

**HUBUNGAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA DAN
KETERKAITAN PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA
KARYAWAN PT BANK CENTRAL ASIA
KANTOR CABANG MEDAN**

TESIS

OLEH

MARSELA GIOVANI ARITONANG

191804067



PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS MEDAN AREA

MEDAN

2021

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 22/7/22

Access From (repository.uma.ac.id)22/7/22

**HUBUNGAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA DAN
KETERKAITAN PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA
KARYAWAN PT. BANK CENTRAL ASIA**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar Magister Psikologi
Pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area

OLEH

MARSELA GIOVANI ARITONANG

NPM. 191804067

**PROGRAM MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2022**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 22/7/22

Access From (repository.uma.ac.id)22/7/22

**MAGISTER PSIKOLOGI
HALAMAN PERSETUJUAN**

Judul : Hubungan Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Keterkaitan Pegawai dengan
Kepuasan Kerja Karyawan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Medan

Nama : Marsela Giovani Aritonang

NPM : 191804067

MENYETUJUI

Pembimbing I



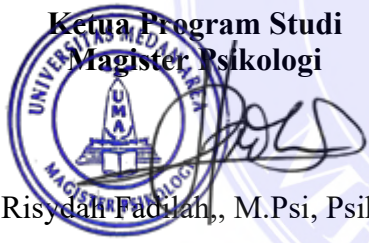
Dr. M. Rajab Lubis, MS.

Pembimbing II



Dr. Nadra Ideyani Vita, M.Si

**Ketua Program Studi
Magister Psikologi**



Dr. Risychan Fadilah, M.Psi, Psikolog

Direktur



Dr. Petna Astuti Kuswardani, MS

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.



HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Marsela Giovani Aritonang
NPM : 191804067
Program Studi : Magister Psikologi
Fakultas : Pascasarjana
Jenis karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Hubungan Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Keterkaitan Pegawai dengan Kepuasan Kerja Karyawan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Medan

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Medan
Pada tanggal :

Yang menyatakan



Marsela Giovani Aritonang

**HUBUNGAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA DAN
KETERKAITAN PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA
KARYAWAN PT BANK CENTRAL ASIA
KANTOR CABANG MEDAN**

Marsela Giovani Aritonang, Dr. M. Rajab Lubis, MS,

Dr. Nadra Ideyani, M.Si

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan keseimbangan kehidupan kerja dan keterkaitan pegawai dengan kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Medan. Masalah di fokuskan pada keseimbangan kehidupan kerja dan keterkaitan pegawai dalam perusahaan. Alat ukur yang digunakan adalah skala keseimbangan kehidupan kerja, skala keterkaitan pegawai, dan skala kepuasan kerja kepada 92 orang karyawan PT. Bank Central Asia Kantor Cabang Medan dan dilakukan analisis secara kuantitatif dengan metode korelasi. Kajian ini menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara keseimbangan kehidupan kerja dan keterkaitan pegawai dengan kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia. Dengan nilai $F=4.16$ dan nilai $p=0.000$. Keseimbangan kehidupan kerja memberikan kontribusi sebesar 22%. Keterkaitan pegawai memberikan kontribusi sebesar 16,7%. Keseimbangan kehidupan kerja dan keterkaitan pegawai terhadap kepuasan kerja sebanyak 38,3% hal ini berarti masih terdapat 61,7% faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Kata Kunci: Keseimbangan kehidupan kerja; keterkaitan pegawai; kepuasan kerja.

THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK LIFE BALANCE AND EMPLOYEE ENGAGEMENT WITH JOB SATISFACTION AMONG THE EMPLOYEES OF PT BANK CENTRAL ASIA

Marsela Giovani Aritonang, Dr. M. Rajab Lubis, MS,

Dr. Nadra Ideyani, M.Si

ABSTRACT

The aimed of this research is to determine the relationship between work life balance and employee engagement with job satisfaction among the employees of PT Bank Central Asia Medan. The problem is focused on the work life balance and employee engagement by the company. Measuring tool use is work life balance scale, employee engagement scale, and job satisfaction scale to 92 employees of PT Bank Central Asia Medan and conducting quantitative data analysis with correlated method. The results obtained that there is a significant positive relationship between work life balance and employee engagement with job satisfaction. With the value of $F = 4.16$ and the value $p = 0.000$. Work life balance contributes to job satisfaction of 22%. Employee engagement contributes to job satisfaction of 16.7%. work life balance and employee engagement to job satisfaction as much as 38,7% this means there are still 61,3% other factors that can affect Job satisfaction.

Keywords: Work life balance; employee engagement; job satisfaction

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti ucapkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan berkat karunia-Nya kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul **“Hubungan Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Keterkaitan Pegawai dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Medan”**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Peneliti mengucapkan terimakasih kepada Bapak Dr. M. Rajab Lubis, M.S. selaku Pembimbing I yang selalu meluangkan waktu untuk membimbing dan memberikan banyak arahan dari awal bimbingan hingga selesainya penulisan tesis ini dan kepada Ibu Dr. Nadra Ideyani, M.Si, selaku Pembimbing II yang memberikan waktu memandu penulisan tesis ini dengan penuh semangat dan memberikan arahan dari awal bimbingan hingga selesainya penulisan tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun masukan yang konstruktif, dari pembaca demi penyempurnaan dalam menambah khasanah pengetahuan. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur peneliti ucapkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan berkat karunia-Nya kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul **“Hubungan Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Keterkaitan Pegawai dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Medan”**.

Dalam proses penulisan tesis ini, peneliti banyak mendapat sumbangan pemikiran, bimbingan serta dukungan baik secara material maupun emosional dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M. Eng, M.Sc selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, M.S selaku Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area.
3. Ibu Dr. Risydah Fadilah. M.Psi, Psikolog selaku Ketua Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area,
4. Bapak Dr. M. Rajab Lubis, M.S. dan Ibu Dr. Nadra Ideyani Vita, M.Si selaku pembimbing tesis yang telah banyak memberikan bimbingan dan dukungan yang penuh kasih dalam proses penyelesaian penelitian ini.
5. Bapak/Ibu dosen yang telah memberikan ilmunya selama peneliti menjalani pendidikan di Universitas Medan Area.

6. Kepada Orang Tua yang mendukung serta memberikan doa yang tiada henti-hentinya sehingga peneliti dapat menyelesaikan pendidikan.
7. Sahabat-sahabat terkasih yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Penulis mengucapkan terima kasih atas semua dukungan dan masukannya selama ini
8. Team sepayung: Flora dan Mirsal yang sudah mendukung penulis baik secara emosional maupun material, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan.
9. Seluruh karyawan PT. Bank Central Asia yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
10. Rekan-rekan di Universitas Medan Area Prodi Magister Psikologi angkatan tahun 2019 yang saling membantu dan memotivasi agar penelitian berjalan dengan lancar.
11. Seluruh staf dan pegawai Pascasarjana Universitas Medan Area yang juga telah ikut berpartisipasi, mendukung serta membimbing peneliti selama menyelesaikan perkuliahan serta membantu dalam penelitian tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan baik dari bentuk penyusunan maupun materinya. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati peneliti membuka diri untuk menerima saran dan kritik yang bersifat konstruktif sangat diharapkan peneliti dari pembaca demi penyempurnaan untuk tesis ini. Akhir kata penulis ucapkan semoga tesis ini dapat memberikan manfaat.

Medan, Juli 2021

Peneliti,

MARSELA GIOVANI ARITONANG

DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR LAMPIRAN	107
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	21
1.3 Tujuan Penelitian	21
1.4 Manfaat Penelitian.....	22
1.4.1 Manfaat Teoritis	22
1.4.2 Manfaat Praktis.....	22
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	23
2.1 Kepuasan Kerja	23
2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	23
2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	24
2.1.3 Dimensi Kepuasan Kerja	27
2.2 Keseimbangan Kehidupan Kerja.....	29
2.2.1 Teori Keseimbangan Kehidupan Kerja	29
2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keseimbangan Kehidupan kerja	31
2.2.3 Aspek Keseimbangan Kehidupan Kerja.....	32
2.2.4 Keuntungan Menerapkan Program Keseimbangan Kehidupan Kerja	34
2.2.5 Strategi untuk menciptakan keseimbangan kehidupan kerja.....	35
2.3 Keterikatan pegawai (<i>Employee Engagement</i>)	36
2.3.1 Teori Keterikatan pegawai (<i>Employee Engagement</i>)	36
2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan pegawai.....	37
2.3.3 Dimensi keterikatan pegawai	40
2.3.4 Tujuan keterikatan pegawai	41
2.3.5 Tipe keterikatan pegawai	42

2.4	Kerangka Konsep	43
2.4.1	Hubungan keseimbangan kehidupan kerja dengan kepuasan kerja 43	
2.4.2	Hubungan keterikatan pegawai dengan kepuasan kerja	43
2.4.3	Hubungan keseimbangan kehidupan kerja dan keterikatan pegawai dengan kepuasan kerja	44
2.5	Kerangka Penelitian.....	44
2.6	Hipotesis	46
BAB III	METODE PENELITIAN	47
3.1	Desain Penelitian	47
3.2	Identifikasi Variabel Penelitian	47
3.3	Definisi Operasional	48
3.3.1	Kepuasan Kerja	48
3.3.2	Keseimbangan Kehidupan Kerja.....	50
3.3.3	Keterkaitan pegawai.....	50
3.4	Populasi dan Sampel	51
3.5	Teknik Pengambilan Sampel	52
3.6	Metode Pengumpulan Data.....	53
3.6.1	Skala Ukur	53
3.6.2	Skala Keseimbangan Kehidupan Kerja.....	54
3.6.3	Skala Keterkaitan pegawai.....	55
3.6.4	Skala Kepuasan Kerja	56
3.7	Uji coba alat ukur	57
3.7.1	Uji validitas	57
3.7.2	Uji daya beda aitem.....	58
3.8	Prosedur Pelaksanaan Penelitian.....	59
3.8.1	Tahap persiapan penelitian	59
3.8.2	Tahap pelaksanaan penelitian.....	59
3.8.3	Tahap pengolahan data	59
3.9	Metode Analisis Data	60
3.9.1	Uji normalitas	60
3.9.2	Uji Linearitas	61
3.9.3	Uji Heteroskedastisitas	61
3.9.4	Uji korelasi	61

