pengawas), peran pekerjaan tertentu (misalnya kejelasan peran, partisipasi), dan di tingkat tugas (misalnya perubahan keterampilan, kepentingan tugas, otonomi dan umpan balik kinerja). (Demerouti & Bakker, 2011)

Menurut Hu, Schaufeli dan Taris (2013) Sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) adalah Hal-hal positif yang mengevaluasi fungsi fisik, sosial, atau organisasi

pekerjaan untuk mencapai tujuan kerja, sehingga mengurangi tuntutan pekerjaan dan merangsang pertumbuhan individu serta mengembangkan berdasarkan proses motivasi (Hu et al., 2013)

Sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) adalah motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang mendorong perubahan karyawan, pembelajaran dan pengembangan dalam mencapai tujuan kerja yang menjadi tanggungjawabnya (W. Schaufeli & Bakker, 2004)

Menurut Chung & Angeline (2010) sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) ini dapat didefinisikan sebagai distorsi energi yang menggambarkan bagaimana karyawan menyelesaikan persyaratan kerja dalam mencapai tujuan kerja yang sukses.(Chung & Angeline, 2010)

Dalam teori Conservation of Resources (COR), Sumber daya pekerjaan (*Job resources*) adalah objek, atribut pribadi, kondisi, atau energi apa pun yang dihargai dengan haknya sendiri (misalnya harga diri, keterikatan dekat, dan kesehatan) atau yang dinilai karena memfasilitasi pencapaian atau perlindungan sumber daya lain. (misalnya uang, dukungan sosial dan kredit) (D'Emiljo, 2015)

Boyar, Carr, Mosley Jr., Carson dalam Sulistiawan menyatakan Sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) adalah merupakan aspek-aspek dalam pekerjaan yang dapat membantu seseorang untuk memenuhi tuntutan-tuntutan dalam pekerjaan sehingga dapat menurunkan dampak dari tekanan pekerjaan(Sulistiawan, 2016)

Sumber daya pekerjaan (*Job resources*) adalah aspek dari pekerjaan yang fungsinya membantu karyawan mengatasi tuntutan pekerjaan (job demands) dan

konsekuensi fisik dan psikologis, sekaligus merangsang pertumbuhan, pembelajaran dan pengembangan pribadi, termasuk: gaji, dukungan superior, umpan balik (*feed back*), peran yang jelas (*role clarify*), dan kemandirian kerja (otonomi kerja) ataupun pemberdayaan (Bakker & Demerouti, 2007).

Sumber daya pekerjaan (*Job resources*) adalah merupakan hasil hubungan interpersonal dan sosial, pengaturan kerja dan pekerjaan itu sendiri (Bakker & Demerouti, 2007) dengan dimensi-dimensi antara lain:

1. *Role Clarity* (Kejelasan Peran)

Peran jabatan adalah peranan yang disandang individu sesuai dengan jabatan tertentu. jika terjadi ketidakjelasan antara yang diharapkan dan dilakukan sebagai penanggungjawab peran. Akan terjadi kebingungan peran terjadi jika seseorang tidak yakin apa yang harus dilakukannya pada beberapa situasi. Individu akan lebih puas dengan pekerjaannya ketika peran tersebut dideskripsikan dengan jelas. Berdasarkan hal tersebut kejelasan peran adalah kondisi ketika karyawan mengetahui apa yang diharapkan, menjadi tanggung jawab atas peran jabatannya, dan mampu membedakan perannya dengan peran yang lain.

2. *Supervisory Support* (Dukungan Atasan)

Dukungan atasan adalah kepercayaan karyawan mengenai tingkat seberapa jauh atasan menghargai kontribusi dan kesejahteraan karyawan. Ketika atasan menunjukkan pertimbangan lebih kepada bawahan, maka bawahan akan merasakan ada kehangatan dan perhatian dari atasan. Sehingga karyawan yang mendapatkan dukungan dari atasan akan merasa wajib membalas apa

yang telah dilakukan atasan sehingga akan membantu atasan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan acara merespon terhadap tuntutan kerja yang tinggi ketika karyawan dihargai dengan adil oleh atasan atas kerja mereka.

3. *Coworker Support* (Dukungan Rekan Kerja)

Dukungan rekan kerja adalah bantuan yang diberikan rekan kerja dalam menjalankan tugas yang ketika dibutuhkan baik berupa pembagian pengetahuan, keahlian, dan memberikan semangat dan inspirasi. atau dengan kata lain dukungan rekan kerja adalah derajat bantuan dan perhatian yang diberikan rekan kerja kepada karyawan lain ketika karyawan berada dalam kesulitan atas suatu beban kerja.

4. *Opportunities To Learn*

Ketika karyawan diberikan kesempatan untuk pengembangan diri, kemungkinan stres mengecil, sehingga kemungkinannya untuk berubah menjadi kelelahan ataupun intensi *turnover* karyawan sangat kecil. Kesempatan belajar akan meningkatkan efikasi diri dan perhatian pada kesempatan yang lebih luas dan akan mengurangi emosi negatif yang disebabkan oleh harapan yang tidak tercapai. (Proost, Ruysseveldt, & Dijke, 2012). Oleh karena itu, karyawan yang terbukti memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang lebih puas dan engage dalam pekerjaannya (Luthans, 2014).

Dengan demikian, keberadaan Sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) akan menghasilkan keterlibatan kerja, sedangkan ketidakhadiran menimbulkan sikap sinis terhadap pekerjaan yang menjadi beban tugas karyawan, (Doornen et al., 2009).

Dari penjelasan diatas maka dapat disintesisakan bahwa sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) adalah aspek yang dapat membantu pekerjaan seseorang untuk memenuhi tuntutan-tuntutan atas pekerjaan yang dibebankan sehingga dapat menurunkan dampak dari tekanan pekerjaan tersebut baik dilihat secara fisik atau psikis yang akan menstimulasi pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan individu, termasuk gaji yang diterima, dukungan dari atasan, umpan balik (*feedback*), kejelasan peran (*role clarity*), otonomi kerja (*job autonomy*), dan pemberdayaan.

2. Dimensi dan Indikator Variabel Job Resources

a. Dimensi Dukungan Organisasi

adalah dukungan yang diterima dari organisasinya berupa pelatihan, peralatan, harapan-harapan dan tim kerja yang produktif yang diterima karyawan.

Indikator

1. Feedback dan vasilitas kerja
2. Kesempatan pengembangan karir
3. Ketersediaan informasi kerja

b. Dimensi Dukungan Rekan Kerja / Sosial

Adalah satu wujud kerjasama dalam bentuk pengetahuan, keahlian, dan semangat yang diberikan rekan kerja pada waktu menyelesaikan tugas pekerjaan. Dukungan rekan kerja dapat berupa bantuan, membagikan sumber daya, dan nasehat ketika rekan kerja berada dalam masalah

Indikator

1. Dukungan rekan kerja

c. Dukungan Atasan/ Psikologis

Adalah dukungan yang lebih dari atasan memicu rasa balas budi dari bawahan dan diwujudkan dengan berusaha membantu atasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan membuat bawahan bekerja dengan inovatif terhadap tingginya tuntutan kerja yang dibebankan padanya

Indikator

1. Dukungan dan bimbingan atasan

d. Kejelasan Peran/Fisik

Adalah peran jabatan sebagai peranan individu berdasar dari jabatannya dengan sehingga keadaan di saat tidak ada informasi yang cukup tentang sifat dan tugas yang harus dikerjakan disebut dengan kekaburan peran. Dan ketegangan dan ketidakpuasan yang merupakan perasaan negatif akan muncul ketika individu bekerja tanpa ada kejelasan peran.

Indikator

1. Keikutsertaan dalam pengambilan keputusan kerja
2. Kejelasan peran didalam kelompok

3. Instrumen Variabel *Job Resources*

1. Fasilitas kerja mendukung penyelesaian pekerjaan
2. Kelengkapan fasilitas kerja mendukung penyelesaian pekerjaan

3. Kualitas fasilitas kerja mendukung penyelesaian pekerjaan
4. Fasilitas kerja dinilai memadai untuk penyelesaian pekerjaan lebih cepat
5. Fasilitas kerja memberikan rasa nyaman penggunaannya
6. Fasilitas kerja lengkap untuk penyelesaian pekerjaan maksimal
7. Penggunaan fasilitas kerja oleh pegawai merata untuk setiap pegawai
8. Penggunaan fasilitas kerja lancar tidak ada yang macet ketika digunakan
9. Ada gangguan penggunaan fasilitas kerja tetapi segera ada perbaikan
10. Dukungan fasilitas kerja membantu peningkatan jumlah produk hasil kerja
11. Dukungan fasilitas kerja sesuai kebutuhan kerja pegawai
12. Fasilitas kerja berdampak pada peningkatan rasa percaya diri pegawai dalam bekerja
13. Fasilitas kerja penggunaannya membuat pegawai semangat bekerja
14. Fasilitas kerja menimbulkan kebanggaan sendiri bagi pegawai untuk bekerja
15. Fasilitas kerja kelengkapannya membuat pegawai bekerja lebih focus perhatiannya
16. Proses penyelesaian pekerjaan dengan pengadaan fasilitas kerja lebih tepat waktu
17. Hasil menyelesaikan pekerjaan dengan penyediaan

fasilitas kerja lebih tepat sesuai standar yang ada

18. Perusahaan mendukung pengembangan karir pegawai
19. Perusahaan memberikan kesempatan pegawai untuk meningkatkan karir
20. Perusahaan menyediakan konsultasi untuk pengembangan karir pegawai
21. Perusahaan menyediakan peta karir pegawai yang jelas
22. Perusahaan menginformasikan hasil capaian kerja setiap pegawai
23. Perusahaan memberitahukan hasil capaian kerja setiap pegawai
24. Perusahaan memberitahukan informasi-informasi berkaitan dengan organisasi pekerjaan
25. Perusahaan memberitahukan informasi aturan-aturan kerja yang baru/pembaharuan peraturan kerja
26. Rekan-rekan kerja mendukung persahabatan dalam sosialisasi tentang pekerjaan
27. Ada dukungan perusahaan, kekeluargaan antar pegawai untuk membantu rekan kerja yang mengalami musibah keluarga
28. Ada dukungan bantuan dana sosial untuk kecelakaan atau musibah kerja
29. Ada dukungan informasi peningkatan kinerja perusahaan
30. Pimpinan unit kerja/supervisor mendukung proses kerja pegawai

31. Pimpinan unit kerja memberikan arah-arahan terkait bekerja efektif
32. Pimpinan unit kerja memberikan solusi mengatasi masalah pekerjaan pegawai
33. Pimpinan unit kerja memberikan contoh teladan dalam bekerja terbaik
34. Pimpinan unit kerja memberikan dukungan semangat untuk bekerja maksimal
35. Pegawai diberikan kesempatan untuk ikut dalam rapat pengambilan keputusan
36. Pegawai diberikan kesempatan untuk memberikan usulan/saran dalam perbaikan kerja
37. Pegawai ikut diberikan kesempatan untuk mengadakan kegiatan olahraga bersama
38. Pegawai diberikan kesempatan untuk melakukan ibadah saat bekerja
39. Pegawai diberikan kesempatan untuk mengajukan klaim/tuntutan pekerjaan
40. Dalam Perusahaan antar teman pegawai saling percaya untuk mendukung kehidupan kerja pegawai
41. Satuan dalam kelompok kerja/line mendukung proses kerja pegawai
42. Satuan dalam kelompok kerja/line terkoordinasi baik mendukung proses dan hasil kerja
43. Satuan kelompok kerja/line kompak mendukung hasil kerja terbaik

D. Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-Life Balance*)

1. Definisi

Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan ketidakhadiran, ketidakpuasan kerja, dan produktivitas yang rendah. Sebaliknya, karyawan yang dapat mencapai keseimbangan yang baik akan dapat meningkatkan kesejahteraannya karena dapat mengalokasikan tenaga dan waktu dengan lebih baik untuk memenuhi semua kebutuhan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

Selanjutnya menurut Edwards & Rothbard (2000) menyarankan bahwa efek negatif dari ketidakseimbangan kehidupan kerja dan efek positif dari keseimbangan kerja-kehidupan dibawa oleh karyawan dari pekerjaan mereka ke pekerjaan mereka. kehidupan pribadi dan sebaliknya.

Oleh karena itu, organisasi dipaksa untuk menekan tuntutan yang dialami individu dengan menerapkan kebijakan dan praktik kehidupan kerja yang mendukung karyawan untuk memenuhi tanggung jawab mereka yang terkait dengan pekerjaan serta yang terkait dengan pribadi (Baral & Bhargava, 2010).

Menurut Fisher, Bulger dan Smith, 2009 keseimbangan kehidupan kerja (*Work life balance*) adalah merupakan keseimbangan, termasuk beban kerja atau kehidupan pribadi, yang sebanding dengan peningkatan kualitas kerja, kehidupan pribadi, dan *work engagement* . (Fisher, Bulger, & Smith, 2009)

Menurut Kastner dalam Bienek (2014) *Work-life balance* berasal dari kata “work” dan “life.” *Work-life balance* adalah tentang bagaimana menyeimbangkan kedua kategori tersebut.(Bienek, 2014)

Menurut Dhas & Karthikeyan, (2015) keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) yaitu tentang bagaimana untuk dapat mengelola tindakan dengan pekerjaan yang dibayar dengan kegiatan lain yang juga penting, termasuk menghabiskan waktu dengan keluarga, melakukan olahraga dan rekreasi, menjadi relawan atau melakukan studi. *work-life balance* diartikan suatu cara seseorang menghabiskan waktu menyelesaikan tugas kerja tetapi seseorang tersebut juga dapat memiliki cukup waktu untuk dihabiskan dalam aktivitas lain, seperti keluarga, teman, dan hobi. Keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) dapat didefinisikan sebagai cara untuk memuaskan dan mampu melakukan pekerjaan dengan baik di tempat kerja dan di rumah dengan konflik minimal,(Dhas & Karthikeyan, 2015)

Sedangkan menurut menurut Samson dalam Atmaja & Puspitawati (2018) keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) merupakan derajat dimana individu memiliki kemampuan untuk secara terus menerus seimbang dengan persyaratan waktu, emosional dan perilaku untuk pekerjaan yang dibayar dan tanggung jawab keluarga.(Atmaja & Puspitawati, 2018)

Menurut Ganapathi & Gilang (2016) keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) merupakan bagaimana individu dapat melakukan penyeimbangan antara waktu dari beberapa kegiatan dengan keterlibatan individu pada kegiatan tersebut secara optimal sehingga dapat memberikan kepuasan pada kehidupan berkeluarga

ataupun kehidupan pekerjaan. (Ganapathi & Gilang, 2016)

Menurut Lazăr, Osoian, & Rațiu, (2010) berpendapat bahwa keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) berarti mengalokasikan bersamaan waktu antara kegiatan kerja dan kegiatan yang tidak berbayar yang mengacu pada tingkat keterlibatan yang memuaskan di antara peran ganda tersebut dalam kehidupan seseorang. yang tidak terlepas dari tren demografis yang dimiliki risiko percepatan yang tumpang tindih antara kerja dan non-kerja selama masa hidup dengan pengaruh kemajuan teknis dan ekonomi global yang berkontribusi pada pengembangan *Work Life Balance* (Lazar et al., 2010)

Menurut Sturges & Guest, (2004) "*Work-life balance an examination, of the boarder of work life balance would require assessment of time, involvement, and community membership. It would be useful to study the balancece between work and the aggregate of other life roles as wel as the balance between pairs of specific roles.*"(Sturges & Guest, 2004). Keseimbangan kehidupan kerja. Memeriksa batasan keseimbangan kehidupan kerja akan membutuhkan penilaian waktu, tingkat partisipasi dan keanggotaan komunitas. Akan sangat berguna untuk mempelajari keseimbangan antara pekerjaan dan kumpulan peran kehidupan lainnya dan keseimbangan antara pasangan peran tertentu.(Sturges & Guest, 2004).

Keseimbangan kehidupan kerja (*Work-life balance*) menurut Edwin A. Locke,(2009). *work life balance as a State equilibrium in wich the demands of both a pearsons job and personal life are equal. Work/life balance from the employee viewpoint: the dilemma of managing work obligations and personal/family responsibilities. Work/life balance from the employer: the challenge of creating a*

supportive company culture where employees can focus on their jobs while at work. (Edwin A. Locke, 2009)

Ini didefinisikan sebagai keadaan menjaga keseimbangan antara dua kebutuhan, di mana pekerjaan dan kehidupan individu adalah sama. Dari perspektif karyawan, work-life balance merupakan pilihan untuk mengatur pekerjaan dan kewajiban pribadi atau tanggung jawab keluarga. Dari perspektif perusahaan, tantangannya adalah menciptakan budaya yang mendukung di perusahaan agar karyawan dapat fokus pada pekerjaannya.

Selanjutnya Schermerhorn, John R., Hunt, Richard N. Osborn, & Uhl-Bien Schermerhorn (2012) mengatakan bahwa, "work life balance is a broad concept including proper prioritizing between "work" (career and ambition) on the one hand and life (health, pleasure, leisure, family and spiritual development) on the other." Definisi work-life balance adalah konsep yang luas. Di satu sisi, ini mencakup prioritas yang tepat antara "pekerjaan" (pekerjaan dan ambisi) dan "kehidupan", yang melibatkan kesehatan, hiburan atau hobi, hiburan, keluarga, dan kehidupan spiritual seseorang (Schermerhorn, John R., Hunt, Richard N. Osborn, & Uhl-Bien, 2012)

Work-life balance dijelaskan oleh State Services Commission mengatakan bahwa, "consider which work-life balance issue seems to be most prevalent: a) work place issues; work life balance issues generated by aspects of the workplace (nature of work environment, types of workplaces, issues in the workplace), b) life issues; work life balance issues generated by different life needs (need for time for families and community, need for personal time like leisure/recreation, needs as a member of a specific group) (Services, 2005)

Dijelaskan bahwa hal-hal berikut di atas termasuk dalam cakupan kajian keseimbangan kehidupan kerja, yaitu: (a) Aspek pada tempat kerja, terdiri dari : jenis pekerjaan, tipe tempat kerja, dan masalah di tempat kerja misalnya beban kerja yang tidak masuk akal. (b) Kebutuhan hidup, terdiri dari : kebutuhan waktu untuk keluarga dan masyarakat misalnya perawatan anak, kebutuhan waktu untuk pribadi karyawan.