3.9.5 Analisis Bivariat	62
3.9.6 Analisis multivariat	62
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	64
4.1 Karakteristik Subjek Penelitian	64
4.1.1 Karakteristik subjek penelitian berdasarkan jenis kelamin	64
4.1.2 Karakteristik subjek penelitian berdasarkan lama bekerja....	65
4.1.3 Karakteristik subjek penelitian berdasarkan status	65
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian	66
4.2.1 Gambaran keseimbangan kehidupan kerja	67
4.2.2 Gambaran keterkaitan pegawai	69
4.2.3 Gambaran kepuasan kerja.....	71
4.3 Pengujian hipotesis	73
4.3.1 Uji normalitas	73
4.3.2 Uji Linearitas	74
4.3.3 Uji Heteroskedastisitas	76
4.3.4 Uji Muktikolinearitas	76
4.3.5 Pengujian Hipotesis	77
4.4 Pembahasan hasil penelitian	84
4.4.1 Hubungan keseimbangan kehidupan kerja dan keterkaitan pegawai dengan kepuasan kerja.....	84
4.4.2 Hubungan keseimbangan kehidupan kerja dengan kepuasan kerja	86
4.4.3 Hubungan keterkaitan pegawai dengan kepuasan kerja	94
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	99
5.1 Kesimpulan.....	99
5.2 Saran	100
DAFTAR PUSTAKA.....	103
LAMPIRAN.....	110

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Distribusi sampel	53
Tabel 3.2 Ketentuan skor skala likert	54
Tabel 3.3 Bluprint keseimbangan kehidupan kerja.....	55
Tabel 3.4 Bluprint keterkaitan pegawai.....	56
Tabel 3.5 Bluprint kepuasan kerja	57
Tabel 3.6 Pedoman interpretasi terhadap koefisien korelasi	62
Tabel 4.1 Karakteristik subjek penelitian berdasarkan jenis kelamin.....	64
Tabel 4.2 Karakteristik subjek penelitian berdasarkan lama bekerja	65
Tabel 4.3 Karakteristik subjek penelitian berdasarkan status.....	66
Tabel 4.4 Tabel kategorisasi	66
Tabel 4.5 Kategorisasi norma keseimbangan kehidupan kerja.....	67
Tabel 4.6 Kategorisasi keseimbangan kehidupan kerja karyawan	68
Tabel 4.7 Nilai rata-rata aspek dalam keseimbangan kehidupan kerja karyawan PT Bank Central Asia.....	68
Tabel 4.8 Kategorisasi norma keterkaitan pegawai	69
Tabel 4.9 Kategorisasi keterkaitan pegawai pada karyawan.....	70
Tabel 4.10 Nilai rata-rata aspek dalam keterkaitan pegawai PT Bank Central Asia	70
Tabel 4.11 Kategorisasi norma kepuasan kerja	71
Tabel 4.12 Kategorisasi kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia ...	71
Tabel 4.13 Nilai rata-rata aspek dalam kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia	71
Tabel 4.14 Hasil uji normalitas data	74
Tabel 4.15 Hasil uji linieritas data	75
Tabel 4.16 Hasil uji multikolinieritas	77
Tabel 4.17 Hasil korelasi hubungan keseimbangan kehidupan kerja dengan kepuasan kerja.....	78
Tabel 4.18 Hasil korelasi hubungan keterkaitan pegawai dengan kepuasan kerja.....	79
Tabel 4.19 Analisis regresi bersama-sama.....	80
Tabel 4.20 Nilai koefisien determinasi.....	83
Tabel 4.21 Uji simultan	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	45
Gambar 4.1 Uji heterosekditas	76



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan dapat mencapai tujuan jika kualitas sumber daya manusianya baik. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kunci kesuksesan perusahaan, karena karyawan menjadi modal utama dalam merencanakan, mengorganisir, mengarahkan serta menggerakkan sumber daya lainnya yang ada dalam perusahaan (Potale, 2015). Persaingan yang ketat di era globalisasi sekarang ini, mendorong perusahaan untuk mempertahankan aset-aset yang ada untuk menghadapi persaingan tersebut. Manusia menjadi aset yang unik, karena menjadi satu-satunya aset yang bernyawa, sehingga diperlukan perlakuan khusus untuk menjaga dan mempertahankan loyalitasnya kepada perusahaan.

Peran pengelola sumber daya manusia yang berkualitas tidak hanya memberikan keuntungan pada perusahaan atau pemilik usaha, namun juga terhadap kepuasan pegawai yang bekerja dalam perusahaan tersebut. Ketika karyawan merasa nyaman, dihargai, dan memiliki kesempatan mengembangkan diri, secara otomatis karyawan akan fokus untuk memberikan performa kerja yang terbaik terhadap pekerjaannya. bekerja akan terasa memuaskan jika perusahaan mampu mewujudkan apa yang menjadi harapan ataupun tuntutan karyawan (Locke dalam Saranya, 2014).

Setiap karyawan memiliki kebutuhan dan harapan, mungkin beberapa dari karyawan tersebut menyadari apa yang menjadi harapannya namun ada juga

karyawan yang tidak menyadarinya. Kebutuhan dan harapan tersebut yang menstimulasi bagaimana karyawan berperilaku dalam perusahaan. Oleh karena itu kepuasan kerja menjadi representasi sikap dan penilaian karyawan terhadap pekerjaan dan pemenuhan atas harapan mereka. Dibutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang efisien dan efektif untuk meningkatkan produktifitas dan kinerja yang baik bagi karyawan maupun perusahaan. Penting bagi perusahaan memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktifitas dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang penting dalam kemajuan perusahaan (Hassan, 2009).

Bekerja tidak hanya sebagai wadah untuk mencari pengalaman dan relasi, sebagai sumber penghasilan, namun yang terpenting dari bekerja adalah mencapai kepuasan. Kepuasan kerja tidak hanya dibutuhkan oleh karyawan, namun kepuasan kerja juga memiliki peran penting bagi perusahaan, karena dengan adanya kepuasan bagi karyawan, diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan memberikan dampak pada produktivitas perusahaan secara menyeluruh. Istilah dalam ilmu manajemen jasa dikenal dengan "*Happy employee, Happy customer*", yang berarti sebelum memuaskan pelanggan, perusahaan harus terlebih dahulu memberi kepuasan bagi karyawannya, sehingga karyawan akan dengan senang hati dan tulus ikhlas memberi pelayanan yang maksimal bagi pelanggannya (Muayyad, 2016). Kepuasan kerja mencerminkan bagaimana sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Bentuk kepuasan kerja berupa hasil dari derajat suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya.

Wujud kepuasan kerja yang tinggi pada karyawan dapat berupa komitmen dan dedikasi yang tinggi, sehingga karyawan memberikan kontribusi besar dalam perusahaan dan motivasi bekerja yang lebih tinggi untuk lebih produktif. Sebaliknya, karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan berakibat melakukan *turnover*, kurang disiplin dan tingkat produktivitas dalam bekerja juga semakin menurun (Robbins, 2012). Upaya yang dapat dilakukan untuk kemajuan perusahaan yaitu dengan menciptakan dan memelihara kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang puas akan memberikan kontribusi besar bagi perusahaan seperti efisiensi dan produktivitas yang tinggi (Kanwar et al., 2009).

Kepuasan kerja yang telah dirasakan karyawan akan mendorong karyawan untuk mengupayakan diri bekerja semaksimal mungkin dan menyelesaikan pekerjaannya. Ketika karyawan memperoleh kepuasan kerja maka produktivitas dan hasil pekerjaannya juga dapat meningkat secara optimal, serta menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan (Asepta & Maruno, 2017). Biasanya ketika karyawan ingin mencapai kepuasan kerja, maka akan timbul emosi. Emosi yang dirasakan karyawan harus diregulasi, sehingga emosi tersebut cenderung lebih tenang dan mengarah pada emosi yang positif.

Graves dkk (dalam Koubova dan Buchko, 2013) menyimpulkan dari hasil penelitiannya bahwa emosi positif yang cenderung lebih tenang dapat menghasilkan energi, sehingga karyawan dapat merasakan kepuasan dalam pekerjaannya dan mencapai kinerja yang lebih baik. Penelitian tersebut mengasumsikan bahwa seseorang dapat mencapai kepuasan dalam pekerjaannya

maka akan mampu memberikan kinerja yang lebih baik, sehingga kesempatan untuk mendapatkan promosi juga lebih besar.

Herzberg (dalam Sumantri, 2001) mengungkapkan bahwa karyawan yang merasakan kepuasan saat bekerja memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja, sehingga karyawan lebih bersemangat dan memiliki perasaan senang ketika menyelesaikan pekerjaannya. Sementara itu karyawan yang tidak merasa puas dalam pekerjaannya, motivasinya akan berkurang. Karyawan akan merasa kurang bersemangat untuk berangkat kerja ke kantor ataupun menyelesaikan tanggung jawab dalam pekerjaannya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan (2010) manfaat yang diperoleh secara langsung yang diperoleh perusahaan dari kepuasan kerja karyawan yaitu pekerjaan akan lebih cepat selesai, kesalahan atau kelalaian dalam bekerja dapat di minimalisir, peningkatan dalam produktifitas, dan tingkat perpindahan karyawan dapat di tekan.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor psikologis, sosial, fisik, dan finansial. Faktor psikologis berhubungan dengan kejiwaan karyawan seperti apa yang menjadi minat karyawan, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, dan keterampilan yang dimiliki. Faktor sosial berhubungan dengan interaksi sosial baik antar rekan kerja maupun interaksi karyawan dengan atasannya. Faktor fisik berhubungan dengan kondisi fisik karyawan seperti jenis pekerjaan yang dilakukan, pengaturan waktu serta waktu untuk beristirahat, perlengkapan ketika kerja, keadaan ruangan, suhu, kondisi penerangan, pertukaran udara dalam ruangan, kondisi kesehatan, usia dan sebagainya. Faktor finansial berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan

karyawan seperti sistem dan jumlah gaji yang diberikan, adanya jaminan sosial, tunjangan pekerjaan, fasilitas yang diberikan, serta promosi dan sebagainya (Sutrisno, 2010).

Keseimbangan kehidupan kerja berkaitan dengan faktor sosial yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Keseimbangan kehidupan kerja dapat dilihat dari bagaimana seseorang menyeimbangkan antara tuntutan dalam pekerjaan, keluarga dan kebutuhan pribadi (Schermerhorn, 2005). Upaya yang dapat dipertimbangkan bagi perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan yaitu dengan menerapkan keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*), cara tersebut sangat penting diterapkan dalam perusahaan. Tujuannya agar perusahaan menyadari bahwa karyawan memiliki banyak peran. Tidak hanya menjadi pekerja dalam perusahaan tersebut, tetapi terdapat peran lain diluar pekerjaan, seperti terlibat dalam organisasi atau komunitas, peran khusus dalam keluarga.

Singh dan Khanna (2011) menyatakan keseimbangan kehidupan kerja memiliki konsep yang luas dalam melibatkan prioritas antara pekerjaan (karir dan ambisi) pada satu sisi dan kehidupan (keluarga, waktu luang, pengembangan spiritual dan kebahagiaan) di sisi lain. Banyak orang yang kehilangan keseimbangan kehidupan kerja ketika sudah terjun kedalam dunia pekerjaan. Seluruh waktu yang dimiliki tersita untuk bekerja, bahkan waktu untuk beristirahat pun dipakai untuk pekerjaan. Karir yang semakin tinggi juga akan memberikan beban kerja yang tinggi pula, sehingga karyawan semakin fokus untuk bekerja dan semakin sulit untuk karyawan menikmati hidup. Waktu yang dimiliki untuk diri

sendiri dan keluarga pada akhirnya akan terkuras, tidak terkontrolnya emosi, serta berdampak pada menurunnya kesehatan karyawan.

Tingkat *turnover* akan meningkat ketika karyawan tidak mampu menjaga harmonisasi antara tuntutan pekerjaan, masalah kehidupan pribadi, keluarga, maupun organisasi atau komunitas yang dijalankan. Karyawan akan cenderung berhenti dari perusahaan dan memilih perusahaan lain yang menganut sistem keseimbangan kehidupan kerja pada karyawan atau mencari pekerjaan lain sebagai alternatif. Namun ketika karyawan mampu menjaga keharmonisan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya, maka hal tersebut akan mendorong karyawan untuk mencapai kepuasan dalam bekerja (Nafiudin, 2015).

Peran karyawan dalam dunia pekerjaan dan kehidupan personal merupakan dua hal yang sama pentingnya. Ketika salah satu hal tersebut tidak terpenuhi maka akan menghambat karyawan untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan. Dampak yang dirasakan karyawan ketika bekerja yaitu rasa tidak puas dan sering mengeluh ketika bekerja. Perusahaan diharapkan peduli terhadap keseimbangan kehidupan kerja karyawan, agar karyawan mampu mencapai kepuasan dalam bekerja dan memberikan timbal balik yang baik bagi perusahaan (Wenno, 2018).

PT Bank Central Asia merupakan salah satu perbankan yang menjalankan *tagline* “senantiasa di sisi anda”. *Tagline* tersebut mendasari karyawan untuk selalu melayani dan memberikan solusi terbaik bagi nasabah. Budaya perusahaan dan nilai yang dijalankan merupakan unsur pembeda yang dapat menghantarkan kesuksesan dalam perusahaan. PT. Bank Central Asia senantiasa berada di sisi nasabahnya,

dengan budaya kerja *SMART SOLUTION* (Sigap, menarik, antusias, ramah, teliti, simak, *open mind*, lengkap memberikan solusi, utamakan kebutuhan nasabah, *telling solution*, inisiatif, *on time follow up*). Nilai tersebut menjadi dasar karyawan dalam melayani nasabah. Pelayanan karyawan dalam bidang operasional akan dievaluasi setiap bulannya melalui survey kepuasan nasabah dengan kategori pengukuran CE (*customer engagement*) dan BSQ (*branch service quality*). CE (*customer engagement*) yang menunjukkan keterkatian nasabah dengan layanan PT. Bank Central Asia dan BSQ (*branch service quality*) yang menunjukkan kualitas layanan *service reception*, *teller* dan *customer service officer*, *service reception* di kantor cabang.

Sistem penilaian kualitas layanan dilakukan dengan menggunakan metode survey dan diberikan kepada nasabah yang bertransaksi di cabang. Pemilihan nasabah yang akan di survey dipilih secara acak oleh pihak ketiga untuk memberikan penilaian mengenai pelayanan cabang secara keseluruhan dengan skala penilaian 1 (sangat tidak puas) – 5 (sangat puas). Untuk menjaga nilai survey layanan tersebut, ada karyawan yang melewati jam istirahat makan siang ketika nasabah sedang ramai.

Hal tersebut didukung dengan hasil wawancara yang dilakukan pada salah dua orang karyawan di bagian *customer service* dan *teller* salah satu cabang pembantu. Karyawan tersebut sering melewati jam istirahat makan siang untuk tetap melayani transaksi nasabah. Biasanya kantor cabang akan ramai pada saat jam makan siang. Antrian akan panjang dan waktu nasabah menunggu untuk bertransaksi juga semakin lama. Karyawan harus melayani transaksi, memberikan

informasi terkait kebutuhan nasabah, dan membantu menangani keluhan nasabah. Sehingga nasabah yang bertransaksi di *counter customer service* akan membutuhkan waktu yang lebih lama. Untuk meminimalisir waktu tunggu nasabah yang mengantri, karyawan menunda makan siang dan tetap melayani nasabah. Hal tersebut dilakukan untuk menjaga dan meningkatkan nilai kualitas layanan yang ada di cabang.

Berdasarkan wawancara di atas, terlihat bahwa karyawan berusaha memberikan layanan terbaik kepada nasabah. Karyawan mempertimbangkan waktu nasabah untuk menunggu antrian bertransaksi di *counter Customer Service*, kebutuhan nasabah yang mendesak dan keluhan nasabah. Jika karyawan meninggalkan counter untuk beristirahat, maka hanya ada satu counter *customer service* yang aktif. Hal tersebut dapat berdampak pada panjangnya antrian nasabah yang akan menunggu, menstimulus nasabah untuk berasumsi bahwa karyawan kurang peduli dengan nasabah yang mengantri. Oleh karena itu karyawan sering melewatkan waktu istirahat makan siang untuk tetap melayani dan menjaga nilai survey kepuasan nasabah.

Selain *Branch Service Quality* (BSQ), setiap cabang memiliki target penjualan produk seperti Kredit Pemilikan Rumah (KPR), Kredit Kendaraan Bermotor (KKB), Kredit Sepeda Motor (KSM), *Bancassurance*. Untuk mencapai target tersebut karyawan menggunakan waktu akhir pekannya untuk mengunjungi nasabah dan menawarkan produk yang dibutuhkan oleh nasabah. Karyawan

mungkin mengurangi waktu untuk istirahat, berkumpul bersama keluarga, berkumpul bersama teman, atau bahkan mengikuti organisasi diluar kantor.

Hal tersebut dibuktikan dari hasil wawancara yang dilakukan kepada kepala bagian *customer service* di salah satu cabang pembantu. Karyawan tersebut bekerja di waktu liburnya dengan menawarkan produk kepada saudara-saudara dan teman-teman dalam perkumpulannya. Hal tersebut dilakukan untuk agar target penjualan dapat tercapai. Keterbatasan karyawan untuk mengunjungi nasabah secara langsung di jam kerja menyebabkan karyawan harus mencari alternatif lain untuk mencapai target penjualan. Oleh karena itu karyawan memanfaatkan kesempatan berkumpul dengan keluarga ataupun organisasi untuk tetap berjualan menawarkan produk. Ketika keseimbangan kehidupan kerja sudah terlaksana maka karyawan dapat merasa puas terhadap pekerjaannya. Meningkatnya tekanan dalam bekerja, persaingan, dan ketidaknyamanan terhadap suasana kehidupan kerja menjadi pertimbangan yang cukup penting untuk menciptakan keseimbangan kehidupan kerja pada karyawan (Agha et al., 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Berg, Kalleberg dan Appelbaum (2003), menjelaskan bahwa kewajiban karyawan untuk bekerja dengan rata-rata 8 jam bekerja dalam sehari. Namun berbeda dengan fakta yang terjadi, berdasarkan hasil observasi di salah di kantor cabang utama dan pembantu, jumlah jam kerja yang digunakan oleh karyawan untuk bekerja semakin meningkat seperti digunakan untuk rapat, perjalanan bisnis ke luar, kunjungan ke rumah atau kantor nasabah, kegiatan di kantor yang cukup padat, dan lain sebagainya. Jumlah waktu yang

dihabiskan untuk berkumpul dengan keluarga ataupun kegiatan diluar lingkungan pekerjaannya tetap bahkan semakin berkurang. Hal tersebut yang menyebabkan karyawan harus mengalihkan waktu untuk keluarga ataupun dirinya sendiri ke pekerjaan.

Teori Poulouse (2014) yang menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang tercapai dapat berdampak positif bagi kepuasan kerja karyawan. Penelitian di berbagai negara terkait keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja telah dilakukan, hasil penelitian di Indonesia menunjukkan adanya hubungan positif antara keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja, artinya semakin meningkatnya keseimbangan kehidupan kerja maka kepuasan kerja pun akan semakin meningkat (Asepta & Maruno, 2017). Namun pada kenyataannya, masih ada beberapa perusahaan yang hanya berorientasi pada keuntungan tanpa memperhatikan proses karyawan. Karyawan bekerja dalam tekanan untuk mencapai target, beberapa karyawan melewati jam istirahat makan siang, waktu bersama keluarga, untuk diri sendiri, bahkan membatasi karyawan untuk terlibat dalam kegiatan lain diluar kantor.

Terdapat hasil penelitian lain yang tidak sejalan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Alianto dan Anindita (2018) menemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Walaupun karyawan memiliki tingkat keseimbangan kehidupan kerja yang tinggi namun tidak meningkatkan kepuasan kerja, sebaliknya jika tingkat keseimbangan kehidupan kerja karyawan rendah maka tidak dapat mengurangi kepuasan kerja karyawan.

Fenomena tersebut menggambarkan bagaimana karyawan mengatur keseimbangan kehidupannya. Indikator untuk mengukur keseimbangan kehidupan kerja menurut Mc Donald yaitu keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan. Keseimbangan waktu untuk bekerja maupun untuk kehidupan pribadi dengan keluarga. Karyawan yang mencapai keseimbangan waktu ditunjukkan ketika tuntutan dari keluarga tidak mengurangi waktu profesional karyawan dalam bekerja, begitu juga sebaliknya. Keseimbangan keterlibatan karyawan yang terlihat pada keterlibatan secara dapat berupa komitmen dan psikologis terhadap pekerjaan maupun hal-hal diluar pekerjaannya. Keterlibatan karyawan dapat berupa fisik dan emosional dalam pekerjaan, keluarga, dan kegiatan sosial lainnya. Ketika karyawan menganggap bahwa apa yang dilakukannya selama ini cukup baik untuk mengakomodasi kebutuhan pekerjaan dan keluarga, hal tersebut akan menimbulkan kepuasan bagi karyawan (Pangemanan, 2017).