Selain itu, work-life balance didefinisikan sebagai "kepuasan dan pekerjaan yang baik di tempat kerja dan di rumah, dengan konflik peran yang minimal".(Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark, & Baltes, 2011).

Menurut Parkes, Langford, & Parkes (2015) mendefinisikan keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) adalah kemampuan individu untuk memenuhi komitmen pekerjaan dan keluarga mereka, dan tanggung jawab mereka untuk pekerjaan dan kegiatan sosial mereka. (Parkes et al., 2015)

Allen, David E.L. Herst, Bruck, & Sutton (2014) berpendapat bahwa keseimbangan kehidupan kerja (*Work-Life Balance*) adalah merupakan hal yang terkait dengan berkurangnya stres dan kepuasan hidup yang lebih tinggi, yang menunjukkan bahwa hubungan ini semakin kuat dari waktu ke waktu.(Allen et al., 2014)

Allen et al., (2014) diyakini bahwa *Work-Life Balance* membantu meningkatkan keterikatan karyawan pada organisasi, yang pada akhirnya membantu meningkatkan produktivitas dan mengurangi pergantian karyawan. *Work-Life Balance* terkait erat dengan aspek lain dari lingkungan kerja dan dapat membantu pemimpin mengintegrasikan strategi kerja dan kehidupan untuk mencapai keseimbangan dalam lingkungan

organisasi.(Allen et al., 2014)

Menurut Šilverko, Arambaslić, & Galeslić (2002.) mendefinisikan Keseimbangan kehidupan kerja (*Work-Life Balance*) sebagai:

...an elusive term used to describe a state of harmonious or satisfying arrangement between an individual's work obligations and his or her personal life. We define it as appropriate arrangement of role-time commitments that allows for good functioning at work and at home, with minimum role conflict and maximum satisfaction.(Šilverko et al., 2008.)

Diartikan bahwa ... Istilah yang sulit dipahami yang digunakan untuk menggambarkan keselarasan atau pengaturan yang memuaskan antara kewajiban pekerjaan pribadi dan kehidupan pribadi. Kami mendefinisikannya sebagai pengaturan yang tepat dari komitmen waktu dan peran sehingga dapat memainkan peran yang baik dalam pekerjaan dan keluarga, serta meminimalkan konflik peran dan memaksimalkan kepuasan.. (Šilverko et al.,2008.)

Work-life balance adalah tentang bagaimana membangun budaya kerja yang lebih produktif untuk meminimalkan kemungkinan stres dalam pekerjaan dan kehidupan karyawan. Keseimbangan kehidupan kerja setiap orang merupakan kombinasi yang tepat untuk berpartisipasi dalam pekerjaan, yang bergantung pada waktu dan kondisi kerja serta aspek lain dalam kehidupan mereka. Kombinasi ini tidak akan tetap, tetapi dapat berubah seiring waktu menurut *State Services Commissio* (Services, 2005:6)

Aspek-aspek keseimbangan kehidupan kerja menurut Fisher et al., (2009)yaitu:

1. Pekerjaan Mengganggu Kehidupan Pribadi

Pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi (*work interference with personal life*) Mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan individu. Pekerjaan yang dilakukan lebih banyak menguras waktu, tenaga, dan pikiran. Sehingga menyebabkan individu memiliki kesulitan untuk membagi waktu pada kehidupan pribadinya.

2. Kehidupan pribadi mengganggu pekerjaan

Kehidupan pribadi mengganggu pekerjaan (*personal life interference with work*) mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi dapat mengganggu pekerjaan yang dilakukan individu. Kehidupan pribadi mengakibatkan individu tidak dapat bekerja secara maksimal karena waktu, tenaga, dan pikiran individu tersebut lebih mengutamakan kehidupan pribadi daripada pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini terjadi ketika individu memiliki masalah pada kehidupan pribadi yang dapat mengganggu kinerja individu menjadi terganggu

3. Kehidupan Pribadi Meningkatkan Pekerjaan

Kehidupan pribadi meningkatkan pekerjaan (*personal life enchancement of work*) merupakan aspek yang mengacu pada sejauh mana kehidupan seseorang dapat meningkatkan kinerja pribadinya di dunia kerja, terutama ketika orang sedang bahagia. Sehingga dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan. Individu yang memiliki kehidupan pribadi yang baik dan memuaskan membuat individu merasa

bahagia, senang, dan puas dan kebutuhan pribadinya tercukupi, sehingga individu merasakan emosi yang baik yang dapat dibawanya ketika melakukan pekerjaannya.

4. Pekerjaan Meningkatkan Kehidupan Pribadi

Pekerjaan meningkatkan kehidupan pribadi (*work enhancement of personal life*) mengacu sejauh mana pekerjaan yang diselesaikan dapat meningkatkan aspek kualitas hidup pribadi. Pekerjaan yang lebih bermakna dan akan memberikan manfaat dan keuntungan. Sehingga Individu akan mendapatkan kesempatan untuk belajar untuk dapat memperbaiki kinerja dan menerapkannya di dalam kehidupan pribadi dan merasa bahagia dengan pekerjaan tersebut.

Sedangkan menurut Hudson (2005), work life balance meliputi beberapa aspek atau dimensi yaitu:

- a. Time balance (Keseimbangan waktu), Menyangkut jumlah waktu yang
 - diberikan untuk bekerja dan peran di luar pekerjaan. Waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dalam organisasi dan perannya dalam kehidupan
 - individu tersebut, misalnya seorang karyawan di samping bekerja juga
 - membutuhkan waktu untuk rekreasi, berkumpul bersama teman juga menyediakan waktu untuk keluarga.

- b. Involvement balance (Keseimbangan keterlibatan),
Menyangkut keterlibatan
- tingkat psikologis atau komitmen 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.
- c. Satisfaction balance (Keseimbangan kepuasan),
Tingkat kepuasan dalam
- pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Kepuasan yang dirasakan, individu
 - memiliki kenyamanan dalam keterlibatan di dalam pekerjaannya maupun dalam kehidupan diri individu tersebut.

2. Dimensi dan Indikator variabel Work life balance

a. Dimensi Keseimbangan Waktu

Menyangkut jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan peran di luar pekerjaan. Waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dalam organisasi dan perannya dalam kehidupan individu tersebut

Indikator

1. Dapat Membagi Waktu

2. Jam Kerja masuk akal

b. Dimensi Keseimbangan Kepuasan

Menyangkut keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen 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.

Indikator:

1. Puas dengan pekerjaan
2. Semangat dalam bekerja

c. Dimensi Keseimbangan Keterlibatan

Menyangkut keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen untuk bekerja dan di luar pekerjaan. Keseimbangan yang melibatkan individu dalam diri individu seperti tingkat stres dan keterlibatan individu dalam bekerja dan dalam kehidupan

Indikator

1. Ketidakhadiran
2. Keterlambatan
3. Tidak Keluar dari pekerjaan (turnover)
4. Produktivitas kerja

3. Instrumen Variabel *Work-Life Balance*

1. Saya dapat membagi waktu untuk melakukan pekerjaan dengan waktu kegiatan pribadi
2. Saya membagi waktu yang berimbang untuk bekerja dengan waktu untuk dirumah bersama keluarga
3. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan ditempat kerja dan dapat membantu pekerjaan dirumah
4. Saya dapat mengatur waktu untuk bekerja dikantor dengan waktu bekerja dirumah
5. Saya menentukan untuk bekerja sesuai aturan serta jam kerja, dan bekerja dirumah selesai pulang kantor
6. Saya dapat mengatur kerja untuk fokus di tempat kerja dan pekerjaan yang dapat dikerjakan dirumah
7. Saya dapat bekerja dengan baik ditempat kerja dan dapat mengerjakan pekerjaan dirumah juga
8. Saya senang dapat menyeimbangkan antara bekerja ditempat kerja dan berperan dikehidupan keluarga
9. Saya cukup puas dapat berperan di perusahaan dan peran pekerjaan keluarga dirumah
10. Saya bekerja sesuai dengan kriteria standar yang ada dan mampu bekerja membantu keluarga dirumah
11. Saya memperoleh kepuasan tersendiri dapat bekerja maksimal ditempat kerja dan dapat membantu pekerjaan keluarga dirumah
12. Saya merasa senang mampu menunaikan tugas

pekerjaan diperusahaan dan dapat berperan dikeluarga ketika dirumah

13. Saya senang bekerja dengan sungguh-sungguh di perusahaan dan berkontribusi kerja ketika dirumah
14. Saya menyukai keseimbangan bekerja di perusahaan dengan serius dan menyukai kegiatan-kegiatan sosial diluar perusahaan
15. Saya senang untuk aktif pada organisasi-organisasi sosial dilingkungan rumah disamping bekerja serius di perusahaan
16. Saya aktif untuk mengikuti pertemuan-pertemuan antar keluarga disekitar tempat tinggal selesai bekerja di perusahaan
17. Saya selesai bekerja diperusahaan,ikut kegiatan olah raga disekitar lingkungan tempat tinggal
18. Saya merasakan kepuasan tersendiri jika dapat bekerja diperusahaan juga dapat ikut kegiatan disekitar rumah
19. Saya menyukai kegiatan bersama warga sekitar rumah selesai bekerja rutin diperusahaan
20. Saya menyediakan waktu untuk bergabung dengan kegiatan-kegiatan warga disekitar rumah setelah kegiatan bekerja di perusahaan
21. Saya semangat juga aktif berolahraga sebagai hobi diperusahaan setelah selesai bekerja
22. Saya merasa puas dapat menyalurkan hobi bersosial dengan lingkungan sekitar rumah setelah pulang bekerja
23. Saya senang dapat mengajak teman-teman untuk

- berolah raga setelah selesai pekerjaan
24. Saya semangat untuk bekerja dengan kondisi fisik bugar karena hobi olahraga
 25. Saya mampu bekerja maksimal dengan kondisi kesegaran tubuh akibat hobi olahraga
 26. Saya mampu mengerjakan tugas-tugas sulit dengan kondisi tubuh maksimal akibat hobi olahraga pagi sebelum kerja
 27. Saya mampu mempertahankan kehadiran kerja maksimal dengan kondisi fisik prima akibat menjalankan olahraga
 28. Saya mengutamakan penyelesaian pekerjaan perusahaan secara maksimal dengan kondisi fisik yang sehat/bugar
 29. Saya mengutamakan keseimbangan fisik dengan beban kerja yang ada diperusahaan
 30. Saya menjaga kesehatan fisik prima untuk mendukung penyelesaian pekerjaan diperusahaan
 31. Saya menjaga keseimbangan target kerja dengan resiko kesehatan kerja
 32. Saya mengutamakan penyelesaian kerja sesuai standar yang ada dengan menjaga kesehatan kerja
 33. Saya menjaga kondisi fisik dan hasil kerja dengan tetap menjaga kesehatan yang prima
 34. Saya memiliki komitmen kerja yang seimbang antara kondisi kerja dengan aturan kerja
 35. Saya mendukung semangat kerja bersama rekan kerja sebagai satu tim
 36. Saya menjaga keutuhan tim kerja dalam

mendukung peningkatan produktivitas kerja

37. Saya senang melihat keutuhan semangat bekerja rekan kerja sebagai tim kerja
38. Saya bersemangat untuk menjaga soladiritas antar rekan kerja dalam proses produksi untuk mencapai hasil kerja yang maksimal

BAB III

PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG ANTAR VARIABEL

Untuk mengetahui adanya pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel dalam penelitian, akan digunakan teknik analisis dengan teknik *structural equation modelinng* (SEM) yang bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh langsung atau tidak langsung. Pengaruh langsung adalah pengaruhh variable bebas (*eksogen*) terhadap variable terikat (*endogen*) sedangkan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah pengaruh variable bebas (*eksogen*) terhadap variable terikat (*eksogen*) melalui variable lain atau variable intervening.

Pengujian pengaruh langsung (*direct effect*) pada model penelitian dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur pada setiap jalur hipotesis penelitian dan dilanjutkan dengan uji t (CR/ *Critical Ratio*) untuk mengetahui nilai koefisien jalur atau nilai pengaruh dalam kategori signifikan.

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) pada model penelitian dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur pada setiap jalur hipotesis penelitian dan dilanjutkan dengan uji sobel (sobel test) untuk mengetahui nilai koefisien jalur atau nilai pengaruh dalam kategori signifikan.

Pengujian pengaruh tidak langsung atau pengujian pengaruh variable eksogen terhadap variable endogen melalui variable perantara. Tes Sobel digunakan untuk

menentukan apakah suatu variabel membawa (atau memediasi) pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adapun rumus sobel adalah :

$$Z = \frac{a * b}{\sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2}}$$

a = koefisien regresi (unstandardized regression) antara variable independent dan mediator

b = koefisien regresi (unstandardized regression) antara variable mediator dan dependent

Sa = standard error dari persamaan regresi a;

Sb = standard error dari persamaan regresi b.

Kriteria pengujian dalam menentukan signifikansi pengaruh tidak langsung dengan menggunakan uji sobel adalah apabila nilai z (sobel) lebih besar dari 1,96 hipotesis di terima dan dapat dinyatakan terdapat pengaruh tidak langsung signifikan

A. Pengaruh Langsung

1. Job Demands terhadap Work Employee Engagement

Hipotesis statistik yang diuji adalah pengaruh langsung negatif *job demands* (X_1) terhadap *work employee engagement* (Y)

Hipotesis statistik:

$H_0: \beta_{y1} \geq 0$ Tidak terdapat pengaruh langsung negatif *Job Demands* (X_1) terhadap *Work Employee Engagement* (Y)

$H_1: \beta_{y_1} < 0$ Terdapat pengaruh langsung negatif Job Demands (X_1) terhadap Work Employee Engagement (Y)

H_0 ditolak, Jika CR ($-t_{hitung}$) $\leq -1,96$

Sesuai hasil hasil perhitungan *structural equation modeling* pengaruh langsung *job demands* (X_1) terhadap *work employee engagement* (Y), didapatkan nilai koefisien jalur β_{y_1} adalah - 0.334, dan nilai *critical ratio* (CR) (t_{hitung}) sama dengan - 6,519, karena nilai CR (t_{hitung}) lebih kecil dari nilai t tabel ($-6,519 \leq -1,96$), H_1 diterima dan H_0 ditolak, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa ada pengaruh langsung yang negatif dan signifikan antara *job demands* (X_1) terhadap *work employee engagement* (Y).

Oleh karena itu, analisis hipotesis pertama memberikan temuan bahwa *job demands* memiliki pengaruh langsung yang negatif terhadap *work employee engagement* ini dapat diartikan dengan semakin tinggi *job demands* (tuntutan pekerjaan) yang dilakukan perusahaan akan menyebabkan terjadinya penurunan terhadap *work employee engagement* (keterikatan kerja karyawan) demikian sebaliknya dimana semakin rendah *job demands* (tuntutan pekerjaan) yang dilakukan oleh perusahaan akan menyebabkan meningkatnya *work employee engagement* (keterikatan kerja karyawan).

2. Job Resources terhadap Work Employee Engagement

Hipotesis statistik yang diuji adalah pengaruh langsung positif *job resources* (X_2) terhadap *work employee engagement* (Y)

Hipotesis statistik:

$H_0: \beta_{y2} \leq 0$ Tidak terdapat pengaruh langsung positif *job resources* (X_2) terhadap *work employee engagement* (Y)

$H_1: \beta_{y2} > 0$ Terdapat pengaruh langsung positif *job resources* (x_2) terhadap *work employee engagement* (Y)

H_0 ditolak , Jika CR (t_{hitung}) $\geq 1,96$

Sesuai hasil perhitungan *structural equation modeling* (SEM) untuk pengaruh langsung *job resources* (X_2) terhadap *work employee engagement* (Y) Nilai koefisien jalur β_{y2} yang diperoleh sebesar 0,323, dan nilai CR (t_{hitung}) sebesar 6,020, oleh karena *critical ratio* (CR) (t_{hitung}) $> t_{tabel}$ ($6,020 \geq 1,96$), maka h_0 tolak , dan h_1 diterima. dengan demikian dapat dijelaskan bahwa sumber daya kerja (*job resources*) (X_2) berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan (*work employee engagement*) (Y).

Berdasarkan analisis hipotesis kedua memberikan temuan dimana *job resources* (X_2) berpengaruh secara langsung positif terhadap *work employee engagement* (Y), hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik atau tinggi *job resource* (sumber daya pekerjaan) akan menyebabkan meningkatnya *work employee engagement* (keterikatan kerja karyawan), begitu juga sebaliknya apabila semakin buruk atau rendahnya *job resources* (sumber daya pekerjaan) maka akan menyebabkan menurunnya *work employee engagement* (keterikatan kerja karyawan).

3. Work Life Balance terhadap Work Employee Engagement

Hipotesis statistik yang diuji adalah pengaruh langsung positif *work life balance* (X_3) terhadap *work employee engagement* (Y)

Hipotesis statistik:

$H_0: \beta_{y3} \leq 0$ Tidak terdapat pengaruh langsung positif *work life balance* (X_3) terhadap *work employee engagement* (Y)

$H_1: \beta_{y3} > 0$ Terdapat pengaruh langsung positif *work life balance* (X_3) terhadap *work employee engagement* (Y)

H_0 ditolak , Jika CR (t_{hitung}) $\geq 1,96$

Dari hasil perhitungan structural equation modeling pengaruh langsung *work life balance* (X_3) terhadap *work employee engagement* (Y) diperoleh nilai koefisien jalur β_{y3} sebesar 0,359 dan nilai *Critical Ratio* (CR)(t_{hitung}) sebesar 6,479, oleh karena nilai CR (t_{hitung}) lebih besar dari pada nilai t_{tabel} yaitu $6,479 \geq 1,96$, maka H_0 tolak dan H_1 terima sehingga dapat diinterpretasikan bahwa terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antara *work life balance* (X_3) terhadap *work employee engagement* (Y).