Kondisi pandemi Covid-19 sekarang ini membatasi karyawan untuk terlibat secara fisik dengan kegiatan lain yang melibatkan orang banyak. Pandemi Covid-19 menyebabkan karyawan sulit berkumpul bertatap muka dengan teman ataupun organisasi lain. Namun keterbatasan karyawan untuk berkumpul tidak mengurangi hubungan sosial antar karyawan. Perkembangan teknologi dan informasi memberikan kemudahan bagi karyawan untuk tetap berkumpul walaupun secara virtual. Secara sistematis, karyawan masih tetap dapat mengikuti organisasi lain diluar pekerjaan kantor, komunikasi dengan keluarga yang tinggal dekat ataupun jauh melalui virtual.

Perkembangan teknologi dan informasi dimanfaatkan oleh perusahaan untuk melibatkan karyawan pada berbagai tugas, seperti rapat, pelatihan, dan sosialisasi yang dilakukan secara *online*. Perusahaan mengadakan rapat setelah jam layanan. Ketika jam layanan selesai, karyawan harus memeriksa kembali transaksi, *slip* transaksi, fisik uang teller, jumlah *stock* kartu di *costumer service*, dan sebagainya. Namun tidak jarang perusahaan mengadakan rapat setelah jam layanan, karyawan harus melakukan beberapa pekerjaan di waktu yang sama.

Karyawan juga membutuhkan waktu untuk diri sendiri, seperti liburan, melakukan hobi, ataupun beristirahat. Pandemi berdampak pada keterbatasan karyawan untuk berlibur, dikarenakan adanya peraturan *lockdown* oleh pemerintah. Selain berdampak pada kehidupan pribadi karyawan, pandemi juga memberikan dampak pada hubungan karyawan dan nasabah. Karyawan tidak dapat berhubungan secara langsung dengan nasabah, oleh karena itu karyawan harus berperan secara aktif untuk tetap menghubungi nasabah dan melayani kendala yang mungkin dialami nasabah.

Keadaan sekarang ini mendorong PT Bank Central Asia menjadi salah satu bank yang berbasis digital. Sistem tarik-setor tunai sekarang ini sudah menggunakan mesin digital. Nasabah yang ingin mengganti kartu ataupun mengaktifkan *e-channel* BCA dapat mengaktifkannya menggunakan mesin *e-service*. Perangkat digital tersebut sangat membantu nasabah untuk mempermudah transaksi perbankan baik secara finansial maupun nonfinansial. Waktu nasabah bertransaksi di cabang menjadi lebih cepat, sehingga mengurangi antrian dalam cabang. Namun beberapa nasabah tidak siap mengikuti digitalisasi tersebut, oleh

karena itu karyawan mendapat tanggung jawab untuk membantu nasabah beralih menggunakan perangkat digital. Karyawan yang awalnya bertanggung jawab dengan *counternya*, kini harus mendapat tugas tambahan untuk mengarahkan nasabah menggunakan mesin digital.

Masa pandemi sekarang ini tidak mengurangi jumlah target penjualan cabang. Keterbatasan karyawan untuk melakukan kunjungan kepada nasabah memberikan tekanan tersendiri kepada karyawan untuk memenuhi target penjualan. Tidak jarang karyawan menawarkan produk kepada nasabah di luar jam kantor. Biasanya karyawan menghubungi nasabah pada akhir pekan untuk menawarkan produk. Karyawan juga berperan secara aktif untuk menjaga hubungan baik dengan nasabah, dengan mengundang nasabah untuk mengikuti sosialisasi kesehatan, produk perbankan, asuransi, yang dilakukan secara virtual. Penelitian tentang keseimbangan kehidupan kerja ini dianggap penting untuk diteliti, sebagaimana karyawan mengatur keseimbangan kehidupan kerja dan sosialnya diluar jam bekerja ditengah pandemi sekarang ini yang dapat berkontribusi terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja.

Selain faktor fisik yang berhubungan dengan keseimbangan kehidupan kerja, faktor psikologis yang berhubungan dengan keterkaitan pegawai juga berperan dalam kepuasan kerja karyawan. Keterkaitan pegawai atau keterikatan karyawan adalah hubungan karyawan yang terjalin secara fisik, kognitif, maupun emosi dengan peran pekerjaan mereka (Albrecht,2010). Keterkaitan pegawai dapat dikatakan sebagai komitmen yang dimiliki terhadap organisasi dan nilai nilai yang diterapkan dalam organisasi.

Karyawan yang dengan keterkaitan emosi yang tinggi kepada perusahaan dapat berpengaruh terhadap penyelesaian pekerjaan dan kualitas kerja sehingga hasil yang diperoleh lebih memuaskan. Karyawan yang terikat memiliki motivasi dalam meningkatkan produktivitas kerjanya, siap terhadap tantangan, dan merasa pekerjaannya lebih bermakna. Dampak positif tersebut dapat berupa produktivitas, kinerja karyawan dan pertumbuhan kinerja perusahaan. Kesimpulan yang dapat diambil yaitu keterkaitan pegawai dapat memberikan perubahan bagi perusahaan (Margaretha dkk, 2008).

Keterkaitan pegawai merupakan salah satu cara untuk mendorong karyawan untuk lebih loyal terhadap perusahaan dan mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Ketika karyawan merasa terikat maka karyawan akan terlibat dan antusias dalam pekerjaan dan organisasinya, sehingga dapat memberikan kepuasan kerja pada karyawan tersebut. Oleh karena itu keterkaitan karyawan merupakan pengantar kesuksesan bisnis di pasar yang kompetitif (Lockwood, 2007).

Secara statistik keterkaitan karyawan menghasilkan produktivitas, keuntungan, keamanan, retensi karyawan dan kepuasan pelanggan. Ketika karyawan antusias dan maksimal dalam pekerjaannya, secara tidak langsung karyawan akan lebih berkomitmen dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya sehingga menghasilkan kinerja yang terbaik (Metzler, 2006). Antusias dan perasaan positif tersebut dapat dikatakan sebagai keterkaitan pegawai. Karyawan dengan keterkaitan yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang baik karena perasaan yang positif yang dimiliki dan tidak menjadikan beban dalam pekerjaannya. Terdapat

hubungan positif antara keterkaitan pegawai dan kinerja organisasi yang dibuktikan dari beberapa penelitian yang dilakukan.

Perusahaan dengan karyawan yang *engaged* dapat dilihat dari menurunnya *turnover* karyawan, kurangnya keinginan untuk keluar dari perusahaan, meningkatkan profitabilitas, produktivitas, pertumbuhan dan kepuasan pelanggan (Markos, Sridevi 2010). Keterikatan karyawan merupakan komitmen secara emosional yang dirasakan karyawan pada perusahaan. Komitmen emosional ini dapat dilihat dari sikap karyawan yang peduli dengan pekerjaan dan perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan yang bekerja tidak hanya untuk mendapatkan gaji, promosi, tetapi bekerja atas tujuan perusahaan (Kruse, 2012).

Pengantar kesuksesan bisnis ditengah keadaan yang kompetitif sekarang ini yaitu keterkaitan yang merupakan salah satu faktor penentu kesuksesan perusahaan. Perbankan merupakan salah satu perusahaan jasa yang bergerak dalam pasar kompetitif dan peran manajemen sangat diperlukan untuk karyawannya agar keuntungan yang diperoleh dapat sesuai dengan harapan. *Engagement profit chain* merupakan suatu konsep yang dikemukakan oleh Akmalia dkk (2017) mengatakan bahwa karyawan yang *engagement* atau keterkaitan yang tinggi, lebih loyal kepada perusahaan, memberikan pelayanan yang terbaik untuk *customer* dan produktif sehingga dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas *customer* untuk pertumbuhan positif dan profit perusahaan (Lockwood, 2007).

. PT. Bank Central Asia tidak hanya berfokus pada kepuasan nasabah, namun juga pada kepuasan karyawan. Untuk mendorong karyawan dalam mencapai target, PT. Bank Central Asia memiliki beberapa kegiatan wajib dalam

setiap cabang untuk meningkatkan *engagement* dari masing-masing karyawan. Bentuk dukungan BCA untuk meningkatkan keterkaitan pegawai karyawan seperti *souvenir* ketika berulangtahun, hadiah ketika karyawan mampu menjual produk Asuransi, Kredit Kendaraan Bermotor (KKB), Kredit Sepeda Motor (KSM), Kredit Pemilikan Rumah (KPR), Kredit Usaha Rakyat (KUR), pengembangan karir ketika karyawan mampu mencapai target atau berprestasi, lingkungan kerja yang aman dan nyaman, program hari keluarga untuk meningkatkan hubungan dengan rekan kerja, dan sebagainya.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keterkaitan pegawai menurut Elliott (dalam Anitha, 2014) yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja, hubungan tim dan rekan kerja, pelatihan dan pengembangan karir, kebijakan organisasi, kompensasi, dan kesejahteraan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif akan membantu karyawan untuk fokus pada pekerjaannya. Peran rekan kerja dan kepemimpinan juga mendorong karyawan untuk mendapatkan makna positif dari pekerjaannya.

PT. Bank Central Asia menerapkan sistem *coaching* dan *counseling* pada karyawan maupun kepada pimpinan cabang. Perusahaan juga memfasilitasi karyawan untuk meningkatkan *skill* dan pengetahuan melalui pelatihan dan pengembangan karir. Karyawan akan mengikuti beberapa materi *elearning* yang wajib dilakukan. Materi *elearning* tidak hanya tentang masalah perbankan, namun juga pengetahuan diluar perbankan. Contoh *elearning* wajib yang harus diselesaikan di tahun 2021 seperti *E-L Digital Experience Branch*, *E-L Anti Fraud*, *E-L APU PPT*, *E-L What Is Wrong With Data*, *E-L Simplifikasi proses digital*

experience, dan sebagainya. Materi tersebut berisikan tentang keadaan dan gambaran perbankan berbasis digital, anti *fraud*, dan pengetahuan tentang cara mengakses data pribadi karyawan dengan menggunakan fasilitas (*wifi*) umum. Selain *elearning*, perusahaan juga memberikan kompetisi melalui program *quality quiz* setiap bulannya. Materi *quality quiz* berisi pertanyaan terkait mesin digital, layanan, dan Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam bekerja. Pada sore hari setelah jam layanan, karyawan akan saling berdiskusi untuk menjawab materi *quality quiz* tersebut, selain mendapatkan pengetahuan, hubungan karyawan juga semakin dekat karena mereka saling bekerja sama.

PT. Bank Central Asia sering mengadakan kompetisi antar karyawan. Kompetisi tersebut dilakukan untuk mencari dan mengasah kemampuan karyawan yang mungkin kurang terlihat pada saat bekerja, seperti kemampuan berpuisi, bernyanyi ataupun menari dan kemampuan lainnya. Kompetisi tersebut bertujuan untuk menggali bakat-bakat terpendam karyawan, sehingga karyawan dapat lebih mengekspresikan dirinya melalui program yang diadakan oleh perusahaan. SSRP (*smart solution reward program*) merupakan kompetisi besar yang diadakan setiap tahunnya di PT. Bank Central Asia dan diikuti oleh seluruh cabang yang ada di Indonesia.

Kegiatan yang diadakan menjadi salah satu sarana untuk karyawan dapat meningkatkan kemampuan dan kepercayaan dirinya. Namun kegiatan tersebut memiliki respon yang berbeda terhadap karyawan, karena kegiatan tersebut dilakukan di luar jam bekerja. Sehingga ketika karyawan ikut berkontribusi dalam kegiatan tersebut, maka karyawan akan menggunakan waktu luangnya untuk

kegiatan tersebut. Karyawan memiliki respon yang berbeda ketika mengikuti kegiatan yang diadakan perusahaan. Beberapa karyawan terlihat antusias mengikuti kompetisi SSRP (*smart solution reward program*) karena kegiatan tersebut akan menghubungkan dengan seluruh karyawan PT Bank Central Asia yang ada di Indonesia. Hal tersebut akan memberikan pergaulan yang semakin luas antar karyawan, selain itu hadiah yang di tawarkan oleh perusahaan untuk pemenang kompetisi tersebut juga sangat menarik termasuk promosi naik jabatan. Namun beberapa karyawan merasa tidak antusias terhadap kegiatan tersebut, karena waktu mereka untuk berkumpul bersama keluarga akan berkurang. Hal tersebut di dapatkan berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada beberapa karyawan yang ada di kantor cabang pembantu yang terlihat bahwa beberapa karyawan memiliki keterkaitan pada perusahaan, namun ada beberapa karyawan yang kurang antusias terhadap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.

PT. Bank Central Asia sendiri sering mengadakan kompetisi, hal tersebut mendorong karyawan saling bekerja sama menciptakan ide-ide kreatif dan karyawan juga berperan aktif. Hal tersebut dapat mengurangi tingkat kejenuhan karyawan terhadap pekerjaan rutusnya di kantor atau bahkan sebaliknya, karyawan menjadi malas mengikuti kegiatan diluar jam kantor. Ketika karyawan aktif mengeksplere dirinya melalui berbagai kesempatan yang diberikan oleh perusahaan, itu tidak hanya berdampak pada diri karyawan tersebut, namun juga pada perusahaan. Perusahaan dapat menemukan bakat-bakat lain dari karyawan yang dapat memberikan kontribusi positif pada perusahaan. Perusahaan juga tidak

hanya sebagai wadah untuk karyawan menjalankan tugas pekerjaannya, namun juga menjadi wadah bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuannya.

Pandemi Covid-19 juga berdampak pada beberapa peraturan atau kebiasaan baru yang harus dilakukan oleh karyawan. Perusahaan mulai membatasi karyawan untuk berkumpul di luar lingkungan dan jam kantor, kebijakan perusahaan tentang layanan sehingga sedikit membatasi karyawan. Kebijakan tersebut dilakukan untuk mengurangi penyebaran Covid-19, namun tetap menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagaimana mestinya. Kasus yang sering terjadi belakangan ini yaitu jam rapat yang dilakukan pada saat setelah layanan atau bahkan saat jam layanan operasional. Karyawan dipaksa untuk menjadi *multitasking* untuk melakukan beberapa pekerjaan dalam waktu yang sama. Sebelum pandemi terjadi, biasanya karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan di *training center* dengan suasana yang berbeda dari suasana kantor. Namun selama pandemi kegiatan pelatihan dilakukan di kantor dan ketika karyawan selesai pelatihan, maka karyawan akan lanjut untuk melakukan pekerjaan seperti biasanya.

Pandemi tidak membatasi karyawan untuk berpartisipasi dalam program yang di adakan oleh perusahaan. Fenomena yang terjadi sekarang ini mendorong karyawan untuk mengikuti program yang dibuat oleh perusahaan. Kebijakan ini memberikan dampak positif dan negatif. Dampak positif yang dirasakan karyawan selain menjadi aktif dalam perusahaan, mendorong karyawan untuk menjadi *multitasking*, terbiasa dengan perkembangan teknologi dan informasi yang memberikan efisiensi waktu kepada karyawan untuk terlibat dalam banyak hal. Dampak negatif yang dirasakan karyawan yaitu karyawan tidak sungguh-sungguh

ketika mengikuti kegiatan diluar jam kerja, karyawan cenderung menjadikan kegiatan tersebut menjadi beban kerja. Sehingga karyawan merasa kegiatan yang diberikan oleh perusahaan sebagai beban kerja tambahan, karyawan juga cenderung pasif ketika mengikuti kegiatan tersebut.

Partisipasi karyawan sangat dibutuhkan sebagai penilaian cabang, tentang keaktifan berpartisipasi dalam kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan juga memberikan apresiasi kepada karyawan yang berperan secara aktif. Apresiasi tersebut juga menjadi pendorong bagi beberapa karyawan untuk terlibat aktif dalam semua program yang dilakukan perusahaan. Selain menambah pengalaman, mengembangkan kemampuan, namun juga dapat menambah relasi karyawan untuk mengenal karyawan lain yang berada di cabang ataupun kota yang berbeda.

Penelitian tentang keterkaitan pegawai ini dianggap penting untuk diteliti, sebagaimana karyawan dapat berkomitmen dan berperan secara aktif dalam perusahaan ditengah pandemi sekarang ini yang dapat berkontribusi terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja. Perbankan merupakan perusahaan dengan *high technology and high service*, penting untuk memberikan pelayanan yang prima agar perusahaan lebih kompetitif lagi. Industri perbankan memberikan beban kerja yang cukup banyak pada karyawan, seperti target penjualan dan *service* layanan kepada nasabah. Hal tersebut membuat karyawan harus bekerja pada hari Sabtu dan Minggu untuk dapat mencapai target. Sehingga isu keseimbangan kehidupan kerja dan keterkaitan karyawan menjadi krusial bagi industri perbankan.

Fenomena-fenomena tersebut mendasari adakah hubungan keseimbangan kehidupan kerja dan keterkaitan pegawai dengan kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Medan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dipaparkan di atas maka peneliti tertarik untuk meneliti:

1. Apakah ada hubungan keseimbangan kehidupan kerja dan keterkaitan pegawai dengan kepuasan kerja karyawan PT. Bank Central Asia Kantor Cabang Medan
2. Apakah ada hubungan keseimbangan kehidupan kerja dengan kepuasan kerja karyawan PT. Bank Central Asia Kantor Cabang Medan
3. Apakah ada hubungan keterkaitan pegawai dengan kepuasan kerja karyawan PT. Bank Central Asia Kantor Cabang Medan

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membuktikan bahwa:

1. Hubungan keseimbangan kehidupan kerja dan keterkaitan pegawai dengan kepuasan kerja karyawan PT. Bank Central Asia Kantor Cabang Medan
2. Hubungan keseimbangan kehidupan kerja dengan kepuasan kerja karyawan PT. Bank Central Asia Kantor Cabang Medan

3. Hubungan keterkaitan pegawai dengan kepuasan kerja karyawan PT.

Bank Central Asia Kantor Cabang Medan

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya temuan dalam bidang psikologi industri dan organisasi mengenai keseimbangan kehidupan kerja dan keterkaitan pegawai dengan kepuasan kerja
2. Penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai tambahan informasi bagi peneliti selanjutnya dalam bidang psikologi industry dan organisasi mengenai keseimbangan kehidupan kerja dan keterkaitan pegawai dengan kepuasan kerja

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi karyawan

Hasil penelitian dapat menjadi masukan kepada karyawan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Medan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja. Memberikan pemahaman yang lebih spesifik tentang kepuasan kerja khususnya yang berkaitan dengan keseimbangan kehidupan kerja dan keterkaitan pegawai.

2. Bagi organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan saran bagi perusahaan untuk memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan keterkaitan pegawai karyawan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepuasan Kerja

2.1.1 Teori Kepuasan Kerja

Setiap karyawan yang bekerja akan mengharapkan kepuasan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang relative dan bersifat individual karena masing-masing karyawan akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri karyawan. Menurut Locke (dalam Harnanik, 2005) kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian kerja atau pengalaman kerja seseorang.

Kepuasan kerja merupakan pandangan positif karyawan terhadap pekerjaannya, lingkungannya, relasi kerjanya, dan lain sebagainya yang berhubungan dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, pekerjaan menuntut interaksi dengan atasan, rekan kerja, peraturan dan kebijakan organisasi, kondisi kerja, standar kinerja, dan sebagainya. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, sebaliknya yang tidak merasa puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut (Robins, 2013).

Jex (dalam Auliani, 2017) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan dengan pengaruh positif karyawan terhadap situasi pekerjaan mereka.

Secara umum, kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Aspek kognitif dari kepuasan kerja ditunjukkan dengan keyakinan karyawan tentang situasi kerjanya, misalnya karyawan memiliki kepercayaan bahwa pekerjaan yang dikerjakannya menarik, membosankan, menstimulasi, atau bahkan menuntut. Sedangkan aspek perilaku dari kepuasan kerja ditunjukkan dengan kecenderungan karyawan berperilaku terhadap pekerjaan mereka. Tingkat kepuasan kerja dapat dilihat dari fakta bahwa karyawan mencoba kerja secara teratur, bekerja keras, dan tetap bermaksud untuk tetap menjadi anggota organisasi dalam waktu yang lama.

Luthans (dalam Sintauli, 2016) memberikan defenisi yang lebih komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, evaluatif dan menyatakan kepuasan kerja sebagai emosi yang senang atau positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Berdasarkan pengertian kepuasan kerja dari beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan puas atau menyenangkan karyawan terhadap pekerjaan yang bersifat subjektif terhadap aspek-aspek pekerjaan yang meliputi kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji yang diterima, kesempatan untuk promosi dan pengembangan karir, kualitas supervisor serta hubungan dengan rekan kerja.

2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Sutrisno (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti faktor psikologis, sosial, fisik, dan financial.

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Keempat faktor diatas dapat mempengaruhi kepuasan kerja karena faktor tersebut sering menjadi masalah di perusahaan.