Sehingga hasil analisis hipotesis ketiga memberikan temuan bahwa *work life balance* (keseimbangan kehidupan kerja) berpengaruh secara langsung positif terhadap *work employee engagement* (keterikatan kerja karyawan). Sehingga dapat diartikan semakin tinggi *work life balance* (keseimbangan kehidupan kerja) akan

menyebabkan *work employee engagement* meningkat begitu juga sebaliknya semakin rendah *work life balance* akan menyebabkan *work employee engagement* menurun.

4. Job Demands terhadap Work Life Balance

Hipotesis statistik yang diuji adalah pengaruh langsung negatif *job demands* (X_1) terhadap *work life balance* (X_3)

Hipotesis statistik:

$H_0 : \beta_{31} \geq 0$ Tidak terdapat pengaruh langsung negatif *Job Demands* (X_1) terhadap *Work Life Balance* (X_3)

$H_1 : \beta_{31} < 0$ Terdapat pengaruh langsung negatif *Job Demands* (X_1) terhadap *Work Life Balance* (X_3)

H_0 ditolak , Jika CR ($- t_{hitung}$) $\leq -1,96$

Dari hasil perhitungan *structural equation modeling* pengaruh langsung *job demands* (X_1) terhadap *work life balance* (X_3) diperoleh, nilai koefisien jalur β_{31} sebesar -0,310, dan nilai critical ratio (CR) (t_{hitung}) -5,176, sehingga nilai CR (t_{hitung}) lebih kecil dari nilai t tabel yaitu $-5.176 \leq -1,96$ sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima, maka dapat dijelaskan bahwa *job demands* (X_1) berpengaruh langsung negatif signifikan terhadap *work life balance* (X_3).

Sesuai analisis hipotesis keempat memberikan temuan bahwa *job demands* (tuntutan pekerjaan) berpengaruh secara langsung negatif terhadap *work life balance* (keseimbangan kehidupan kerja) dapat diartikan bahwa dengan semakin tinggi *job demands* (tuntutan pekerjaan) akan menyebabkan *work life balance* (keseimbangan kehidupan kerja) menurun demikian juga sebaliknya

dengan semakin rendahnya *job demands* (tuntutan pekerjaan) akan menyebabkan *work life balance* (keseimbangan kehidupan kerja) meningkat.

5. Job Resources terhadap Work Life Balance

Hipotesis statistik yang diuji adalah pengaruh langsung positif *job resources* (X_2) terhadap *work life balance* (X_3)

Hipotesis statistik:

$H_0 : \beta_{32} \leq 0$ Tidak terdapat pengaruh langsung positif *job resources* (X_2) terhadap *work life balance* (X_3)

$H_1 : \beta_{32} > 0$ Terdapat pengaruh langsung positif *job resources* (X_2) terhadap *work life balance* (X_3)

H_0 ditolak , Jika CR (t_{hitung}) > 1,96

Dari hasil perhitungan *structural equation modeling* pengaruh langsung *job resources* (X_2) terhadap *work life balance* (X_3) diperoleh nilai koefisien jalur p_{32} sebesar 0,325 dan *Critical Ratio* (CR) t_{hitung} sebesar **5,211**, sehingga diperoleh nilai CR memiliki nilai lebih besar dari pada nilai t_{tabel} yaitu $5,211 \geq 1,96$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga hal ini dapat diinterpretasikan bahwa terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan antara *job resources* (X_2) terhadap *work life balance* (X_3).

Sesuai analisis hipotesis kelima memberikan temuan bahwa *job resources* (sumber daya pekerjaan) berpengaruh langsung positif terhadap *work life balance* (keseimbangan kehidupan kerja) ini dapat diartikan bahwa dengan semakin tinggi *job resources* (sumber daya pekerjaan) akan menyebabkan *work life balance* (keseimbangan kehidupan kerja) meningkat demikian juga sebaliknya

dengan semakin menurun *job resources* (sumber daya pekerjaan) maka akan menyebabkan *work life balance* (keseimbangan kehidupan kerja) menurun.

6. Job Demands terhadap Job Resources

Hipotesis statistik yang diuji adalah pengaruh langsung negatif *job demands* (X_1) terhadap *job resources* (X_2)

Hipotesis statistik:

$H_0 : \beta_{21} \geq 0$ Tidak terdapat pengaruh langsung negatif *job demands* (X_1) terhadap *job resources* (X_2)

$H_1 : \beta_{21} < 0$ Terdapat pengaruh langsung negatif *job demands* (X_1) terhadap *job resources* (X_2)

H_0 ditolak , Jika $CR (-t_{hitung}) \leq -1,96$

Dari hasil perhitungan *structural equation modeling* diperoleh nilai pengaruh langsung *job demands* (X_1) terhadap *job resources* (X_2) diperoleh nilai koefisien jalur p_{21} sebesar -0,324 dan nilai *Critical Ratio* / $CR (t_{hitung})$ sebesar -5,192, sehingga nilai $CR (t_{hitung})$ lebih kecil dari nilai t_{tabel} yaitu $-5,192 \leq -1,96$, maka H_0 tolak dan H_1 diterima , hal ini dapat diinterpretasikan dimana terdapat pengaruh langsung negatif yang signifikan antara *job demands* (X_1) terhadap *job resources* (X_2)

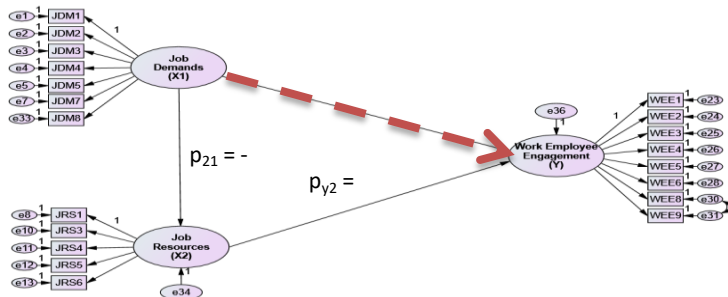
Sesuai analisis hipotesis keenam memberikan temuan bahwa *Job Demands* (tuntutan pekerjaan) berpengaruh secara langsung negatif terhadap *Job Resources* (sumber daya pekerjaan) ini dapat diartikan dengan semakin tinggi *job demands* (tuntutan pekerjaan) menyebabkan *job resources* (sumber daya pekerjaan) menurun demikian juga sebaliknya semakin rendah *job demands* (tuntutan

pekerjaan) menyebabkan *job resources* (sumber daya pekerjaan) meningkat yang dirasakan karyawan.

B. Pengaruh Tidak Langsung

1. Job Demands Terhadap Work Employee Engagement Melalui Job Resources.

Konstelasi model pengaruh tidak langsung *job demands* (X_1) terhadap *work employee engagement* (Y) melalui *job resources* (X_2) sebagai berikut:



Gambar 1 Konstelasi pengaruh tidak langsung X_1 terhadap Y melalui X_2

Untuk menguji signifikan atau tidaknya pengaruh tidak langsung dilakukan dengan uji sobel test. Perhitungan uji sobel sebagai berikut

$$\begin{aligned} a &= -0,317 \\ b &= 0,309 \\ S_a &= 0,061 \\ S_b &= 0,051 \end{aligned}$$

$$Z = \frac{a * b}{\sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2}}$$

$$Z = \frac{-0,317 * 0,309}{\sqrt{0,309^2 0,061^2 + -0,317^2 0,051^2}}$$

$$Z = \frac{-0,098}{0,025} = -3,945$$

Hipotesis statistik yang diuji adalah pengaruh tidak langsung *job demands* (X_1) terhadap *work employee engagement* (Y) melalui *job resources* (X_2)

$$H_0: \beta_{21} \times \beta_{y2} = 0$$

$$H_1: \beta_{21} \times \beta_{y2} \neq 0$$

H_0 : Tidak ada pengaruh tidak langsung *job demands* terhadap *work employee engagement* melalui *job resources*

H_1 : Ada pengaruh tidak langsung *job demands* terhadap *work employee engagement* melalui *job resources*

H_0 ditolak, jika $-Z < -1,96$

$$\beta_{21} \times \beta_{y2} = (-0,324 \times 0,323) = -0,105$$

Koefisien jalur (mediasi) pengaruh tidak langsung *job demands* terhadap *work employee engagement* melalui *job resources* sebesar $\beta_{21} \times \beta_{y2} = (-0,324 \times 0,323) =$

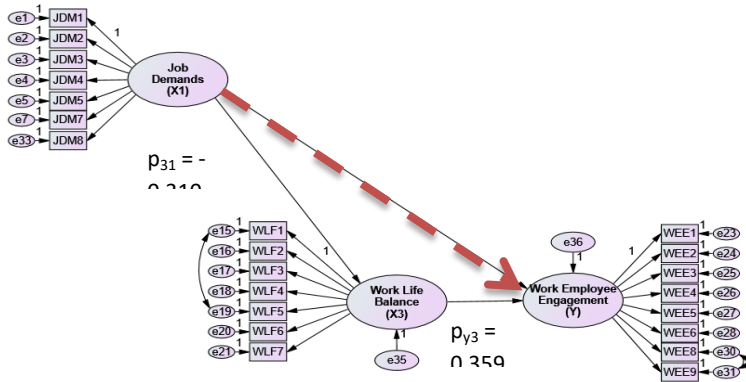
- 0,105 dengan nilai Z (*Sobel Test*) sebesar -3,945. Sehingga diperoleh nilai koefisien jalur $-0,105 \neq 0$ dan nilai Z lebih kecil dari pada nilai t_{tabel} . dimana diperoleh nilai $Z = -3,945$ lebih kecil dari pada $t_{\text{tabel}} = -1,96$ yaitu $-3,945 < -1,96$, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh tidak langsung antara *job demands* (tuntutan pekerjaan) terhadap *work employee engagement* (keterikatan kerja karyawan) melalui *job resources* (sumber daya pekerjaan). Sesuai hasil perhitungan sobel test diperoleh dengan menggunakan calculator sobel test secara online. Untuk hasil perhitungan sobel test dapat dilihat pada gambar berikut :

CALCULATION FOR THE SOBEL TEST				
An interactive calculation tool for mediation tests				
Curriculum vitae	Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
Selected publications	a	Sobel test:		
Supplemental material for publications	b	Aroian test:		
Online utilities	s_a	Goodman test:		
Mediation & moderation	s_b	Reset all	Calculate	

Gambar 2 Perhitungan Sobel Test pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y melalui X2

2. Job Demands terhadap Work Employee Engagement melalui Work Life Balance .

Konstelasi model pengaruh tidak langsung *job demands* (X_1) terhadap *work employee engagement* (Y) melalui *work life balance* (X_3) sebagai berikut:



Gambar 3 Konstelasi pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y melalui X3

Untuk menguji signifikan atau tidaknya pengaruh tidak langsung di lakukan dengan uji sobel test. Perhitungan uji sobel sebagai berikut

$$a = -0,266$$

$$b = 0,391$$

$$S_a = 0,051$$

$$S_b = 0,060$$

$$Z = \frac{a * b}{\sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2}}$$

$$Z = \frac{-0,266 * 0,391}{\sqrt{0,391^2 0,051^2 + -0,266^2 0,060^2}}$$

$$Z = \frac{-0,104}{0,026} = -4,072$$

Hipotesis statistik yang diuji adalah berpengaruh tidak langsung *job demands* (X_1) terhadap *work employee engagement* (Y) melalui *work life balance* (X_3)

$$H_0: \beta_{31} \times \beta_{y3} = 0$$

$$H_1: \beta_{31} \times \beta_{y3} \neq 0$$

H_0 : Tidak ada pengaruh tidak langsung *job demands* terhadap *work employee engagement* melalui *work life balance*

H_1 : Ada pengaruh tidak langsung Job Demands terhadap Work Employee Engagement melalui Work Life Balance .

H_0 ditolak, Jika $-Z < -1,96$.

$$\beta_{31} \times \beta_{y3} = (-0,310 \times 0,359) = -0,111$$

Koefisien jalur (mediasi) pengaruh tidak langsung *Job Demands* terhadap *Work Employee Engagement* melalui *Work Life Balance* sebesar $\beta_{31} \times \beta_{y3} = (-0,310 \times 0,359) = -0,111$ dengan nilai Z (*Sobel Test*) sebesar $-4,072$. Oleh karena itu diperoleh nilai Z (*sobel test*) lebih kecil dari nilai t_{tabel} yaitu $-4,072 < -1,96$ dengan nilai koefisien jalur $-0,111 \neq 0$, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh tidak langsung *Job Demands* (X_1) terhadap *Work Employee Engagement* (Y) melalui *Work Life Balance* (X_3). Hal ini berdasarkan hasil perhitungan *sobel test* diperoleh dengan menggunakan *calculator sobel test* secara online. Untuk hasil perhitungan

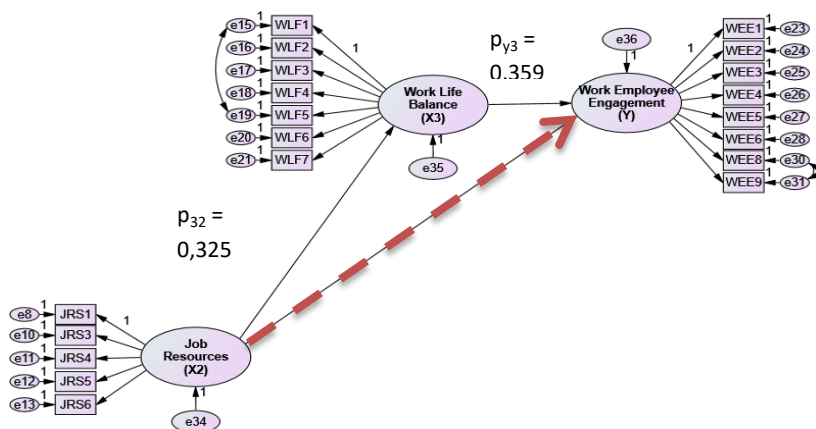
sobel test dapat dilihat pada gambar berikut :

CALCULATION FOR THE SOBEL TEST			
An interactive calculation tool for mediation tests			
Curriculum vitae Selected publications Supplemental material for publications Online utilities Mediation & moderation			
Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a -0.266	Sobel test: -4.07204943	0.02554144	0.0000466
b 0.391	Aroian test: -4.0431366	0.02572409	0.00005274
s _a 0.051	Goodman test: -4.10159153	0.02535747	0.00004103
s _b 0.060	Reset all	Calculate	

Gambar 4 Perhitungan Sobel Test pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y melalui X3

3. Job Resources terhadap Work Employee Engagement melalui Work Life Balance .

Konstelasi model pengaruh tidak langsung *Job Resources* terhadap *Work Employee Engagement* melalui *Work Life Balance* sebagai berikut:



Gambar 5 Konstelasi pengaruh tidak langsung X2 terhadap Y melalui X3

Untuk menguji signifikan atau tidaknya pengaruh tidak langsung di lakukan dengan uji sobel test. Untuk hasil perhitungan uji sobel dapat disajikan berikut ini:

$$a = 0,285$$

$$b = 0,391$$

$$S_a = 0,055$$

$$S_b = 0,060$$

$$Z = \frac{a * b}{\sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2}}$$

$$Z = \frac{0,285 * 0,391}{\sqrt{0,391^2 0,055^2 + 0,285^2 0,060^2}}$$

$$Z = \frac{0,111}{0,027} = 4,056$$

Hipotesis statistik yang diuji adalah pengaruh tidak langsung *job resources* (X_2) terhadap *work employee engagement* (Y) melalui *work life balance* (X_3)

$$H_0: \beta_{32} \times \beta_{y3} = 0$$

$$H_1: \beta_{32} \times \beta_{y3} \neq 0$$

H_0 : Tidak ada pengaruh tidak langsung *Job Resources* terhadap *Work Employee Engagement* melalui *Work Life Balance*

H_1 : Ada pengaruh tidak langsung *Job Resources*

terhadap *Work Employee Engagement* melalui *Work Life Balance* .

H_0 ditolak, Jika $Z > 1,96$

$$\beta_{32} \times \beta_{y3} = (0,325 \times 0,359) = 0,117$$

Koefisien jalur (mediasi) pengaruh tidak langsung *job resources* terhadap *work employee engagement* melalui *work life balance* sebesar 0,117 dengan nilai Z (*Sobel Test*) sebesar 4,056. Oleh karena nilai Z (*zobel test*) lebih besar dari nilai t_{tabel} yaitu $4,056 > 1,96$ dan nilai koefisien jalur sebesar $0,117 \neq 0$ maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh tidak langsung *job resources* (X_2) terhadap *work employee engagement* (Y) melalui *work life balance* (X_3). Hal ini berdasarkan hasil perhitungan sobel test diperoleh dengan menggunakan calculator sobel test secara online. Maka hasil perhitungan sobel test dapat dilihat sebagai berikut :

CALCULATION FOR THE SOBEL TEST

An interactive calculation tool for mediation tests

Curriculum vitae

[Selected publications](#)

[Supplemental material for publications](#)

[Online utilities](#)

[Mediation & moderation](#)

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.285	Sobel test: 4.05587058	0.02747499	0.00004995
b	0.391	Aroian test: 4.0269279	0.02767246	0.00005651
s_a	0.055	Goodman test: 4.08544643	0.02727609	0.00004399
s_b	0.060	Reset all	Calculate	

Gambar 6 Perhitungan Sobel Test Pengaruh Tidak Langsung X_2 Terhadap Y Melalui X_3

BAB IV

MODEL PENGUKURAN VARIABEL

Model pengukuran (*Measurement Model*) adalah teknik dalam mengukur hubungan antara variabel teramati (indikator variable) dalam membentuk sebuah variable laten (latent variable). Latent variable adalah variable yang tidak bisa di ukur secara langsung sehingga membutuhkan variable Indikator dalam membentuk variable latent yang ditentukan dengan teknik analisis data *confirmatory factor analisis* (CFA).