Menurut Robbins, 2003 (dalam Meithiana Indrasari 2017) menyatakan bahwa terdapat empat faktor yang menyebabkan tingginya tingkat kepuasan kerja pegawai, yaitu:

1. Kerja yang menantang secara mental (*mentally challenging work*)
Karyawan lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang seberapa baik kerja

mereka. Karakteristik-karakteristik ini membuat kerja lebih menantang secara mental.

2. Kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*)

Karyawan memperhatikan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai lingkungan fisik yang nyaman atau tidak berbahaya. Selain itu, sebagian besar karyawan relatif lebih menyukai tempat bekerja yang dekat dengan rumah, dengan fasilitas yang mendukung dan memadai

3. Penghargaan yang sesuai (*equitable rewards*)

Karyawan menginginkan kebijakan organisasi dalam system pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja akan tercipta jika pembayaran gaji dilakukan dengan adil sesuai ruang lingkup pekerjaan, kemampuan dan standar yang berlaku

4. Kolega yang suportif (*supportive colleagues*)

Karyawan tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata. Bagi Sebagian karyawan bekerja pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Memiliki dukungan rekan kerja yang positif akan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan, termasuk sikap dan perilaku pimpinan juga turut mempengaruhi.

Berdasarkan uraian tersebut disimpulkan faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Sutrisno (2010), yaitu faktor psikologis,

faktor sosial, faktor finansial, dan faktor fisik. Selain itu Robbins (dalam Meithiana 2017) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu kerja yang menantang secara mental, kondisi kerja yang mendukung, penghargaan yang sesuai, dan kolega yang suportif.

2.1.3 Dimensi Kepuasan Kerja

Luthans (2006) menyatakan beberapa dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. *The Work It self* (pekerjaan itu sendiri)

Isi pekerjaan atau juga disebut kepuasan mengenai pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Karakteristik pekerjaan, pekerjaan yang menantang dan pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk memberikan tanggungjawab (tantangan) berhubungan dengan kepuasan kerja '.

2. *Pay* (Gaji)

Gaji atau kompensasi merupakan faktor yang secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Uang tidak hanya digunakan untuk memenuhi kebutuhan dasar, tetapi juga sebagai alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Kompensasi dapat dinilai sebagai bentuk kontribusi karyawan terhadap perusahaan yang dapat berupa gaji dan *reward*.

3. *Promotions* (promosi)

Promosi merupakan suatu proses perubahan dari satu jabatan menuju jabatan dengan tingkatan hirarki dan tanggung jawab lain yang lebih

tinggi dari sebelumnya. Promosi memiliki dampak yang cukup besar dalam memperoleh kepuasan kerja. Promosi bagi karyawan dapat dianggap sebagai karyawan yang memiliki kemajuan dan kemampuan atas pekerjaan. Promosi memiliki bentuk yang berbeda dan memiliki *reward* di dalamnya. Biasanya mereka yang menerima promosi mendapatkan kenaikan gaji dari jabatan sebelumnya.

4. *Supervision* (pengawasan)

Pengawasan memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Pengawasan yang dilakukan atasan dapat menunjukkan minta pribadi atasan pada karyawan yang menggambarkan bahwa kemampuan karyawan diakui oleh perusahaan, seperti memberikan dukungan, nasihat dan berkomunikasi secara pribadi atau resmi. Atasan yang baik akan mengawasi dan menilai karyawan yang menjadi bawahannya dan memberikan apresiasi pada karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Penilaian yang dilakukan oleh atasan biasanya bersifat subjektif, sehingga dapat memicu konflik dimana karyawan berusaha mendapatkan kepuasan atas penilaian atasan.

5. *Work group* (rekan kerja)

Rekan kerja memiliki pengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja adalah teman dalam berjalannya proses bekerja di sebuah organisasi atau perusahaan yang bersifat kerja sama. Upaya meningkatkan kepuasan kerja dengan melibatkan rekan kerja dapat dibangun dengan keakraban dan komunikasi yang baik. Karyawan yang memiliki rekan

kerja dan mudah bersosialiasi cenderung memiliki kepuasan kerja yang tinggi di bandingkan dengan karyawan yang kurang dalam sosialiasi.

Berdasarkan uraian yang diungkapkan oleh Luthans (2006) dimensi dari kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja.

2.2 Keseimbangan Kehidupan Kerja

2.2.1 Pengertian Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan kehidupan kerja menjadi faktor yang penting bagi setiap karyawan, untuk mencapai keseimbangan dalam kualitas hidup di keluarga dan pekerjaan. Menurut Schermerhorn (dalam Ramadhani, 2013) keseimbangan kehidupan kerja adalah kemampuan yang dimiliki seseorang agar dapat menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan, kebutuhan pribadi dan keluarganya. Fisher dkk (2003) menyatakan keseimbangan kehidupan kerja berhubungan dengan hal yang dilakukan dalam membagi waktu baik di tempat kerja dan aktivitas lain diluar kerja yang didalamnya terdapat *individual behavior* yang dapat menjadi sumber konflik pribadi dan sumber energi bagi diri sendiri. Preeti Singh dan Parul Khanna (2011), mengungkapkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki konsep yang luas baik dalam hal penetapan prioritas yang tepat antara pekerjaan (ambisi dan karir) dan kehidupan (waktu luang, kebahagiaan, pengembangan spiritual dan keluarga).

Lockwood (2003) menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja merupakan keadaan seimbang, dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu

dapat terlaksana dengan kuantitas dan kualitas yang sama. Keseimbangan kehidupan kerja dari sudut pandang karyawan yaitu pilihan untuk mengelola kewajiban di pekerjaan dan kewajiban secara pribadi atau tanggung jawab terhadap keluarga. Sedangkan dari sudut pandang perusahaan keseimbangan kehidupan kerja menjadi tantangan untuk menciptakan budaya untuk mendukung karyawan dapat fokus pada pekerjaan mereka di tempat kerja. Lockwood menyebutkan istilah *Family friendly benefits* berfokus pada manfaat yang ditawarkan kepada karyawan untuk membantu mengatasi masalah pribadi dan komitmen yang melibatkan keluarga namun tidak mengorbankan tanggung jawab dalam pekerjaan.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat ditarik kesimpulan tentang keseimbangan kehidupan kerja yang melibatkan keseimbangan kehidupan antara waktu untuk diri sendiri, karir, keluarga, teman, pengembangan spiritual serta karir. Karyawan harus bisa menyeimbangkan perannya dengan mengurangi kesenjangan antara kehidupan pribadi dan kehidupan saat bekerja. Secara umum berkaitan dengan fleksibilitas waktu bekerja, keluarga, kesejahteraan, waktu luang untuk istirahat dan sebagainya. Karyawan juga harus mampu membagi peran dalam kehidupan pribadi maupun kehidupan kerja karena keseimbangan akan mendorong karyawan untuk mencapai kepuasan. Perusahaan juga berperan menciptakan suatu kondisi dimana para karyawan tetap bisa menyeimbangkan kehidupan dan pekerjaan bahkan menciptakan program *family friendly benefit* sehingga kesejahteraan karyawan semakin tinggi dan tidak mengorbankan tanggung jawab karyawan dalam bidang yang lain.

2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keseimbangan Kehidupan Kerja

Faktor yang mempengaruhi karyawan dalam meraih keseimbangan kehidupan kerja menurut Paulose dan Sudarsan (2014), yaitu :

1. Gender.

Gender memiliki peran dalam sistem pembagian tugas di lingkungan keluarga secara tradisional. Pembagian tugas secara tradisional tersebut dapat menjadi konflik peran ketika mereka terjun dalam dunia pekerjaan.

2. Perencanaan kerja

Jam kerja yang fleksibel dan kebijakan – kebijakan kerja juga membantu pegawai untuk bisa menyeimbangkan perannya dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaannya.

3. Dukungan organisasi

Atasan dan rekan kerja menjadi salah satu sumber dukungan dalam lingkungan pekerjaan yang dapat memberikan pengaruh agar karyawan bisa menyeimbangkan kehidupan kerjanya. Dukungan kerja yang semakin tinggi maka akan mendorong tingginya keseimbangan kehidupan kerja.

4. Dukungan keluarga

Keluarga menjadi faktor yang penting karena awal kehidupan karyawan dimulai dari kehidupan keluarga. Dukungan dari keluarga memberikan energi positif kepada karyawan untuk bekerja dengan baik sehingga mencapai keseimbangan kehidupan kerja

5. *Job stress*

Situasi tegang di lingkungan pekerjaan akan membuat suasana menjadi tidak nyaman membuat karyawan menjadi tertekan dan mempengaruhi kehidupan baik pada pekerjaan maupun diluar pekerjaan.

Berdasarkan uraian tersebut, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja karyawan yaitu: gender, perencanaan kerja, dukungan organisasi, dukungan keluarga, dan *job stress*.

2.2.3 Aspek-Aspek Keseimbangan Kehidupan Kerja

Menurut Hudson (2005), keseimbangan kehidupan kerja terdiri dari tiga aspek, yaitu:

1. *Time balance* (keseimbangan waktu), berhubungan dengan pembagian dan penggunaan waktu yang digunakan untuk bekerja dan peran di luar pekerjaan. Misalnya, karyawan membutuhkan waktu untuk berlibur, berkumpul bersama keluarga dan teman.
2. *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), berhubungan dengan keterlibatan dalam tingkat psikologis atau komitmen untuk bekerja dan di luar pekerjaan. Keseimbangan dalam diri seperti tingkat stres dan keterlibatan individu dalam berkerja dan dalam kehidupan pribadinya.
3. *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan), berhubungan dengan kepuasan yang dirasakan dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan.

Karyawan lebih nyaman ketika berhubungan dengan pekerjaan maupun

kehidupan karyawan itu sendiri menjadi bentuk kepuasan yang dapat dirasakan karyawan.