Pengujian validitas model pengukuran dalam penelitian dilakukan untuk mengetahui apakah variabel mengukur secara akurat apa yang harus diukur. Menurut Latan, (2012) suatu variabel dikatakan mempunyai validitas yang baik terhadap konstruk atau variabel latennya jika nilai t muatan faktornya lebih besar dari nilai kritis ($f_l \geq 1.96$) dan muatan faktor standarnya lebih besar dari ($SFL \geq 0.70$)(Latan, 2012). Pada saat yang sama, mengenai kepentingan relatifitas dan signifikansi pemuatan elemen setiap item, menyatakan bahwa nilai muatan faktor standar (SFL) ≥ 0.50 sudah sangat signifikan dan variabel teramati dapat dikategorikan valid (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2014).

Pengujian reliabilitas model pengukuran dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui konsistensi suatu pengukuran yang dilakukan. Reliabilitas tinggi menunjukkan bahwa variabel teramati-variabel teramati mempunyai konsistensi tinggi dalam mengukur konstruk latennya. Dalam SEM pengujian reliabilitas menggunakan

ukuran reliabilitas komposit (composite reliability measure) dan ukuran ekstrak varian (varian extracted measure). Reliabilitas komposit dapat dihitung dengan persamaan:

$$\text{Indikator Reliability} = \frac{(\sum \text{std loading})^2}{(\sum \text{std loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

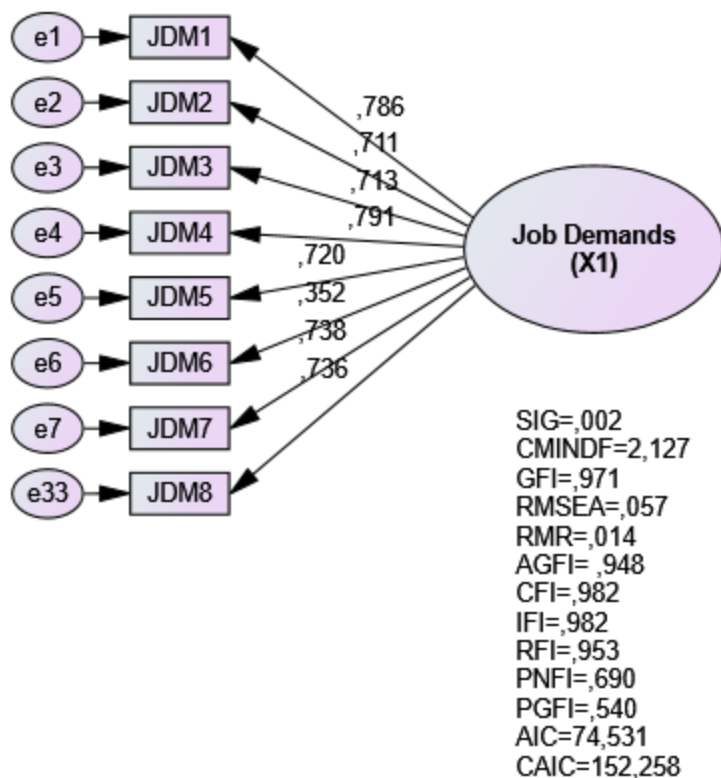
dimana std. loading (loading standar) dapat diperoleh langsung dari output program AMOS dan kesalahan pengukuran masing-masing variabel yang diamati maupun variabel yang tidak teramati. Ekstraksi variabel mencerminkan jumlah variabel dalam variabel teramati yang dijelaskan oleh variabel laten. Ukuran variabel dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{std loading}^2}{\sum \text{std loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Struktur dengan reliabilitas yang baik adalah: nilai indeks reliabilitas (CR) $\geq 0,70$, dan nilai ekstraksi varians (VE) $\geq 0,50$.

A. Variabel Job Demands

Hasil perhitungan confirmatory factor analisis (CFA) untuk variabel tuntutan pekerjaan (Job Demands) (X1) hal tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 7 Confirmatory Factor Analisis Variabel Job Demands (X1)

Berdasarkan gambar 7 tersebut disimpulkan nilai untuk hasil *Standardized Loading Factor* untuk variabel teramati yaitu variable laten tuntutan pekerjaan (*job demands*) (dapat ditampilkan sesuai tabel 1 berikut:

**Tabel 1 Standardized Loading Factor Analisis Variabel
Laten Job Demands (X1)**

			Standardize d Loading Factor	Nilai Minimu m SLF	Keterangan
JDM 1	<-- -	X 1	0,786	≥ 0,50	Digunakan
JDM 2	<-- -	X 1	0,711	≥ 0,50	Digunakan
JDM 3	<-- -	X 1	0,713	≥ 0,50	Digunakan
JDM 4	<-- -	X 1	0,791	≥ 0,50	Digunakan
JDM 5	<-- -	X 1	0,720	≥ 0,50	Digunakan
JDM 6	<-- -	X 1	0,352	≥ 0,50	Dikeluarka n dari Model CFA
JDM 7	<-- -	X 1	0,738	≥ 0,50	Digunakan
JDM 8	<-- -	X 1	0,736	≥ 0,50	Digunakan

Sumber : Olah data Penelitian, 2020

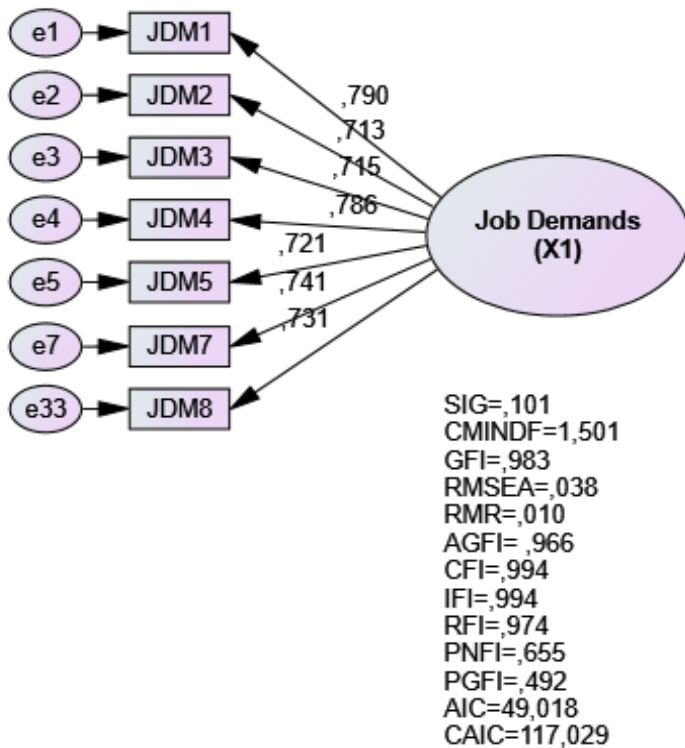
SLF = Standardized Loading Factor, nilai SLF yang baik ≥ 0,50

CR = Indikator Reliability, nilai CR yang baik ≥ 0,70

AVE = Variance Extracted, nilai VE yang baik ≥ 0,50

Berdasarkan tabel 1 tersebut setelah dilakukan pengujian diperoleh hasil pengujian model pengukuran variable laten tuntutan pekerjaan (*job demands*) memiliki nilai *Standardized loading factor* untuk setiap indikator pada variabel laten tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) terdapat beberapa Variabel teramati/Construcut yang harus dikeluarkan dari model pengukuran karena memiliki nilai *Standardized Loading Factor* < 0,50. Pada variable Laten *Job Demands* (X₁) terdapat 1 (satu) indikator yang harus

dikeluarkan dari model Confirmatory Factor Analysis (CFA) yaitu indikator harapan terhadap pekerjaan (JDM6) yang memiliki nilai *standardized loading faktor SLF*) sebesar 0.352, nilai tersebut dibawah 0,50 ($0,352 < 0,50$). Hasil Respesifikasi model pengukuran variable laten *Job Demands* (X_1) dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 8 Respesifikasi Model Confirmatory Factor Analisis Variabel Job Demands

Selanjutnya berdasarkan perhitungan kembali diperoleh hasil respesifikasi untuk model pengukuran Variabel

Laten tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) akhirnya diperoleh 7 indikator yang memenuhi syarat untuk digunakan dalam model pengukuran, Hasil perhitungan *Respesifikasi Model Confirmatory Factor Analisis* (CFA) untuk variabel laten tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 2 Respesifikasi Standardized Loading Factor, CR dan AVE Variabel Job Demands

Manifest/indicator Variabel	Laten	Standardized Loading Factor	Constuct Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
JDM1 <---	Job Demands_X1	0,790	0,896	0,552
JDM2 <---	Job Demands_X1	0,713		
JDM3 <---	Job Demands_X1	0,715		
JDM4 <---	Job Demands_X1	0,786		
JDM5 <---	Job Demands_X1	0,721		
JDM7 <---	Job Demands_X1	0,741		
JDM8 <---	Job Demands_X1	0,731		

SLF = Standardized Loading Factor, nilai SLF yang baik $\geq 0,50$

CR = Indikator Reliability, nilai CR yang baik $\geq 0,70$

AVE = Variance Extracted, nilai VE yang baik $\geq 0,50$

Berdasarkan tabel 2 tersebut diatas sesuai hasil pengujian model pengukuran pada variable tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) maka keseluruhan indikator yang digunakan memenuhi syarat untuk digunakan sebagai varibel pengukur pembentuk variable latent karena memiliki nilai standar loading lebih besar dari 0,50 ($\geq 0,50$), sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator efektif digunakan untuk mengukur atau membentuk variabel laten.

Indikator yang memiliki nilai factor loading tertinggi adalah Indikator waktu menyelesaikan pekerjaan (JDM1) dengan nilai factor loading sebesar 0,790, sementara indikator ketrampilan kerja yang tinggi (JDM4) memiliki nilai factor loading sebesar 0,786, indikator hubungan dengan atasan (JDM7) memiliki nilai factor loading sebesar 0,741, indikator hubungan dengan rekan kerja (JDM8) memiliki nilai factor loading sebesar 0,731, indikator bertanggung jawab dalam pekerjaan (JDM5) memiliki nilai factor loading sebesar 0,721, indikator stamina dan kekuatan (JDM3) memiliki nilai factor loading sebesar 0,715, indikator yang memiliki nilai factor loading terendah pada tabel tersebut adalah indikator kualitas hasil kerja (JDM2) dengan nilai factor loading sebesar 0,713.

Adapun *indikator reliability* (CR) untuk variabel tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) sebesar 0,896 dengan nilai *average variance extracted* (AVE) sebesar 0,552. Dimana nilai *indikator reliability* (CR) pada variabel tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) memiliki nilai yang lebih besar dari batas ketentuan minimal reliabilitas Indikator yaitu 0,70 sehingga diperoleh nilai indikator *reliability* variabel tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) sebesar 0,896 ($0,896 \geq 0,70$), sedangkan untuk nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0,552 memiliki nilai lebih besar dari batas ketentuan minimal *Average Variance Extracted* 0,50 atau ($0,552 \geq 0,50$), sehingga dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa dari keseluruhan variable Indikator yang digunakan untuk mengukur atau membentuk variable tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) memiliki nilai reliabilitas yang cukup baik.

Selanjutnya dalam Uji kecocokan model atau Goodness of fit yang bertujuan untuk mengukur kesesuaian antara data dari hasil penelitian dengan model penelitian atau dengan kata lain adalah dengan mengukur penerapan

input aktual dari pengamatan atau data (kovariansi / matriks korelasi) berdasarkan prediksi model yang diusulkan. Untuk hasil uji kecocokan model *Confirmatory Faktor Analisis* (CFA) untuk variabel tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) hal tersebut dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3 Uji Kecocokan Model Confirmatory Faktor Analisis Variabel Job Demands

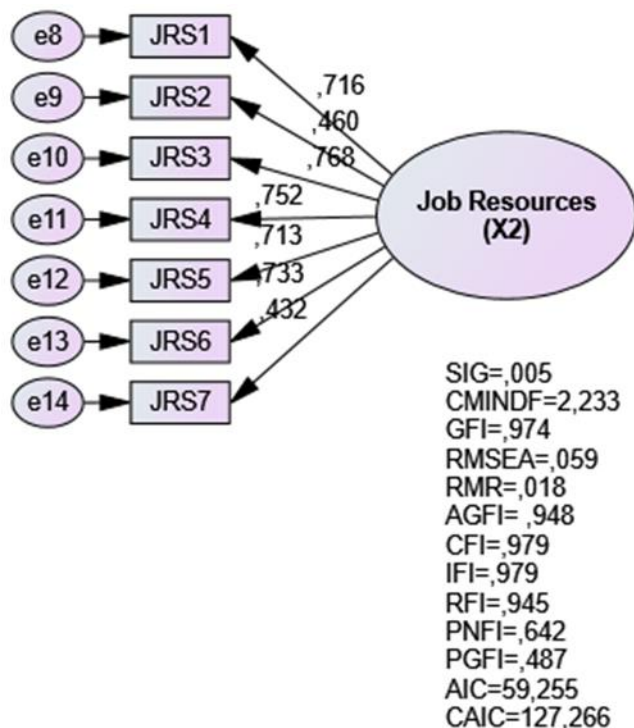
<i>Absolut Fit Measure</i>			
<i>Goodness-of-Fit</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil	Kecocokan
<i>p-value (Sig.)</i>	> 0,05	0,101	<i>Good fit</i>
<i>Chi-Square/df</i>	≤ 3	1,501	<i>Good fit</i>
<i>GFI(Goodness of Fit)</i>	≥ 0,90	0,983	<i>Good Fit</i>
<i>RMSEA(Root Mean square Error of Approximation)</i>	≤ 0,08	0,038	<i>Good Fit</i>
<i>RMR(Root Mean Square Residual)</i>	≤ 0,05	0,010	<i>Good Fit</i>
<i>Incremental Fit Measure</i>			
<i>Goodness-of-Fit</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil	Kecocokan
<i>AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index)</i>	≥ 0,90	0,996	<i>Good Fit</i> <i>t</i>
<i>CFI (Comparative Fit Index)</i>	≥ 0,90	0,994	<i>Good Fit</i>
<i>Incremental Fit Index (IFI)</i>	≥ 0,90	0,994	<i>Good Fit</i>
<i>Relative Fit Index (RFI)</i>	≥ 0,95	0,974	<i>Good Fit</i>
<i>Parsimonious Fit Measure</i>			
<i>PNFI (Parsimonious Normed Fit Index)</i>	Harus kecil	0,655	<i>Good Fit</i>
<i>PGFI (Parsimonious Goodness Of Fit Index)</i>	Mendekati 1	0,492	<i>Marginal fit</i>
<i>AIC (Akaike Information Criterion)</i>	<56,000	49,018	<i>Good Fit</i>
<i>CAIC (Consistent Akaike Information Criterion)</i>	<192,022	117,029	<i>Good Fit</i>

Sumber: Olah Data.2020

Berdasarkan tabel 3 diatas untuk perhitungan uji kecocokan model indikator *eksogen* variabel tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) diperoleh hasil (*output*) menunjukkan bahwa sebagian besar kriteria *model fit* menunjukkan pada kategori *Good Fit*. Hal ini sejalan dengan pendapat Latan (2012) yang menyatakan bahwa 4 – 5 kriteria *goodnest of fit* dianggap sudah mencukupi untuk menilai kelayakan sebuah model, jika masing-masing kriteria dari *goodnest of fit* yaitu *absolute fit indices*, *incremental fit indices* dan *parsimony indices* terwakili (Latan, 2012, p. 49). Sehingga dengan demikian sesuai hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk uji *goodnest of fit* model *confirmatory faktor analisis* variabel tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) dapat diterima, dan dengan demikian data dari hasil penelitian menunjukkan bahwa data tersebut sudah sesuai dengan model penelitian yang digunakan.