Sedangkan menurut Fisher (2003), mengatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki 4 dimensi pembentuk, yaitu:

1. WIPL (*Work Interference With Personal Life*) yang mencerminkan sejauh mana pekerjaan karyawan dapat mengganggu kehidupan pribadinya. Misalnya seseorang akan sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya karena bekerja.
2. PLIW (*Personal Life Interference With Work*) yang mencerminkan sejauh mana kehidupan pribadi karyawan mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, kinerja karyawan dapat terganggu ketika karyawan memiliki masalah dalam kehidupan pribadinya.
3. PLEW (*Personal Life Enhancement Of Work*), mencerminkan sejauh mana kehidupan pribadi karyawan berkontribusi untuk meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, ketika suasana hati karyawan sedang senang maka karyawan juga dapat bekerja dengan senang.
4. WEPL (*Work/Personal Enhancement Life*) yang mencerminkan sejauh mana karyawan dalam kehidupan pribadinya dapat meningkatkan performa dalam dunia kerja. Misalnya, karyawan yang memperoleh keterampilan saat bekerja, dalam kehidupan sehari-hari juga karyawan akan memanfaatkan keterampilan tersebut.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa aspek dalam keseimbangan kehidupan kerja, seperti aspek keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, keseimbangan kepuasan dan *Work Interference With Personal Life, Personal Life Interference With Work, Personal Life Enhancement Of Work, Work Enhancement Of Personal Life*. Penelitian ini menggunakan aspek yang dikemukakan oleh McDonald dan Bradley (2005) untuk mengukur keseimbangan kehidupan kerja, yaitu *time balance, involvement balance, satisfaction balance*. Penggunaan aspek tersebut paling mewakili untuk indikator dalam penelitian ini.

2.2.4 Keuntungan Menerapkan Program Keseimbangan Kehidupan Kerja

Manfaat program keseimbangan kehidupan kerja bagi perusahaan atau organisasi dan bagi karyawan itu sendiri menurut Lazar (dalam Pangemanan, 2017):

1. Bagi perusahaan atau organisasi
 - Mengurangi tingkat absensi dan keterlambatan pegawai
 - Meningkatkan hasil kerja karyawan
 - Tingginya retensi pelanggan
 - Berkurangnya turnover karyawan
 - Adanya loyalitas dan komitmen karyawan.
2. Bagi pegawai
 - Meningkatkan kepuasan kerja
 - Semakin tinggi keamanan kerja (*job security*)

- Meningkatkan control terhadap lingkungan kehidupan kerja
- Berkurangnya stress kerja
- Meningkatnya kesehatan fisik dan mental.

2.2.5 Strategi untuk Menciptakan Keseimbangan Kehidupan Kerja

Strategi untuk menumbuhkan keseimbangan kehidupan kerja menurut

Preeti Singh dan Parul Khanna (2011), yaitu :

1. Jam kerja yang fleksibel, menyediakan penyusunan waktu yang fleksibel dan dapat dikonsultasikan untuk seluruh karyawan.
2. Kerja paruh waktu, menyediakan sistem paruh waktu atau *shift* dengan pertimbangan waktu bekerja karyawan lebih sedikit namun dengan pembagian kerja yang sesuai.
3. Jam kerja yang sesuai, menghindari penggunaan waktu yang berlebihan dalam bekerja.
4. Akses untuk penangan anak, perusahaan dapat menyediakan fasilitas penangan anak kepada karyawan khususnya karyawan yang sudah memiliki anak agar karyawan dapat bekerja lebih fokus.
5. Penyusunan pekerjaan yang fleksibel, menyediakan fleksibilitas yang lebih baik sehingga karyawan dapat menyesuaikan kondisi personal, termasuk menyediakan waktu penuh untuk anggota keluarga.
6. Cuti harian, mengizinkan karyawan untuk meminta dan mengambil cuti dalam waktu harian.

7. Mobilitas pekerjaan, menyediakan mobilitas yang lebih baik untuk karyawan dapat berpindah dari rumah sakit, tempat kerja dan layanan kesehatan untuk menemukan penyusunan pekerjaan yang lebih sesuai.
8. Keamanan dan kesejahteraan, meningkatkan keamanan, kesejahteraan dan rasa hormat untuk seluruh karyawan di tempat kerja
9. Akses telepon, karyawan dapat menerima telepon atau pesan yang mendesak dari keluarga mereka di tempat kerja, dan mendapat akses telepon untuk dapat menghubungi keluarga mereka selama jam kerja.

2.3 Keterkaitan pegawai

2.3.1 Teori Keterkaitan pegawai

Keterkaitan pegawai merupakan salah satu konsep yang dikembangkan dari *positive psychology* dan *positive organizational behavior*. Menurut Anitha (2014) secara umum keterkaitan pegawai dapat dikatakan sebagai tingkat keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan dan nilai-nilainya. Karyawan yang merasa *engaged* akan sadar terhadap tanggung jawabnya dengan tujuan bisnis dan termotivasi dengan koleganya untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Marciano (2010) seseorang karyawan yang *engaged* memiliki berkomitmen untuk mencapai tujuan, melakukan yang terbaik untuk menyelesaikan tugas, menjaga perilakunya saat bekerja, memastikan bahwa karyawan telah menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan tujuan dan bersedia di evaluasi untuk mengambil langkah perbaikan jika memang diperlukan.

Thomas (2009) menggambarkan keterkaitan pegawai dengan istilah *worker engagement*, yang diartikan sebagai tingkatan pada karyawan yang secara aktif memiliki manajemen diri dalam menjalankan dan menyelesaikan suatu pekerjaan. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2008) keterkaitan pegawai sebagai suatu keterlibatan, antusiasme, dan kepuasan, individual dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa keterkaitan pegawai adalah hubungan yang erat secara emosional, fisik, dan kognitif antara karyawan dengan organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja, yang akan mengantarkan karyawan pada sikap dan perilaku positif demi tercapainya tujuan dan kesuksesan bersama.

2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterkaitan pegawai

Faktor-faktor yang mempengaruhi keterkaitan pegawai menurut Elliott *et al* (dalam Anitha, 2014) yaitu:

1. *Work environment* (lingkungan kerja)

Lingkungan kerja yang mendukung karyawan untuk merasakan keterkaitan dapat dilakukan dengan sistem manajemen yang baik dapat berupa perhatian terhadap perasaan karyawan, kebutuhan, memberikan *feedback* positif dan memberi kesempatan pada karyawan untuk menyuarakan keprihatinan mereka, dukungan untuk mengembangkan keterampilan baru dan memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Lingkungan tempat kerja yang tepat akan menjadi penentu

karyawan untuk merasakan keterikatan sehingga karyawan dapat lebih fokus pada pekerjaan dan kerukunan antar rekan kerja.

2. *Leadership* (kepemimpinan)

Kepercayaan menjadi faktor fundamental untuk menginformasikan keterlibatan karyawan. Pemimpin dapat mengambil tanggung jawab untuk mengkomunikasikan bahwa usaha karyawan merupakan peran yang sangat penting untuk kesuksesan bisnis perusahaan secara keseluruhan.

3. *Team and Co-worker* (hubungan tim dan rekan kerja)

Karyawan membutuhkan rasa aman di tempat kerja, sehingga dapat terlibat sepenuhnya dan menjalankan tanggung jawabnya dalam bekerja. Rasa aman dan nyaman tersebut dapat dirasakan di lingkungan yang terbuka satu sama lain antar atasan maupun rekan kerja. Karyawan dengan interaksi interpersonal positif terhadap rekan kerjanya akan mengalami makna yang lebih besar dalam pekerjaan mereka.

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

Kinerja layanan dan keterlibatan karyawan dapat meningkat dengan mengikuti pelatihan yang dapat bertujuan untuk meningkatkan akurasi layanan. Ketika karyawan menjalani program pengembangan pelatihan dan pembelajaran, keyakinannya terbangun sehingga memotivasi karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya.

5. *Compensation* (kompensasi)

Kompensasi merupakan atribut dalam keterlibatan karyawan yang dapat memberikan dorongan untuk mencapai lebih dan semakin terfokus pada

pekerjaan serta pengembangan pribadi. Bentuk kompensasi dapat berupa penghargaan finansial dan non-finansial seperti *voucher* ekstra dan rencana liburan.

6. *Organizational policies* (kebijakan organisasi)

Kebijakan dan prosedur organisasi yang ramah berperan penting untuk keterlibatan karyawan dan pencapaian tujuan bisnis. Kebijakan dan prosedur penting mencakup penerimaan karyawan yang transparan dan seleksi yang adil, *flexi-timing* (waktu luang), kebijakan promosi yang adil, dan bantuan dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan.

7. *Wokplace well being* (kesejahteraan kerja)

Tindakan holistic yang dapat dilakukan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan yaitu dengan memperhatikan kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Pendorong keterlibatan yang cukup berpengaruh yaitu ketertarikan manajemen senior terhadap kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keterkaitan pegawai dalam perusahaan yaitu: lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan tim dan rekan kerja, pelatihan dan pengembangan karir, kompensasi, kebijakan organisasi, dan kesejahteraan kerja.

2.3.3 Dimensi Keterkaitan pegawai

Dimensi atau aspek-aspek keterkaitan pegawai menurut Schaufeli *et al* (dalam Siswono, 2016), yaitu:

1. *Vigor*

Vigor atau semangat mengarah pada karakter karyawan yang memiliki kemauan untuk bekerja, semangat kerja tinggi, tidak mudah lelah, energy yang tinggi, memberikan usaha yang terbaik dalam pekerjaan dan ketahanan menghadapi kesulitan.

2. *Dedication*

Dedication atau pengabdian mengarah pada karakter karyawan memiliki rasa antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Karyawan dengan nilai skor *dedication* yang tinggi dapat mengidentifikasi pekerjaannya karena menjadikannya pengalaman berharga, menantang dan menginspirasi. Sedangkan karyawan dengan skor rendah berarti kurang mampu mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena pengalaman bekerja yang kurang bermakna, kurang menginspirasi, terlebih lagi merasa kurang antusias dan bangga terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

3. *Absorption*

Absorption atau inisiatif mengarah pada karakter karyawan yang merasa senang ketika bekerja, menikmati pekerjaannya, walaupun karyawan sedang mengalami masalah namun waktu terasa cepat berlalu ketika bekerja, berkonsentrasi penuh. Karyawan dengan skor tinggi pada *absorption* biasanya merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan,

tenggelam dalam pekerjaan dan kurang mampu memisahkan diri dari pekerjaan. Akibatnya, apapun disekelilingnya terlupa dan waktu terasa berlalu cepat. Sebaliknya karyawan dengan skor yang rendah tidak merasa tertarik dan tidak tenggelam dalam pekerjaan sehingga tidak sulit untuk berpisah dari pekerjaan.

Dimensi keterkaitan pegawai yang digunakan dalam penelitian ini menurut Schaufeli (dalam Siswono, 2016) yaitu semangat, dedikasi, dan inisiatif. b

2.3.4 Tujuan Keterkaitan pegawai

Tujuan keterkaitan pegawai menurut Schieman dalam Puspita (2016) yaitu

1. Pertumbuhan dan pengembangan

Perusahaan dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang sehingga dapat menciptakan perbedaan besar dalam hal menjaga talenta terbaiknya

2. Pengakuan

Semangat bekerja dapat meningkat dengan adanya pengakuan sehingga karyawan dapat mencapai dan menjaga eksistensinya dalam bekerja.