B. Variabel Job Resources

Variabel laten sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) memiliki 7 indikator, Hasil perhitungan *confirmatory factor analisis* untuk variabel sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) sesuai pada gambar berikut:



Gambar 9 Confirmatory Factor Analisis Variabel Job Resources

Berdasarkan gambar 9 tersebut diatas diperoleh hasil sesuai perhitungan confirmatory factor analisis (CFA) maka dapat dibuat ringkasan untuk nilai *standardized loading factor* (SLF) dari variabel yang diamati untuk variable laten sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) dapat dilihat pada tabel di bawah ini

**Tabel 4 Standardized Loading Factor Analisis Variabel
Laten Job Resources**

			Standardized Loading Factor	Nilai Minimum SLF	Keterangan
JRS1	<---	X2	0,716	$\geq 0,50$ $\geq 0,50$	Digunakan Dikeluarkan dari Model
JRS2	<---	X2	0,460		CFA
JRS3	<---	X2	0,768	$\geq 0,50$	Digunakan
JRS4	<---	X2	0,752	$\geq 0,50$	Digunakan
JRS5	<---	X2	0,713	$\geq 0,50$	Digunakan
JRS6	<---	X2	0,733	$\geq 0,50$ $\geq 0,50$	Digunakan Dikeluarkan dari Model
JRS7	<---	X2	0,432		CFA

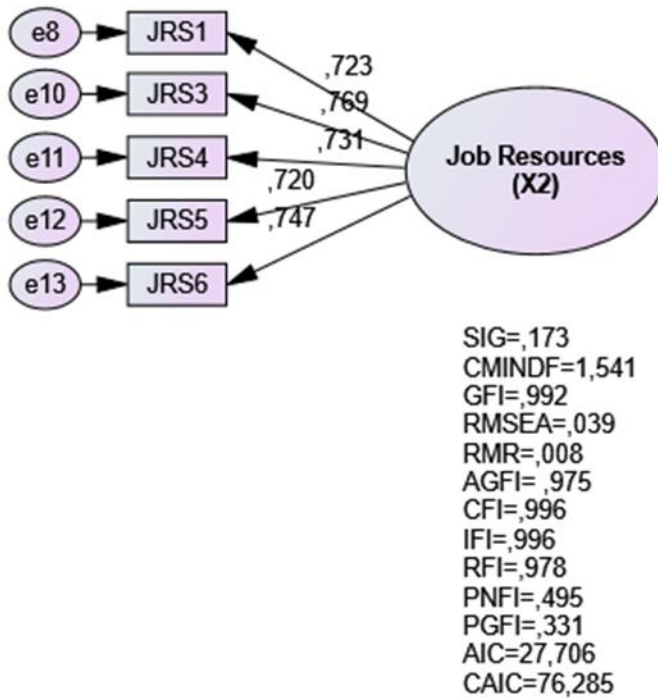
SLF = Standardized Loading Factor, nilai SLF yang baik $\geq 0,50$

CR = Indikator Reliability, nilai CR yang baik $\geq 0,70$

AVE = Variance Extracted, nilai VE yang baik $\geq 0,50$

Berdasarkan tabel 4 hasil dari pengujian model pengukuran untuk variable laten sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) menunjukkan nilai *standardized loading factor* (SLF) dari indikator untuk variabel laten tuntutan pekerjaan (*Job Resources*) terdapat indikator construc yang harus dikeluarkan dari model pengukuran karena memiliki nilai perhitungan *Standardized Loading Factor* (SLF) yang lebih kecil dari 0,50 ($< 0,50$). Untuk selanjutnya berdasarkan tabel tersebut maka diperoleh variable laten sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) terdapat 2 indikator yang harus dikeluarkan dari perhitungan model confirmatory faktor analisis yaitu indikator kesempatan pengembangan karir (JRS2) sesuai perhitungan diperoleh hasil sebesar 0,460 menunjukkan

bahwa hasil perhitungan ini lebih kecil dari 0.50 ($0,460 < 0.50$) dan indikator kejelasan peran didalam kelompok (JRS7) sesuai perhitungan diperoleh hasil sebesar 0.432 menunjukkan hasil bahwa perhitungan ini lebih kecil dari 0.50 ($0.432 < 0.50$). Selanjutnya dilakukan perhitungan kembali maka diperoleh hasil Respesifikasi model untuk pengukuran variable laten sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) dapat dilihat pada gambar di bawah .:



**Gambar 10 Respesifikasi Model Confirmatory Factor
 Analsis Variabel Job Resources**

Berdasarkan 10 tersebut diatas maka akan diperoleh hasil respesifikasi dari model pengukuran Variabel Laten sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) maka akhirnya diperoleh 5 indikator yang dapat memenuhi syarat untuk digunakan dalam model pengukuran untuk variabel ini, selanjutnya berdasarkan hasil perhitungan Respesifikasi Model Confirmatory Factor Analsis Variabel laten sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) dapat dilihat pada gambar di bawah ini

Tabel 5 Respesifikasi Standardized Loading Factor, CR dan AVE Variabel Job Resources

Manifest/indicator	Laten Variabel	Standardized Loading Factor	Constuct Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
JRS1 <---	Job Resources_X2	0,723	0,857	0,545
JRS3 <---	Job Resources_X2	0,769		
JRS4 <---	Job Resources_X2	0,731		
JRS5 <---	Job Resources_X2	0,720		
JRS6 <---	Job Resources_X2	0,747		

Sumber : Olah Data Penelitian, 2020

SLF = Standardized Loading Factor, nilai SLF yang baik $\geq 0,50$

CR = Indikator Reliability, nilai CR yang baik $\geq 0,70$

AVE = Variance Extracted, nilai VE yang baik $\geq 0,50$

Berdasarkan tabel 5 tersebut diatas diperoleh hasil pengujian model *confirmatory factor analsis* pengukuran pada variable sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) menunjukkan bahwa keseluruhan indikator yang digunakan pada variabel ini telah memenuhi syarat sebagai variabel yang untuk digunakan untuk pengukur pembentuk variabel latent yang memiliki nilai standar loading $\geq 0,50$, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan seluruh variabel indikator valid digunakan

dalam mengukur atau membentuk variable laten penelitian

Berdasarkan tabel 5 tersebut menunjukkan bahwa indikator yang mempunyai nilai faktor loading tertinggi yaitu indikator ketersediaan informasi kerja (JRS3) dengan nilai factor loading sebesar 0,769, sementara indikator dukungan rekan kerja (JRS4) memiliki nilai faktor loading sebesar 0,752, indikator keikutsertaan dalam pengambilan keputusan kerja (JRS6) memiliki nilai faktor loading sebesar 0,733, , indikator feedback dan vasilitas kerja (JRS1) memiliki nilai factor loading sebesar 0,716, sedangkan indikator yang memiliki nilai faktor loading terendah adalah indikator dukungan dan bimbingan atasan (JRS5) memiliki nilai factor loading sebesar 0,710. Sedangkan untuk *Indikator Reliability* (CR) pada variabel sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) diperoleh hasil sebesar 0,870 dengan Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0,528. Sehingga nilai Indikator Reliability (CR) Variabel sumber daya pekerjaan (*Job Resources*)(X_2) lebih besar dari batas ketentuan minimal reliabilitas indikator yaitu 0,70 ($0,870 \geq 0,70$) dan untuk nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari batas minimum *average variance extracted* yaitu 0.50 ($0,528 \geq 0,50$) sehingga hal ini dapat disimpulkan bahwa untuk keseluruhan indikator yang mengukur atau membentuk variable sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) memiliki nilai reliabilitas cukup baik dan memenuhi persyaratan untuk digunakan sebagai indikator penelitian.

Selanjutnya dilakukan uji kecocokan model atau Goodnest of fit yang bertujuan untuk mengukur kesesuaian data hasil penelitian dengan model penelitian yang digunakan atau dengan kata lain untuk mengukur kesesuaian observasi atau data input aktual (kovariansi /

matriks korelasi) melalui prediksi model yang diusulkan. Sesuai hasil perhitungan uji kecocokan model *confirmatory faktor analisis* variabel sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) maka diperoleh hasil yang dapat ditampilkan sesuai tabel berikut:

Tabel 6 Uji Kecocokan Model Confirmatory Faktor Analisis Variabel Job Resources

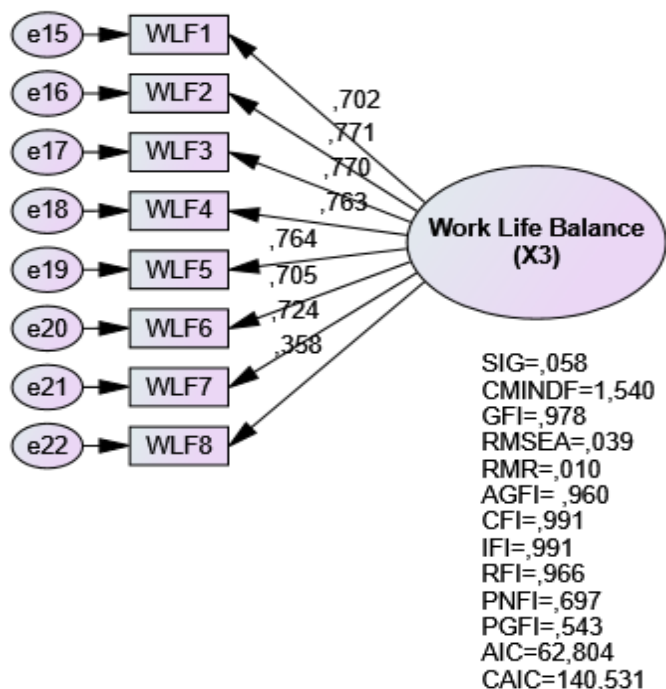
Absolut Fit Measure			
Goodness-of-Fit	Cut-off Value	Hasil	Kecocokan
<i>p-value (Sig.)</i>	> 0,05	0,106	<i>Good fit</i>
<i>Chi-Square/df</i>	≤ 3	1,608	<i>Good fit</i>
<i>GFI(Goodness of Fit)</i>	≥ 0,90	0,987	<i>Good Fit</i>
<i>RMSEA(Root Mean square Error of Approximation)</i>	≤ 0,08	0,042	<i>Good Fit</i>
<i>RMR(Root Mean Square Residual)</i>	≤ 0,05	0,010	<i>Good Fit</i>
Incremental Fit Measure			
Goodness-of-Fit	Cut-off Value	Hasil	Kecocokan
<i>AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index)</i>	≥ 0,90	0,969	<i>Good Fit t</i>
<i>CFI (Comparative Fit Index)</i>	≥ 0,90	0,994	<i>Good Fit</i>
<i>Incremental Fit Index (IFI)</i>	≥ 0,90	0,994	<i>Good Fit</i>
<i>Relative Fit Index (RFI)</i>	≥ 0,95	0,973	<i>Good Fit</i>
Parsimonious Fit Measure			
<i>PNFI (Parsimonious Normed Fit Index)</i>	Harus kecil	0,590	<i>Good Fit</i>
<i>PGFI (Parsimonious Goodness Of Fit Index)</i>	Mendekati 1	0,423	<i>Marginal fit</i>
<i>AIC (Akaike Information Criterion)</i>	< 42,000	38,475	<i>Good Fit</i>
<i>CAIC (Consistent Akaike Information Criterion)</i>	< 144,017	96,770	<i>Good Fit</i>

Berdasarkan tabel 6 tersebut diperoleh nilai output untuk uji kecocokan model indikator eksogen sebagian besar kriteria pada model fit menunjukkan hasil pada kategori good fit. Hal ini sesuai dengan pendapat Latan (2012:49) dimana menyatakan apabila 4 – 5 kriteria sudah menunjukkan goodnest of fit maka dianggap sudah mencukupi untuk menilai kelayakan sebuah model yang

akan digunakan, dengan syarat masing-masing kriteria dari *goodness of fit* yaitu *absolute fit indices*, *incremental fit indices* dan *parsimony indices* terwakili (Latan, 2012). Dengan demikian maka berdasarkan hasil perhitungan, kesimpulan bisa ditarik bahwa untuk uji *goodness of fit model confirmatory faktor analisis* dari variabel sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) dapat diterima sehingga dapat dinyatakan bahwa untuk data yang diperoleh dari hasil penelitian sudah sesuai dengan dengan model penelitian yang digunakan.

C. Variabel Work Life Balance

Untuk variabel laten keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) memiliki 8 indikator, Selanjutnya dari ke 8 indikator tersebut dilakukan perhitungan *confirmatory factor analisis* (CFA) yang diperoleh hasil untuk variabel keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) sesuai dengan gambar dibawah ini :



Gambar 11 Confirmatory Factor Analsis Variabel Work Life Balance

Berdasarkan gambar 11 tersebut maka diperoleh hasil perhitungan untuk nilai Standardized Loading Factor (SFA) dari Variabel teramati untuk variable laten keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) dapat dilihat sesuai tabel berikut.:

**Tabel 7 Standardized Loading Factor Analisis Variabel
Laten Work Life Balance**

			Standardized Loading Factor	Nilai Minimum SLF	Keterangan
WLF1	<---	X3	0,702	$\geq 0,50$	Digunakan
WLF2	<---	X3	0,771	$\geq 0,50$	Digunakan
WLF3	<---	X3	0,770	$\geq 0,50$	Digunakan
WLF4	<---	X3	0,763	$\geq 0,50$	Digunakan
WLF5	<---	X3	0,764	$\geq 0,50$	Digunakan
WLF6	<---	X3	0,705	$\geq 0,50$	Digunakan
WLF7	<---	X3	0,724	$\geq 0,50$	Digunakan
WLF8	<---	X3	0,358	$\geq 0,50$	Dikeluarkan dari Model CFA

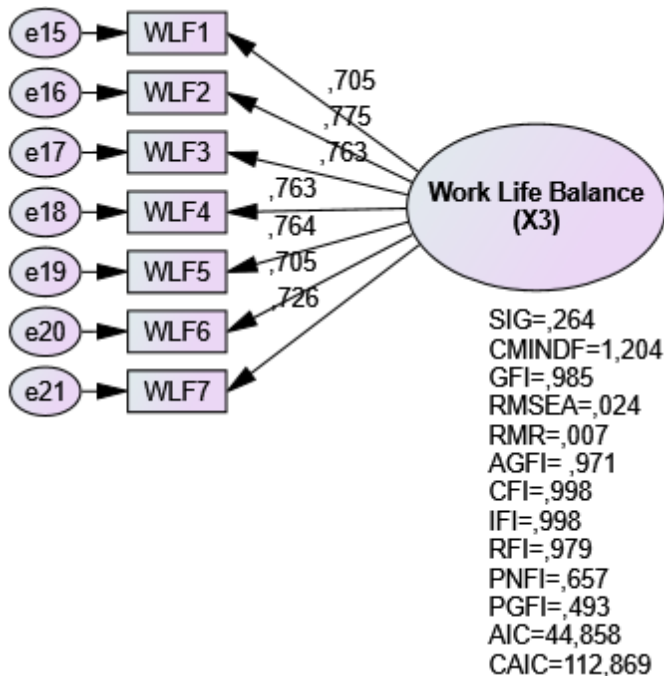
Sumber : Olah data penelitian,2020

SLF = Standardized Loading Factor, nilai SLF yang baik $\geq 0,50$

CR = Indikator Reliability, nilai CR yang baik $\geq 0,70$

AVE = Variance Extracted, nilai VE yang baik $\geq 0,50$

Berdasarkan tabel 7 hasil pengujian model pengukuran variable laten keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) akhirnya diperoleh nilai *standardized loading factor* (SLF) dari setiap indikator pada variabel laten keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) terdapat variabel teramati atau Construct yang harus dikeluarkan dari model pengukuran karena memiliki nilai hitung *Standardized Loading Factor* yang kurang dari 0,50 ($< 0,50$). Dimana pada variable laten keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) terdapat 1 (satu) indikator yang harus dikeluarkan dari model *Confirmatory Factor Analisis* (CFA) yaitu indikator produktivitas kerja(WLF8) sebesar 0,358 dimana nilai ini lebih kecil dari pada 0,50 ($0,358 < 0,50$). Selanjutnya indikator tersebut dilakukan drop maka akan diperoleh maka akan diperoleh akan diperoleh hasil Respesifikasi model pengukuran yang baru pada variable laten keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) yang dapat dilihat sesuai gambar berikut ini:



**Gambar 12 Respesifikasi Model Confirmatory Factor
 Analsis Variabel Work Life Balance (X3)**

Berdasarkan gambar 12 diatas sesuai hasil perhitungan respesifikasi Model pengukuran pada variabel Laten keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) maka diperoleh menjadi 7 indikator yang memenuhi syarat untuk digunakan dalam model pengukuran, Selanjutnya berdasarkan hasil perhitungan kembali Respesifikasi Model CFA pada variabel laten keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) hal tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 8 Respesifikasi Standardized Loading Factor, CR dan AVE Variabel Work Life Balance

Manifest/indicator Variabel		Latent	Standardized Loading Factor	Construct Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
WLF1	<---	Work Balance_X3	0,705		
WLF2	<---	Work Life Balance_X3	0,775		
WLF3	<---	Work Life Balance_X3	0,763		
WLF4	<---	Work Life Balance_X3	0,763	0,896	0,553
WLF5	<---	Work Life Balance_X3	0,764		
WLF6	<---	Work Life Balance_X3	0,705		
WLF7	<---	Work Life Balance_X3	0,726		

Sumber : Olah data, 2020

SLF = Standardized Loading Factor, nilai SLF yang baik $\geq 0,50$

CR = Indikator Reliability, nilai CR yang baik $\geq 0,70$

AVE = Variance Extracted, nilai VE yang baik $\geq 0,50$

Berdasarkan tabel 8 dari hasil perhitungan diperoleh hasil pengujian model pengukuran pada variabel keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) maka menunjukkan keseluruhan indikator memenuhi syarat untuk digunakan sebagai variabel pengukur pembentuk variable latent keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) karena memiliki nilai standar loading $\geq 0,50$, dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua indikator efektif digunakan untuk mengukur atau membentuk variabel laten pada variabel tersebut.

Berdasarkan tabel 8 tersebut dapat dilihat dan dijelaskan bahwa untuk indikator yang digunakan sebagai pembentuk variable latent keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) yang memiliki nilai faktor loading tertinggi adalah indikator jam kerja masuk akal (WLF2) dengan nilai factor loading sebesar 0,775, selanjutnya

indikator ketidak hadiran (WLF5) memiliki nilai factor loading sebesar 0,764, yang kemudian diikuti oleh indikator puas dengan pekerjaan (WLF3) memiliki nilai factor loading sebesar 0,763, indikator semangat dalam bekerja (WLF4) memiliki nilai factor loading sebesar 0,763, indikator tidak keluar dari pekerjaan) (WLF7) memiliki nilai factor loading sebesar 0,726, indikator dapat membagi waktu (WLF1) memiliki nilai factor loading sebesar 0,705, sedangkan indikator yang memiliki nilai factor loading terendah adalah indikator keterlambatan (WLF6) dengan nilai faktor loading sebesar 0,705.

Sedangkan berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan untuk *Indikator Reliability* (CR) dari variabel keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) sebesar 0,896 dengan Nilai Average Variance Extracted (AVE) Sebesar 0,553. Maka nilai indikator reliability (CR) dari variabel keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) tersebut menunjukkan hasil yang lebih besar dari batas ketentuan minimal reliabilitas pada indikator yaitu sebesar 0,896 lebih besar dari 0,70 ($0,896 \geq 0,70$), sedangkan untuk nilai *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan hasil lebih besar dari batas ketentuan minimal *Average Variance Extracted* yaitu sebesar 0,553 lebih besar dari 0,50 ($0,553 \geq 0,50$), sehingga dapat disimpulkan untuk keseluruhan bahwa seluruh indikator yang mengukur atau yang membentuk variabel keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) memiliki reliabilitas yang cukup baik sebagai indikator penelitian untuk variabel ini.

Selanjutnya dilakukan uji kecocokan model atau *Goodnest of fit* yang digunakan untuk mengukur kesesuaian data hasil penelitian dengan model penelitian atau dengan kata lain mengukur kesesuaian input observasi atau sesungguhnya (matrik kovarian/korelasi) dengan prediksi

model yang diajukan. Maka diperoleh hasil untuk hasil Uji kecocokan Model Confirmatory Faktor Analisis dari variabel keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) dapat dilihat sesuai tabel dibawah ini :

Tabel 9 Uji Kecocokan Model Confirmatory Faktor Analisis

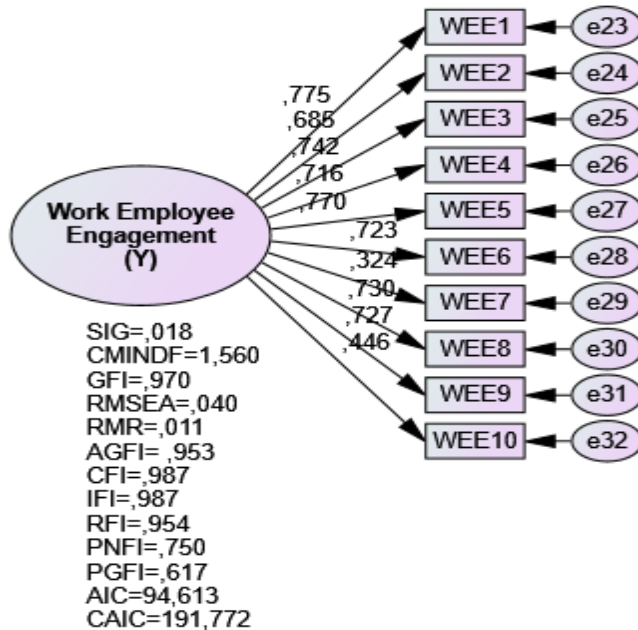
Absolut Fit Measure			
Goodness-of-Fit	Cut-off Value	Hasil	Kecocokan
<i>p-value (Sig.)</i>	> 0,05	0,264	<i>Good fit</i>
<i>Chi-Square/ df</i>	≤ 3	1,204	<i>Good fit</i>
<i>GFI(Goodness of Fit)</i>	≥ 0,90	0,985	<i>Good Fit</i>
<i>RMSEA(Root Mean square Error of Approximation)</i>	≤ 0,08	0,024	<i>Marginal Fit</i>
<i>RMR(Root Mean Square Residual)</i>	≤ 0,05	0,07	<i>Good Fit</i>
Incremental Fit Measure			
Goodness-of-Fit	Cut-off Value	Hasil	Kecocokan
<i>AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index)</i>	≥ 0,90	0,971	<i>Good Fit</i>
<i>CFI (Comparative Fit Index)</i>	≥ 0,90	0,998	<i>Good Fit</i>
<i>Incremental Fit Index (IFI)</i>	≥ 0,90	0,998	<i>Good Fit</i>
<i>Relative Fit Index (RFI)</i>	≥ 0,95	0,979	<i>Good Fit</i>
Parsimonious Fit Measure			
<i>PNFI (Parsimonious Normed Fit Index)</i>	Harus kecil	0,657	<i>Good Fit</i>
<i>PGFI (Parsimonious Goodness Of Fit Index)</i>	Mendekati 1	0,493	<i>Marginal fit</i>
<i>AIC (Akaike Information Criterion)</i>	<56,000	44,858	<i>Marginal Fit</i>
<i>CAIC (Consistent Akaike Information Criterion)</i>	<192,022	112,869	<i>Good Fit</i>

Berdasarkan tabel 9 diperoleh hasil perhitungan output untuk uji kecocokan model indikator eksogen pada variabel keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) menunjukkan sebagian besar kriteria model fit

menunjukkan hasil pada kategori *good fit*. Sesuai pendapat Latan (2012:49) menyatakan apabila 4 – 5 kriteria telah menunjukkan *goodness of fit* maka dianggap sudah mencukupi untuk menilai kelayakan sebuah model, asalkan masing-masing kriteria dari *goodness of fit* yaitu *absolute fit indices*, *incremental fit indices* dan *parsimony indices* terwakili (Latan, 2012). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk uji *goodness of fit* model *confirmatory faktor analisis* untuk variabel keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) menunjukkan hasil pada kategori *good fit* sehingga hal ini dapat diterima atau dengan kata lain data hasil penelitian sudah sesuai dengan model penelitian

D. Variabel Work Employee Engagement

Untuk menghitung *confirmatory faktor analisis* pada variabel keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*), dimana untuk variabel laten keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*) memiliki 10 indikator. Berdasarkan hasil perhitungan *confirmatory faktor analisis* (CFA) variabel keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*) dapat melihat hasil yang diperoleh pada gambar di bawah ini:



Gambar 13 Confirmatory Faktor Analisis Variabel Work Employee Engagement (Y)

Berdasarkan gambar 13 diatas sesuai hasil perhitungan maka dapat disimpulkan untuk nilai *standardized loading factor* (SLF) dari indikator pada variable laten keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*) dapat disajikan seperti pada tabel berikut.

**Tabel 10 Standardized Loading Factor Analisis
Variabel Laten Work Employee Engagement**

			Standardized Loading Factor	Nilai Minimum SLF	Keterangan
WEE1	<---	Y	0,775	$\geq 0,50$	Digunakan
WEE2	<---	Y	0,685	$\geq 0,50$	Digunakan
WEE3	<---	Y	0,742	$\geq 0,50$	Digunakan
WEE4	<---	Y	0,716	$\geq 0,50$	Digunakan
WEE5	<---	Y	0,770	$\geq 0,50$	Digunakan
WEE6	<---	Y	0,723	$\geq 0,50$	Digunakan
WEE7	<---	Y	0,324	$\geq 0,50$	Dikeluarkan dari Model CFA
WEE8	<---	Y	0,730	$\geq 0,50$	Digunakan
WEE9	<---	Y	0,727	$\geq 0,50$	Digunakan
WEE10	<---	Y	0,446	$\geq 0,50$	Dikeluarkan dari Model CFA

Sumber : Olah Data Penelitian,2020

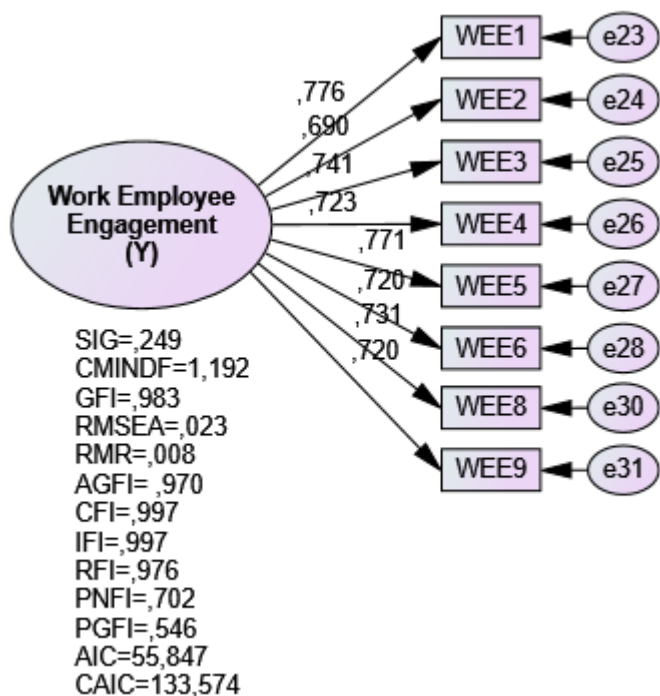
SLF = Standardized Loading Factor, nilai SLF yang baik $\geq 0,50$

CR = Indikator Reliability, nilai CR yang baik $\geq 0,70$

AVE = Variance Extracted, nilai VE yang baik $\geq 0,50$

Berdasarkan tabel 10 sesuai hasil perhitungan untuk pengujian model pengukuran variable laten keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*) terdapat nilai Standardized Loading Factor (SLF) untuk Indikator pada variabel laten keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*) terdapat beberapa variabel teramati atau *construct* yang harus dikeluarkan dari model pengukuran, hal ini dikarenakan memiliki nilai *standardized loading factor* yang lebih kecil dari 0,50 ($< 0,50$). Maka diperoleh hasil perhitungan untuk variable laten keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*) terdapat 2 indikator yang harus dikeluarkan dari perhitungan model *confirmatory faktor analisis* (CFA) yaitu indikator merasa membantu perusahaan (WEE7)

yang memiliki nilai sebesar 0,324 dan indikator individu dapat berkonsentrasi mengerjakan tugas (WEE10) yang memiliki nilai sebesar 0,446, yang mana kedua nilai dari kedua indikator memiliki nilai *standardized loading factor* yang lebih kecil dari 0,50 ($< 0,50$). Untuk selanjutnya setelah kedua indikator tersebut di drop maka akan diperoleh hasil respesifikasi untuk model pengukuran variabel laten keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*), yang disajikan sesuai gambar dibawah ini.



Gambar 14 Respesifikasi Model Confirmatory Factor Analisis Variabel Work Employee Engagement

Berdasarkan gambar 14 tersebut sesuai hasil perhitungan respesifikasi model untuk pengukuran

variabel laten keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*) akhirnya diperoleh hasil menjadi 8 indikator yang memenuhi syarat yang dapat digunakan dalam pengukuran model. Selanjutnya berdasarkan hasil perhitungan respesifikasi model confirmatory faktor analisis untuk variabel laten keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*) yang disajikan sesuai tabel berikut

Tabel 11 Respesifikasi Standardized Loading Factor, CR dan AVE Variabel Work Employee Engagement

Manifest/indicator Variabel		Latén	Standardized Loading Factor	Constuct Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
WEE1	<---	WorkEmployee Enggagement_Y	0,776	0,903	0,539
WEE2	<---	Work EmployeeEnggagement_Y	0,690		
WEE3	<---	WorkEmployee Enggagement_Y	0,741		
WEE4	<---	WorkEmployee Enggagement_Y	0,723		
WEE5	<---	WorkEmployee Enggagement_Y	0,771		
WEE6	<---	WorkEmployee Enggagement_Y	0,720		
WEE8	<---	WorkEmployee Enggagement_Y	0,731		
WEE9	<---	WorkEmployee Enggagement_Y	0,720		

Sumber : Hasil Olah data penelitian,2020

SLF = Standardized Loading Factor, nilai SLF yang baik $\geq 0,50$

CR = Indikator Reliability, nilai CR yang baik $\geq 0,70$

AVE = Variance Extracted, nilai VE yang baik $\geq 0,50$

Berdasarkan tabel 11 tersebut sesuai hasil perhitungan untuk hasil pengujian model pengukuran untuk variabel keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*) menunjukkan bahwa keseluruhan indikator memenuhi syarat yang dapat digunakan sebagai varaibel pengukur pembentuk variable laten keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*) karena memiliki nilai standar loading lebih besar dari 0,50 ($\geq 0,50$), sehingga

disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid dan dapat digunakan untuk mengukur atau membentuk variabel laten.

Sesuai tabel 11 untuk perhitungan diatas menampilkan indikator dengan nilai faktor loading tertinggi sampai yang terendah adalah indikator individu memiliki semangat dalam bekerja (WEE1) dengan nilai factor loading sebesar 0,776, selanjutnya diikuti oleh indikator merasa tertantang dengan hal-hal yang ada di dalam pekerjaan (WEE5) memiliki nilai faktor loading sebesar 0,771, kemudian berturut –turut indikator individu tetap bertahan pada pekerjaannya walaupun dalam keadaan sulit (WEE3) memilki nilai factor loading sebesar 0,741, indikator individu merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaannya (WEE8) yang memiliki nilai factor loading sebesar 0,731, indikator memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan (WEE4) memilki nilai factor loading sebesar 0,723, indikator bangga atas pekerjaan yang dilakukan (WEE6) memilki nilai factor loading sebesar 0,720, indikator individu senang berkuat dengan pekerjaan sehingga waktu berlalu dengan cepat (WEE9) memilki nilai factor loading sebesar 0,720, sedangkan untuk Indikator yang memilki nilai factor loading terendah adalah indikator keinginan untuk berusaha sekuat tenaga ketika bekerja (WEE2) dengan nilai factor loading sebesar 0,690.

Selanjutnya sesuai tabel 11 menunjukkan bahwa untuk *indikator reliability* (CR) pada variabel keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*) sebesar 0,903 dengan nilai *average variance extracted* (AVE) sebesar 0,539. Dimana untuk nilai *indikator reliability* (CR) variabel keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*) tersebut memiliki nilai yang lebih besar dari batas ketentuan minimal reliabilitas indikator sebesar

0,70 sehingga 0,903 lebih besar dari 0,70 ($0,903 \geq 0,70$), sedangkan untuk nilai *average variance extracted* (AVE) lebih besar dari batas ketentuan minimal *average variance extracted* sebesar 0,50 sehingga 0,539 lebih besar dari 0,50 ($0,539 \geq 0,50$). Untuk selanjutnya disimpulkan bahwa keseluruhan indikator yang mengukur atau membentuk variabel keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*) memiliki reliabilitas yang cukup baik.

Sedangkan untuk uji kecocokan model atau *goodness of fit* yang bertujuan untuk mengukur kesesuaian antara data dari hasil penelitian dengan model penelitian atau dengan kata lain mengukur kesesuaian input observasi yang aktual (kovarian/matrik korelasi) dengan prediksi model yang diajukan, maka diperoleh hasil untuk uji kecocokan model confirmatory faktor analisis variabel keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*) sesuai pada tabel dibawah ini:

Tabel 12 Uji Kecocokan Model Confirmatory Faktor Analisis Variabel Work Employee Engagement

Absolut Fit Measure			
Goodness-of-Fit	Cut-off Value	Hasil	Kecocokan
<i>p-value (Sig.)</i>	$> 0,05$	0,249	<i>Good fit</i>
<i>Chi-Square/df</i>	≤ 3	1,192	<i>Good fit</i>
<i>GFI(Goodness of Fit)</i>	$\geq 0,90$	0,983	<i>Good Fit</i>
<i>RMSEA(Root Mean square Error of Approximation)</i>	$\leq 0,08$	0,023	<i>Marginal Fit</i>
<i>RMR(Root Mean Square Residual)</i>	$\leq 0,05$	0,008	<i>Good Fit</i>
Incremental Fit Measure			

Absolut Fit Measure			
Goodness-of-Fit	Cut-off Value	Hasil	Kecocokan
Goodness-of-Fit	Cut-off Value	Hasil	Kecocokan
AGFI(<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i>)	≥ 0,90	0,970	<i>Good Fit</i>
CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	≥ 0,90	0,997	<i>Good Fit</i>
Incremental Fit Index (IFI)	≥ 0,90	0,997	<i>Good Fit</i>
Relative Fit Index (RFI)	≥ 0,95	0,976	<i>Good Fit</i>
Parsimonious Fit Measure			
PNFI (<i>Parsimonious Normed Fit Index</i>)	Harus kecil	0,702	<i>Good Fit</i>
PGFI (<i>Parsimonious Goodness Of Fit Index</i>)	Mendekati 1	0,546	<i>Marginal fit</i>
AIC (<i>Akaike Information Criterion</i>)	<72,000	55,847	<i>Marginal Fit</i>
CAIC (<i>Consistent Akaike Information Criterion</i>)	<246,886	133,574	<i>Good Fit</i>

Sumber: Olah data penelitian,2020

Sesuai tabel 12 berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka diperoleh nilai output untuk uji kecocokan model indikator eksogen variabel keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*) sebagian besar kriteria model *goodness of fit* mempunyai nilai kategori *good fit*. Sesuai pendapat Latan (2012:49) yang menyatakan bahwa apabila 4 – 5 kriteria model *goodness of fit* menunjukkan *good fit* dianggap sudah mencukupi untuk menilai kelayakan sebuah model penelitian, asalkan masing-masing kriteria dari *goodness of fit* yaitu *absolute fit indices*, *incremental fit indices* dan *parsimony indices* terwakili (Latan, 2012). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk hasil uji *goodness of fit* model confirmatory faktor analisis variabel keterikatan kerja

karyawan (*Work Employee Engagement*) dapat diterima dengan kata lain bahwa data dari hasil penelitian sudah sesuai dengan dengan model penelitian ini

BAB V

PRASYARAT ANALISIS DENGAN STRUKTURAL EQUATION MODELING

Analisis *struktural equation modeling* (SEM) pada penelitian secara full model harus memenuhi kriteria evaluasi sebuah model. Kriteria evaluasi model *struktural equation modeling* (SEM) yang harus dipenuhi diantaranya *discriminant validity*, *multivariate normality*, *data outliers*, *multicollinearity* dan *singularity* dan *goodness of fit model*. Sebelum menggunakan model SEM untuk menjawab hipotesis penelitian maka terlebih dahulu model *struktural equation modeling* (SEM) harus memenuhi beberapa ketentuan.

A. *Discriminant validity*

Discriminant validity bertujuan mengukur sampai seberapa jauh suatu indikator benar-benar berbeda dari construct lainnya. Nilai diskriminan yang tinggi memberikan bukti bahwa suatu Indikator adalah unik dan mampu menangkap fenomena yang diukur. Untuk menguji *discriminant validity* dapat dilakukan dengan membandingkan korelasi antara variabel latent dengan akar kuadrat *average variance extracted* ($\sqrt{AVE}$). Model pengukuran mempunyai *discriminant validity* yang baik jika nilai akar kuadrat *average variance extracted* ($\sqrt{AVE}$) lebih besar daripada korelasi antar variabel laten. Hasil perhitungan untuk pengujian *diskriminan validity* dapat dilihat pada tabel berikut:

	AVE	$\sqrt{AVE}$	
Job Demands _X ₁	0,552	$= \sqrt{0,552}$	= 0,743
Job Resources _X ₂	0,528	$= \sqrt{0,528}$	= 0,727
Work Life Balance _X ₃	0,553	$= \sqrt{0,553}$	= 0,743
Work Employee Engagement _Y	0,539	$= \sqrt{0,539}$	= 0,734

Tabel 13 Korelasi antar laten variable dan akar kuadrat AVE

Laten Variable	AVE	X ₁	X ₂	X ₃	Y
Job Demands _X ₁	0,552	0,743			
Job Resources _X ₂	0,528	-0,325***	0,727		
Work Life Balance _X ₃	0,553	-0,415***	0,429***	0,743	
Work Employee Engagement _Y	0,539	-0,583***	0,579***	0,636***	0,734

Sumber : Olah data penelitian,2020

*** = korelasi yang signifikan

Berdasarkan tabel 13 nilai korelasi variable laten **job demands** dengan variable laten lainnya yaitu dengan variabel job resources sebesar -0,325, dengan variabel work life balance sebesar -0,415 dan dengan variabel work employee engagement sebesar -0,583 yang memiliki nilai korelasi signifikan, tetapi nilai korelasi memiliki hasil yang lebih kecil dari nilai nilai akar kuadrat *average variance extracted* ($\sqrt{AVE}$) dari Job Demands _X₁ yang memiliki nilai sebesar 0,743 sehingga dikatakan memiliki nilai *diskriminan validity* yang baik. Selanjutnya nilai korelasi variable laten **job resources** dengan variable laten work life balance sebesar 0,429, dengan variabel work employee engagement sebesar 0,579, dan dengan variabel job demands sebesar - 0,325 menunjukkan hasil nilai korelasi lebih kecil dari nilai nilai akar kuadrat *average variance extracted* ($\sqrt{AVE}$) dari Job Resources sebesar

0,727 dan hal ini dikatakan memiliki nilai *diskriminan validity* yang baik. Kemudian nilai korelasi variable laten ***work life balance*** dengan variable laten work employee engagement memiliki nilai korelasi sebesar 0,636, dengan variabel laten job demands memiliki nilai korelasi sebesar - 0,415, dan dengan variabel laten job resources memiliki nilai korelasi sebesar 0,429, dan nilai – nilai korelasi tersebut menunjukkan hasil yang lebih kecil dari nilai akar kuadrat *average variance extracted* ($\sqrt{AVE}$) dari *work life balance* yaitu sebesar 0,743 hal ini dikatakan memiliki nilai *diskriminan validity* yang baik. Selanjutnya nilai korelasi variable laten ***work employee engagement*** dengan variable laten Job demands memiliki nilai korelasi sebesar -0,583, dengan variabel laten job resources memiliki nilai korelasi sebesar 0,579, dan dengan variabel laten work life balance memiliki nilai korelasi sebesar 0,636. Nilai – nilai korelasi tersebut memiliki nilai yang lebih kecil dari nilai akar kuadrat *average variance extracted* ($\sqrt{AVE}$) dari *work employee engagement* sebesar 0,734 hal ini dikatakan memiliki nilai *diskriminan validity* yang baik.

Selanjutnya hal ini dapat disimpulkan bahwa masing-masing variable laten pada penelitian ini memiliki *discriminant validity* yang baik, dimana seluruh nilai korelasi variabel laten dengan variabel lainnya memiliki nilai yang lebih rendah dari nilai akar kuadrat *average variance extracted* ($\sqrt{AVE}$) pada masing-masing variabel laten tersebut. Dengan demikian, dapat diperoleh bahwa semua variabel laten dalam penelitian ini sangat unik dan dapat menangkap fenomena yang diukur.

B. *Multivariate Normality*

Pengujian menggunakan teknik analisis data struktural equation modeling (SEM) dengan estimasi maximum likelihood (MLE) salah satu syarat yang harus dipenuhi adalah variabel indikator harus memenuhi asumsi normalitas multivariate, dengan demikian sebelum data digunakan dalam menjawab hipotesis variabel observed maka indikator yang digunakan harus diuji dan memiliki nilai yang berdistribusi normal secara multivariate. Pengujian normalitas multivariate ini menggunakan kriteria critical ratio dari kurtosis multivariat, jika data yang dihasilkan berdistribusi normal secara multivariate maka harus memiliki syarat bahwa nilai critical ratio multivariate $\pm 2,58$ (-2,58 s.d 2,58). Setelah dilakukan pengujian normalitas multivariate dengan menggunakan software amos 23, maka diperoleh hasil pengujian normalitas multivariate yang dapat dilihat pada nilai output assesment of normality pada tabel berikut:

Tabel 14 Assessment of normality (group number 1)

Variable	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
WEE9	1,670	5,000	-,100	-,767	-,395	-1,508
WEE8	2,000	5,000	-,092	-,706	-,231	-,882
WEE6	2,000	5,000	-,204	-1,560	-,364	-1,389
WEE5	1,670	5,000	-,146	-1,111	-,450	-1,719
WEE4	2,000	5,000	,063	,479	-,543	-2,072
WEE3	1,670	5,000	-,402	-3,073	,061	,234
WEE2	2,000	5,000	-,135	-1,031	-,522	-1,993
WEE1	2,000	5,000	-,002	-,012	-,650	-2,483
WLF7	1,750	5,000	-,208	-1,592	,346	1,322
WLF6	2,000	5,000	-,375	-2,864	,149	,567
WLF5	1,750	5,000	-,308	-2,354	,155	,591
WLF4	1,800	5,000	-,475	-3,628	,658	2,512

Variable	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
WLF3	1,750	5,000	-,120	-,918	-,139	-,531
WLF2	2,000	5,000	-,061	-,465	-,592	-2,262
WLF1	2,000	5,000	,015	,112	-,171	-,655
JRS6	2,000	5,000	-,025	-,194	-,484	-1,849
JRS5	2,250	5,000	,034	,262	-,645	-2,464
JRS4	2,000	5,000	,057	,434	-,499	-1,906
JRS3	2,000	5,000	-,059	-,450	-,619	-2,366
JRS1	2,080	5,000	,068	,516	-,511	-1,952
JDM8	2,000	5,000	,280	2,135	-,396	-1,512
JDM7	2,000	5,000	,126	,960	-,658	-2,513
JDM5	2,000	5,000	-,097	-,737	-,657	-2,509
JDM4	2,000	5,000	,145	1,104	-,670	-2,557
JDM3	2,000	5,000	,055	,419	-,813	-3,105
JDM2	2,000	5,000	,014	,103	-,988	-3,772
JDM1	2,200	5,000	,284	2,167	-,078	-,298
Multivariate					4,777	1,129

Sesuai tabel 14 berdasarkan pengujian diperoleh hasil pada *output assesment of normality* nilai *crittical ratio multivariate* maka diperoleh nilai sebesar 1,129, yang mana nilai tersebut memiliki nilai *assesment of normality* berada diantara $\pm 2,58$ (-2,58 s.d 2,58), sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk data variabel indikator yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan berdistribusi normal secara *multivariate*.

C. Multicollinearity dan singularity

Untuk melihat adanya indikasi multikolineritas dan singularitas kecil dapat ditentukan oleh nilai determinan matriks kovarians sampel yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Berdasarkan perhitungan maka diperoleh nilai output hasil perhitungan determinan matriks kovarians sampel sebagai berikut:

Condition number = 40,777

Eigenvalues:

4,054 1,235 ,983 ,633 ,297 ,282 ,266 ,255 ,242 ,234 ,225
,208 ,199 ,196 ,184 ,172 ,167 ,162 ,155 ,154 ,142 ,138
,128 ,122 ,119 ,113 ,099

Determinant of sample covariance matrix = ,000

Dari output hasil perhitungan determinan matriks of varian sampel dapat diketahui nilai determinant of sampel covariance matrix sebesar 0,000, sehingga nilai tersebut mendekati nol, hal ini berarti adanya multikolineritas dan singularitas pada data penelitian, walaupun dengan demikian hasil ini masih dapat diterima karena asumsi SEM yang lain terpenuhi.

Data Outliers

Outliers adalah kasus atau data dengan karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dari pengamatan lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim dari satu variabel atau kombinasi. (Ghozali, 2011). Menurut Ghozali. Ada empat penyebab timbulnya data outlier (1) kesalahan dalam meng-entri data, (2) gagal menspesifikasi adanya missing value dalam program komputer, (3) outlier bukan merupakan anggota populasi yang kita ambil sebagai sampel, tetapi (4) outlier berasal dari populasi yang kita ambil sebagai sampel, tetapi distribusi dari variabel dalam populasi tersebut memiliki nilai ekstrim dan tidak berdistribusi secara normal(Ghozali, 2011).

Pengujian terhadap ada tidaknya data outliers dilakukan dengan melihat nilai mahalnobis distance. Mahalobis distance adalah jarak nilai observasi data terhadap nilai

rata-rata (centeroid), data observasi yang memiliki nilai mahalanobis distance yang tinggi dapat diartikan data observasi tersebut terlalu jauh dari nilai rata-rata (centeroid) data observasi lainnya yang biasa disebut data outliers. Data yang dianggap outliers harus dibuang atau didrop dari analisis. Untuk mengetahui batasan nilai mahalanobis distance di tentukan dengan nilai chi-square pada taraf signifikansi 0,001, derajat kebebasan chi-square dalam mengukur mahalanobis distance di tentukan dengan menghitung jumlah variabel teramati atau variable indikator. Untuk mengetahui jumlah variabel observed atau teramati dapat tersaji sesuai pada tabel dibawah ini:

Tabel 15 Variable Counts (group number 1)

Number of variables in your model:	61
Number of observed variables:	27
Number of unobserved variables:	34
Number of exogenous variables:	31
Number of endogenous variables:	30

Sumber : Olah data penelitian,2020

Berdasarkan output variable count diatas dapat diketahui variable observed atau indikator dalam penelitian ini sebanyak 27 manifest variabel atau variabel teramati dengan demikian dapat ditentukan batas nilai mahalanobis distance dengan nilai *chi square* $\chi^2_{(27;0.01)} = 55,476$. Hasil perhitungan *mahalanobis distance* dapat dilihat pada table berikut:

**Tabel 16 Observations Farthest From The Centroid
(Mahalanobis Distance)**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
346	53,817	,002	,429
144	52,203	,003	,219
307	49,212	,006	,313
305	48,782	,006	,179
152	47,746	,008	,162
181	47,445	,009	,093
303	47,284	,009	,045
97	45,517	,014	,134
169	43,979	,021	,306
133	43,336	,024	,342
116	41,982	,033	,609
164	41,345	,038	,686
314	40,519	,046	,815
32	40,454	,046	,751
179	40,223	,049	,732
156	40,105	,050	,681
80	40,090	,050	,592
31	40,086	,050	,495
330	40,014	,051	,426
205	39,892	,052	,379

Berdasarkan *output mahalanobis distance* diatas diperoleh nilai *mahalanobis distance* tertinggi sebesar 53,817 dan nilai kritis chi square sebesar $\chi^2_{((27;0,001))} = 55,476$, karena nilai ***mahalanobis distance*** lebih kecil dari nilai ***chis quare*** ($53,817 < 55,476$) maka dapat disimpulkan tidak ada *multivariate outlier* data observasi pada data penelitian

sehingga memenuhi syarat dalam menjawab hipotesis penelitian.

D. Goodness of fit (GOF) Struktural Equation Model

Uji kesesuaian model diharapkan dapat menerima hipotesis nol. Dalam Struktural Equation Model (SEM) uji menggunakan beberapa langkah untuk menyelesaikannya kesesuaian (Goodness of Fit Test-GOF). Uji kecocokan model atau Goodness of fit bertujuan mengukur kesesuaian data hasil penelitian dengan model penelitian dengan kata lain mengukur kesesuaian input observasi atau sesungguhnya (matrik kovarian atau korelasi) dengan prediksi model yang diajukan. Hasil uji kecocokan model uji kecocokan model full model SEM disajikan pada tabel dibawah ini :

Tabel 17 Uji Kecocokan Model full Model SEM

<i>Absolut Fit Measure</i>			
<i>Goodness-of-Fit</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Kecocokan</i>
p-value (Sig.)	> 0,05	0,418	<i>Good fit</i>
Chi-Square/df	≤ 3	1,014	<i>Good fit</i>
GFI(Goodness of Fit)	≥ 0,90	0,937	<i>Good fit</i>
RMSEA(Root Mean square Error of Approximation)	≤ 0,08	0,006	<i>Good fit</i>
RMR(Root Mean Square Residual)	≤ 0,05	0,013	<i>Good fit</i>
<i>Incremental Fit Measure</i>			
<i>Goodness-of-Fit</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Kecocokan</i>
AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index)	≥ 0,90	0,925	<i>Marginal fit</i>
CFI (Comparative Fit Index)	≥ 0,90	0,999	<i>Good fit</i>
Incremental Fit Index (IFI)	≥ 0,90	0,999	<i>Good fit</i>
Relative Fit Index (RFI)	≥ 0,95	0,930	<i>Marginal; fit</i>

Absolut Fit Measure			
Goodness-of-Fit	Cut-off Value	Hasil	Kecocokan
Parsimonious Fit Measure			
PNFI (Parsimonious Normed Fit Index)	Harus kecil	0,844	<i>Marginal fit</i>
PGFI (Parsimonious Goodness Of Fit Index)	Mendekati 1	0,784	<i>Good fit</i>
AIC (Akaike Information Criterion)	<756,000	444,540	<i>Good fit</i>
CAIC (Consistent Akaike Information Criterion)	<2592,299	745,732	<i>Good fit</i>
Sumber : olah Data penelitian,2020			

Berdasarkan output uji kecocokan model uji kecocokan model full model SEM sebagian besar kriteria model fit pada kategori *good fit*. Sementara Latan menyatakan 4 – 5 kriteria goodnest of fit dianggap sudah mencukupi untuk menilai kelayakan sebuah model, asalkan masing-masing kriteria dari *goodnest of fit* yaitu *absolute fit indices*, *incremental fit indices* dan *parsimony indices* terwakili (Latan, 2012). Dengan demikian dapat disimpulkan *uji goodnest of fit* Model full Model SEM dapat diterima dengan kata lain tidak ada perbedaan yang signifikan antara matrik kovarian data variable teramati (indikator) dengan matiks kovarian dari model yang dispesifikasikan. Hal ini menunjukkan bahwa persamaan structural yang dihasilkan oleh model penelitian dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh antar *variable eksogen* dengan *variable endogennya*.

Oleh karena itu dengan terpenuhinya syarat-syarat untuk pengujian hipotesa penelitian dengan menggunakan teknik analisis SEM sudah terpenuhi maka dapat dikatakan bahwa penelitian ini adalah sudah sesuai dan benar menggunakan SEM dalam pengujian hipotesa,

BAB VI

PENUTUP

Work Employee Engagement dalam organisasi perlu dipertahankan dan ditingkatkan agar karyawan semakin berkomitmen terhadap organisasi dan pekerjaannya sehingga karyawan akan merasa menjadi bagian dari organisasi tersebut dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi seperti *Job Demands*, *Job Resources* dan *Work Life Balance* yang harus dikelola dengan baik dan seimbang sehingga visi dan misi organisasi tercapai dan keberlangsungan hidup organisasi dapat dipertahankan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahuja, S., & Modi, S. (2015). Employee Work Engagement: A Multi- Dimensional State Of The Art Review. *International Journal of Marketing and Technology*, 5(3), 51–69. Retrieved from <http://www.ijmra.us>
- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of Employee Engagement perspectives, Issues, Research and Practice*. United Of Kingdom: Edward Elgar Publishing,UK.
- Allen, T. D., David E.L. Herst, Bruck, C. S., & Sutton, M. (2014). Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 5(May 2000), 278–308. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.5.2.278>
- Atmaja, N. P. C. D., & Puspitawati, N. M. D. (2018). Effect of physical work environment through productivity employees job satisfaction as an intervening variable. *International Journal of Business, Economics and Law*, 17(5), 98–104.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (1980). Job Demands – Resources Theory, III. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). Towards a model of work engagement. *Career Development*

- International, 13(3), 209–223.
<https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Editorial Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 154, 147–154.
<https://doi.org/10.1002/job>
- Bal, P. M., Cooman, R. De, & Mol, S. T. (2011). European Journal of Work and Organizational Psychology Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention : The influence of organizational tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 107–122.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.626198>
- Balducci, C., & Schaufeli, W. B. (2011). European Journal of Work and Organizational Psychology The job demands – resources model and counterproductive work behaviour: The role of job- related affect, (January 2015), 37–41.
<https://doi.org/10.1080/13594321003669061>
- Baral, R., & Bhargava, S. (2018). Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes *Journal of Managerial Psychology* Article information: *Journal of Managerial Psychology*, 25(March 2010), 274–300.
<https://doi.org/10.1108/02683941011023749>
- Baron, A., & Armstrong, M. (2007). Human Capital Management Achieving Added Value Through People. Great Britain and the United State. Retrieved from www.kogan-page.co.uk
- Bienek, T. (2014). Work-Life Balance as an Innovative Concept and its Potential Influence on Japanese Family Life. *Journal of International and Advanced Japanese Studies* University of Tsukuba, 6, 59–75.
- Casey, C., Musgrove, F., Ellinger, A. E., Ellinger, A. D.,

- Casey, C., & Musgrove, F. (2014). Examining the influence of strategic profit emphases on employee engagement and service climate. <https://doi.org/10.1108/JWL-08-2013-0057>
- Chung, N. G., & Angeline, T. (2010). Does work engagement mediate the relationship between job resources and job performance of employees? *African Journal of Business Management*, 4(9), 1837–1843.
- Consiglio, C., Borgogni, L., Tecco, C. Di, & Schaufeli, W. (2016). What makes employees engaged with their work? The role of self-efficacy and employee's perceptions of social context over time. *Career Development International*, 21(2).
- Crawford, E. R., Lepine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Cress. (2018). employee-engagement-2018. Retrieved from <https://actconsulting.co/trend-employee-engagement-2018>
- D'Emilio, A. (2015). JOB DEMANDS AND RESOURCES AS ANTECEDENTS OF WORK ENGAGEMENT: A Diagnostic Survey of Nursing Practitioners. Stellenbosch University.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The General Causality Orientations Scale: Self-Determination in Personality, 134, 109–134.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands – Resources model: Challenges for future research. *Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Dhas, D. B., & Karthikeyan, P. (2015). Work-Life Balance

- Challenges and Solutions: Overview. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 2(12), 10–19.
- Donnna Jo, M. (2011). *Principles Of Community Engagement* (second).
- Doornen, L. J. P. Van, Houtveen, J. H., Langelaan, S., Arnold, B., Rhenen, W. Van, & Schaufeli, W. B. (2009). Burnout versus work engagement in their effects on 24-hour ambulatory monitored cardiac autonomic function. *Stress and Health*, 25(April), 323–331. <https://doi.org/10.1002/smi.1279>
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work And Family: Clarifying The Relationship Between Work And Family Constructs, 2(1), 178–199.
- EDWIN A. LOCKE. (2014). *Handbook Of Principles Of Organizational Behavior Indispensable Knowledge For Evidence-Based Management* (Second Edi). John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom. Retrieved from www.wiley.com.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work / Nonwork Interference and Enhancement Beyond Work and Family: A Measure of Work / Nonwork Interference and Enhancement, (October). <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Ganapathi, I. M. D. (2016). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada PT. Bio Farma Persero. *Ecodemica*, IV(1), 125–135. Retrieved from <https://ejournal.bsi.ac.id>
- Ganapathi, I. M. D., & Gilang, A. (2016). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada PT . Bio Farma Persero) The Influence Of Work-Life Balance On Employees Job Satisfaction

- (Study At PT . Bio Farma Persero), 3(1), 506–511.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Human Resource Management Review Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- Gupta, N., & Sharma, V. (2016). Exploring Employee Engagement — A Way to Better Business Performance. *Global Business Review*, 17(35), 1–19. <https://doi.org/10.1177/0972150916631082>
- Hayuningtyas, D. R. I., & Helmi, A. F. (2015). Peran Kepemimpinan Otentik terhadap Work Engagement Dosen dengan Efikasi Diri sebagai Mediator. *Gadjah Mada Journal Of Psychology*, 1(3), 167–179.
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). Does equity mediate the effects of Job demands job demands and job resources on work outcomes ? An extension of the job demands-resources. *Career Development International*, 18(4), 357–376. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2012-0126>
- Husna, I., Mohd, M., & Shafiqah, N. (2016). How Work Environment affects the Employee Engagement in a Telecommunication Company. In *International Conference on Business and Economics* (pp. 418–426).
- Hutton, H. P. *Wellness Program Variables and Stress: An Extension of the Job Demand-Control Model* (2012). Arizona, USA.
- Joy, B. A. (2011). A Longitudinal Evaluation of Strain , Work Engagement , and Intervention Strategies to Address the Health of High- Risk Employees. Griffith University. <https://doi.org/https://doi.org/10.25904/1912/3474> Copyright
- L. Mathis, Robert, Jackson, H., & John. (2011). *Human*

- Resource Management (10th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- LAZĂR, I., OSOIAN, C., & RAȚIU, P. (2010). The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance. *European Research Studies*, XIII(1). Retrieved from https://www.ersj.eu/repec/ers/papers/10_1_p14.pdf
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Testing the robustness of the Job Demands-Resources Testing. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378–391. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.224>
- Love, P. E. D., Irani, Z., Standing, C., & Themistocleous, M. (2007). Influence of job demands , job control and social support on information systems professionals ' psychological. *International Journal of Manpower*, 28(6), 513–528. <https://doi.org/10.1108/01437720710820026>
- Luthans, F. (2014). *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk (Edisi Baha). Yogyakarta.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (20009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage* (fist). United Of Kingdom: A John Wiley & Sons, Ltd., Publication.
- Man, G. S., & Hadi, C. (2013). Hubungan antara Perceived Organizational Support dengan Work Engagement Pada Guru SMA Swasta di Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 2(2), 90–99.
- Marciano, P. L. (2010). *More Advance Praise for Carrots and Sticks Don ' t Work Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of RESPECT*. United States of America: McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221

- Avenue of the Americas, New York, NY, 10020.
- Markos, S., & Sridevi, m sandhya. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89–96.
- Mathews, C., & Khann, I. K. (2016). Impact of Work Environment on Performance of Employees in Manufacturing Sector in India: Literature Review, 5(4), 2013–2016.
- Mauno, S., Feldt, T., & Hakanen, J. J. (2008). The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10(4), 459–481. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9100-y>
- Merissa, B. (2018). Pengaruh Work Engagement Terhadap Turnover Intention Melalui Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi Pada PT . Lotte Shopping Indonesia Sidoarjo. *Agora*, 6(1). Retrieved from <http://publication.petra.ac.id>
- Meyer, J. ., Stanley, Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta- 54 analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work – family conflict: A meta-analytic review, 725(April 2007), 689–725. <https://doi.org/10.1002/job>
- Mikkelsen, A., Øgaard, T., & Landsbergis, P. (2007). Work & Stress: An International Journal of Work , Health & Organisations The effects of new dimensions of psychological job demands and job control on active learning and occupational health. *Work & Stress: An*

- International Journal of Work, 19(feb 2007), 153–175. <https://doi.org/10.1080/02678370500167808>
- Nurendra, A. M., & Saraswati, M. P. (2016). Model Peranan Work Life Balance, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Annisaa. *Humanitas*, 13(2), 84–94. Retrieved from <http://journal.uad.ac.id>
- Parkes, L. P., Langford, P. H., & Parkes, L. P. (2015). Work – life balance or work – life alignment? A test of the importance of work – life balance. *Journal of Management & Organization*, (May), 267–284. <https://doi.org/10.1017/S1833367200003278>
- Pech, R., & Slade, B. (2014). Employee disengagement : is there evidence of a growing problem? *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 21–25. <https://doi.org/10.1108/10775730610618585>
- Proost, K., Ruysseveldt, J. van, & Dijke, M. van. (2012). European Journal of Work and Organizational Psychology Coping with unmet expectations : Learning opportunities as a buffer against emotional exhaustion and turnover intentions. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 21(October 2014), 7–27. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.526304>
- Putra, S., & Mulyadi, H. (2010). Pengaruh Faktor Job Demand Terhadap Kinerja Dengan Burnout Sebagai Variabel Moderating Pada Karyawan Bagian Produksi PT.Tripilar Betonmas Salatiga. *Among Makarti*, 3(6), 47–68.
- Putri, N. R. A., & Handoyo, S. (2014). Perbedaan Resistensi Terhadap Perubahan Ditinjau Dari Generasi Kohort Dan Pemenuhan Kontrak Psikologis Pada Karyawan PT . Telkom Area Surabaya Metro (Witel Jatim- Suramadu). *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 03(01), 227–235.

- Ramdhani, G. F., & Ratnasawitri, D. (2017). Keterikatan Kerja Pada Karyawan PT. X Di Bogor. *Jurnal Empati*, 6(1), 199–205.
- Robbins, S., & Judge, T. (2007). *Organizational Behavior*. United States of America: Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins, S. P., & Timothy A. Judge. (2016). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. United Of Kingdom: Institute For Employment Studies Mantell Building Falmer Brighton Bn1 9rf.
- Ryan, R. M., & Deci, L. E. (2017). *Self Determination Theory*. New York: The Guilford Press A Division of Guilford Publications, Inc. 370 Seventh Avenue, Suite 1200, New York, NY 10001.
- Sahai, S., & Srivastava, A. K. (2012). Goal / target Setting and Performance Assessment as Tool for Talent Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 37, 241–246.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.290>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B. (2017). ScienceDirect Applying the Job Demands-Resources model: A ‘ how to ’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *U w e s UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE (Preminary Manual)*.
- Schermerhorn, John R., J., Hunt, J. G., Richard N. Osborn, & Uhl-Bien, M. (2012). *Organizational Behavior* (11th ed.). United States of America.: John Wiley & Sons, Inc.

- Services, S. commission. (2005). Work-Life Balance: a resource for the State Services.
- Šilverko, B., Arambaslić, L., & Galeslić, M. (n.d.). Work-life balance among Croatian employees: role time commitment, work-home interference and well-being. *Social Science Information*, 41(2002), 281–301.
- Sturges, J., & Guest, D. (2004). Work / life balance early in the career, 14(4), 5–20.
- Sulistiawan, J. (2016). Work Family Conflict and Satisfaction Outcomes: Job-Demand Resources Model Perspective. In *National Conference of Applied Sciences, Engineering, Business and Information Technology* (pp. 15–16).
- Sundaresan, S. (2014). Work-life balance – implications for working women. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 07(August 2014), 93–104. Retrieved from <http://www.ssrn.com/link/OIDA-Intl-Journal-Sustainable-Dev.htm>
- Talukder, A. K. M., Vickers, M., & Khan, A. (2016). Supervisor support and work-life balance: impacts on job performance in the Australian financial sector Abstract. *Emeraldinsight Personal Review*, 1–25. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/PR-12-2016-031>
- Thirapatsakun, T., Kuntonbutr, C., & Mechinda, P. (2014). The Relationships among Job Demands , Work Engagement , and Turnover Intentions in the Multiple Groups of Different Levels of Perceived Organizational Supports. *Universal Journal of Management*, 2(7), 272–285. <https://doi.org/10.13189/ujm.2014.020703>
- Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic at Work What Really Drives Employee Engagement*. United States of America: Berrett-Koehler Publishers, Inc. 235

- Montgomery Street, Suite 650 San Francisco, California 94104-2916.
- Tooren, M. Van Den, & Jonge, J. De. (2011). Job Resources and Matching Active Coping Styles as Moderators of the Longitudinal Relation Between Job Demands and Job Strain. *Int.J. Behav*, (18), 373–383. <https://doi.org/10.1007/s12529-011-9148-7>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, A. (2013). The International Journal of Human Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799–2823. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763844>

BIODATA PENULIS



Suhardoyo SE.,MM lahir di Kabupaten Banyumas Provinsi Jawa Tengah pada tanggal 27 November 1970. Pendidikan sarjana penulis ditempuh di Program Studi Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan Universitas Jenderal Soedirman (UNSOED) Purwokerto, lulus tahun 1996.

Pada tahun 2011 melanjutkan studi di Program Magister Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia School of Manajemen Jakarta, lulus 2013. Selanjutnya pada tahun 2017 melanjutkan Pendidikan Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Negeri Jakarta (UNJ).

Saat ini penulis sebagai dosen di Universitas Bina Sarana Informatika Jakarta, dosen di STMIK Nusa Mandiri (Universitas Nusa Mandiri) Jakarta dan dosen di Universitas Terbuka Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jakarta.

Hasil karya penulis dalam bentuk publikasi karya ilmiah :
(1).Tahun 2017,menulis karya ilmiah yang berjudul Hubungan Antara Prestasi dan Disiplin Kerja dengan Peningkatan Karier Pegawai Pada PT. Asconusa Air Transport Jakarta, pada jurnal Perspektif Jenis: Jurnal Nasional Terakreditasi, Volume XV No.1 Maret 2017 Halaman 49-55 , dengan ISSN: 1411-8637 dan E-ISSN: 2550-1178 Penerbit Universitas Bina Sarana Informatika

(2). Masih dalam tahun 2017, penulis menulis karya ilmiah Strategi Dan Kinerja Perusahaan Dalam Orientasi Pasar Dan Lingkungan Kerja Studi Kasus PT Bridgestone Tire Indonesia Jakarta pada jurnal Perspektif jurnal nasional terakreditasi Volume. 15 No.2, September 2017), halaman 107-112 dengan ISSN: 1411-8637 dan E-ISSN:

2550-1178 penerbit Universitas Bina Sarana Informatika

(3) Tahun 2018, menghasilkan karya ilmiah Optimalisasi Potensi dan Efektivitas Penerimaan Retribusi Pasar di Pasar Wage Purwokerto Kabupaten Dati II Banyumas pada jurnal Widya Cipta Volume II No.1, Maret 2018, Halaman 103-110 dengan ISSN 2550-0805 e-ISSN 2550-0791 jenis Jurnal Terakreditasi Nasional penerbit Universitas Bina Sarana Informatika

(4) Tahun 2018 mengikuti prosiding seminar nasional sebagai pembicara judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Riung Mitra Lestari pada Prosiding Seminar Nasional Inovasi dan Tren (SNIT) tahun 2018 halaman 106-115 dengan ISBN: 978-602-61268-5-6

(5) Tahun 2018 karya ilmiah berjudul Analisis Implementasi Model Manajemen Kinerja Karyawan Pada Industri Manufacture Garment (Studi Kasus PT. Tae Young Indah) pada jurnal Cakrawala, Volume 18 No. 2 September 2018 dengan P-ISSN 1411 8629, E-ISSN: 2579-3314 halaman 193 – 198,

(6) Tahun 2018 karya ilmiah berjudul E-Performance Sebagai Implementasi Umpan Balik 360 Derajat Dalam Pelaksanaan terbit pada jurnal Perspektif Volume 16 No.2, September 2018 halaman 177-183 dengan p-ISSN 1411-8637 e-ISSN 2550-1178. Penerbit Universitas Bina Sarana Informatika dengan Jenis publikasi sebagai jurnal nasional terakreditasi

(7) Tahun 2019. menghasilkan karya ilmiah dengan judul Pengelolaan Talent Manajemen Human Resource PT. Dalim Fideta Kornesia Dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif Di Era Globalisasi. Terbit pada jurnal Cakrawala Volume 19 No.1 Maret 2019, Halaman 61-70 dengan P-ISSN 1411-8629, E-ISSN: 2579-3314 Penerbit

Universitas Bina Sarana Informatika. Jenis Publikasi merupakan jurnal Nasional terakreditasi,

(8) Tahun 2019 menulis karya ilmiah Umpan Balik Sistem Pakar Sebagai Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Multistrada Arah Sarana terbit pada jurnal Business Management Analysis Journal (BMAJ) Volume 2 No. 1 - April 2019, Halaman 52-67. dengan ISSN 2623-0690 (Cetak) 2655-3813 (Online) Penerbit Universitas Muria Kudus dan merupakan Jenis publikasi Jurnal Nasional tidak terakreditasi

(9) Tahun 2019 menghasilkan karya ilmiah Role Of Leadership In Improving Performance Of Employees In The Office Of Public Service Publishers Of Origin Of PT. Kawasan Berikat Nusantara Jakarta terbit pada Journal of Public Sector Accounting and Management(JPSAM) Volume 01 Nomor 01 Tahun 2019 halaman 1-11 penerbit STIE Sutaatmadja Subang merupakan jenis Publikasi jurnal nasional tidak terakreditasi

(10) Tahun 2020 , menulis artikel ilmiah Pengelolaan Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya Terhadap Komitmen Karyawan PT.DM International terbit pada Jurnal Rekaman Volume 4 ,01 Februari 2020 Halaman 28-37. dengan e-ISSN: 2598:8107 p-ISSN: 2620-9500 Penerbit STIE Galileo Batam jurnal Nasional tidak terakreditasi

(11) Tahun 2020, karya ilmiah Prosedur Pelaksanaan Penyelenggaraan Event Pada Marketing Departement PT. Indovickers Furnitama pada jurnal Yayasan Akrab Juara/Jurnal AKRAB JUARA 5 (05 Februari 2020), 26-42 jurnal nasional tidak terakreditasi

(12) Tahun 2020, karya ilmiah berjudul Strategi HRM Dalam Menciptakan Komitmen Dan Retensi Menuju Going Concern Perusahaan penerbit UBSI jurnal

Cakrawala jurnal nasional terakreditasi Vol.20 (No.2 September 2020), 133-139

(13) Tahun 2021 karya ilmiah yang dihasilkan Pengelolaan Social Capital Karyawan dalam Mendukung Pencapaian Tujuan dan Competitive Advantage Organisasi terbit pada jurnal nasional tidak terakreditasi Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Bhayangkara VOL 3, NO 1 (2021) ISSN : 2684 700.

Jurnal prosiding dan karya ilmiah internasional

(1) Tahun 2020 menghasilkan karya ilmiah Understanding Impact of M-banking on Individual Performance of the DeLone & McLean Method and TTF Perspective terbit pada Journal of Physics: Conference Series ICAISD 2020 , IOP Publishing 1641 (2020) 012009 doi:10.1088/1742-6596/1641/1/012009. Terindex Scopus

(2).Tahun 2021 menghasilkan karya The Impact Of Job Demands And Job Resources On Employee Work Engagement In The Industrial Area Of Bonded Zone North Jakarta terbit pada jurnal Psychology And Education (2021) ISSN: 0033-3077 Volume 58 No. 4 (2021) Terindex Scopus

Sedangkan karya dalam bentuk Hak Atas Kekayaan Intelektual

(1) Tahun 2019 menghasilkan karya Aplikasi Interaksi Belajar Siswa (Aplikasi Inbelwa) sebagai Hak Atas Kekayaan Intelektual pada Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia dengan Surat Pencatatan Ciptaan nomor 000147304 dan pendaftaran nomor EC00201946410 tanggal 18 Juli 2019

(2) Tahun 2020 , menghasilkan karya Aplikasi Pembelian Bahan Baku Makanan Pada Restoran Warung Pasta

Bekasi yang terdaftar sebagai Hak Atas Kekayaan Intelektual pada Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia dengan Surat Pencatatan Ciptaan nomor 000174815 dan pendaftaran nomor EC00202001240, 10 Januari 2020

(3).Tahun 2020 menghasilkan aplikasi Website Penerimaan Peserta Didik Baru Online Lengkap 3 In 1 terdaftar sebagai Hak Atas Kekayaan Intelektual pada Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia dengan nomor Kemhumham/HAKI 000194317 14 Juli 2020

(4).Tahun 2020 menghasilkan karya Aplikasi Management Data Laundry (Client-Server)sebagai Hak Atas Kekayaan Intelektual pada Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia dengan nomor Kemhumham/HAKI 000224366 23 November 2020

(5) Tahun 2021 menghasilkan aplikasi Program Aplikasi Jasa Rental Mobil sebagai Hak Atas Kekayaan Intelektual pada Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia dengan nomor Kemhumham/HAKIEC00202117165, 24 Maret 2021