3. Keterlibatan

Ketika karyawan terlibat dalam perusahaan, maka karyawan akan merasa terikat.

4. Supervisor

Peran supervisor atau pemimpin dapat menentukan tingkatan keterikatan dalam sebuah tim atau bahkan menghancurkannya. Untuk meningkatkan

semangat bekerja karyawan dibutuhkan seorang supervisor yang kuat dan menginspirasi bagi karyawannya

5. Pengalaman sukses

Pengalaman sukses akan menumbuhkan kepercayaan diri karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja.

2.3.5 Tipe Keterkaitan pegawai

Tipe keterkaitan pegawai menurut riset *State of The American Workplace* (dalam Gallup, 2004), yaitu:

1. *Engaged*

Karyawan tipe ini, bekerja dengan *passionnya* dan merasakan hubungan yang kuat dengan perusahaan tempatnya bekerja

2. *Not engaged*

Karyawan tipe ini, melewati hari kerjanya seperti “*sleepwalking*” atau hanya menghadirkan fisiknya namun tidak fokus pada pekerjaannya, tidak menggunakan *energy* atau *passion* mereka.

3. *Actively disengaged*

Karyawan tipe ini kurang merasa senang dengan pekerjaannya, mereka berusaha menutupi ketidaksenangannya. Perbandingan kinerja yang dihasilkan jika dibandingkan dengan karyawan yang *engaged* akan berbeda.

2.4 Kerangka Konsep

2.4.1 Hubungan Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Keterkaitan pegawai dengan Kepuasan Kerja

Karyawan dengan keseimbangan waktu yang baik dan kehidupan sosial yang menyenangkan, akan memiliki keterkaitan pegawai yang tinggi (Bakker dkk, 2008). Keterikatan dan keseimbangan kehidupan kerja tersebut akan mempengaruhi kepuasan pekerja terhadap pekerjaannya. Sehingga apabila karyawan memiliki kemampuan untuk mengatur keseimbangan dalam kehidupannya, keluarga, lingkungan sosial dan pekerjaannya maka karyawan tersebut dapat merasakan kepuasan kerja. Selain itu, ketika karyawan menikmati pekerjaannya akan meningkatkan semangat untuk bekerja dan secara tidak langsung akan berhubungan dengan kepuasan karyawan tersebut dalam bekerja.

2.4.2 Hubungan Keseimbangan Kehidupan Kerja dengan Kepuasan Kerja

Fisher (2003) menyatakan keseimbangan kehidupan kerja adalah hal yang dilakukan karyawan dalam membagi waktu baik di tempat kerja dan aktivitas lain diluar pekerjaannya. Pendapat tersebut sejalan dengan Hutcheson (Maslichah, dkk 2017) yang mengungkapkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja adalah bentuk kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dalam mencapai keseimbangan kehidupan dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, karyawan diharapkan dapat melakukan suatu tindakan bagi dirinya sendiri yaitu baik dalam bekerja maupun melakukan kegiatan untuk dirinya sendiri diluar dari jam kerja. Selain waktu, individu juga diharapkan mampu mengatur keseimbangan keterlibatannya untuk berkomitmen dalam pekerjaannya maupun hal-hal di luar pekerjaannya.

Keseimbangan dalam bekerja ini merupakan faktor penting untuk meningkatkan kepuasan kerja terhadap suatu pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dapat mengarah pada aktivitas sehat yang akan memuaskan karyawan. Keterkaitan antara keseimbangan kehidupan kerja dengan kepuasan kerja yaitu ketika organisasi atau perusahaan mendukung terciptanya keseimbangan kehidupan kerja sehingga memberikan kepuasan kerja pada karyawan.

2.4.3 Hubungan Keterkaitan pegawai dengan Kepuasan Kerja

Keterkaitan pegawai didefinisikan sebagai perasaan senang ketika seseorang merasa terlibat dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini membuat orang tersebut mendedikasikan dirinya untuk pekerjaan dan organisasinya, dengan semangat dan dedikasi yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya maka kesempatan untuk peluang promosi jabatan akan semakin terbuka.

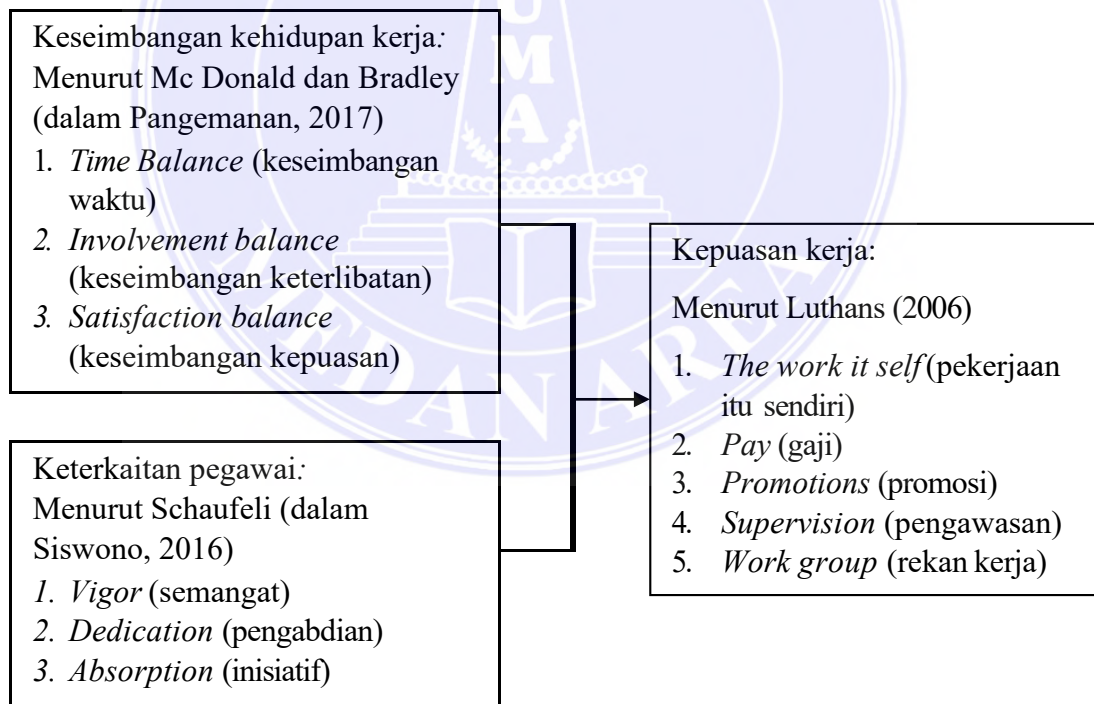
Penelitian yang dilakukan oleh Dwi Indah Retyoningtyas (2014) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara keterkaitan pegawai dengan kinerja pegawai Lembaga Sandi Negara dengan tingkat hubungan kuat. Berdasarkan penelitian tersebut keterkaitan pegawai memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai yang secara tidak langsung berhubungan dengan kepuasan kerja pegawai.

2.5 Kerangka Penelitian

Berdasarkan uraian yang di atas, maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja mahasiswa dapat dipengaruhi oleh faktor keseimbangan kehidupan kerja dan keterkaitan pegawai. Keseimbangan kehidupan kerja mempunyai pengaruh

terhadap perilaku, misalnya karyawan dengan keseimbangan kehidupan kerja yang tinggi mungkin akan memiliki kesenangan untuk terlibat dalam kegiatan pekerjaan, keluarga, organisasi diluar perusahaan, ataupun berkumpul dengan teman. Sebaliknya karyawan dengan keseimbangan kehidupan kerja yang rendah mungkin akan mudah mengeluh ketika beraktivitas dan jenuh. Keterkaitan pegawai yang dimiliki oleh karyawan diharapkan mampu berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki keterkaitan pegawai yang tinggi dapat mengurangi tingkat kejenuhan bahkan memberikan semangat untuk bekerja.

Gambaran mengenai hubungan antara variabel keseimbangan kehidupan kerja dan keterkaitan pegawai dengan kepuasan kerja adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka konseptual
Sumber : diolah oleh peneliti

2.6 Hipotesis

Berdasarkan uraian diatas peneliti menemukan dugaan sementara yang menjadi hipotesis penelitian yaitu

1. Ada hubungan yang signifikan antara keseimbangan kehidupan kerja dan keterkaitan pegawai dengan kepuasan kerja karyawan PT. Bank Central Asia Kantor Cabang Medan
2. Ada hubungan yang signifikan antara keseimbangan kehidupan kerja dengan kepuasan kerja karyawan PT. Bank Central Asia Kantor Cabang Medan
3. Ada hubungan yang signifikan antara keterkaitan pegawai dengan kepuasan kerja karyawan PT. Bank Central Asia Kantor Cabang Medan

BAB III

METODE PENELITIAN

Elemen penting dalam penelitian yaitu metode penelitian, yang menyangkut cara menumpulkan data, analisis data, dan pengambilan kesimpulan hasil penelitian (Hadi, 2000). Bab ini menjelaskan desain penelitian, tempat dan waktu penelitian, identifikasi dan defenisi operasional variabel penelitian, populasi, sampel, teknik pengambilan sampel, teknik pengumpulan data, prosedur penelitian dan teknik analisis data.

3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian yang dipakai yaitu metode kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan metode yang digunakan untuk meneliti populasi dan analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang sudah ditetapkan. Penelitian ini menggunakan metode korelasional yaitu penelitian yang sifatnya menanyakan hubungan antar variabel. Penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis tentang hubungan antar variabel atau untuk menyatakan besar-kecilnya hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2017).

3.2 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah segala sesuatu dalam bentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal itu kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2014). Variabel bebas atau *independent variable* (Y) adalah variabel yang mempengaruhi, menjelaskan,

menerangkan variabel yang lain. Variabel terikat atau *dependent variable* (X) adalah variabel yang dipengaruhi atau diterangkan oleh variabel lain tetapi tidak dapat mempengaruhi variabel yang lain (Yusuf, 2014).

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Independent variable* (Y) : Kepuasan kerja
2. *Dependent variable* (X1) : keseimbangan kehidupan kerja
3. *Dependent variable* (X2) : keterkaitan pegawai

33 Definisi Operasional

Untuk memperjelas arti variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian, maka perlu dikemukakan batasan atau definisi secara operasional untuk setiap variabel. Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

3.3.1 Kepuasan kerja (*job satisfaction*)

Kepuasan kerja adalah respon emosional atau perasaan positif karyawan PT. Bank Central Asia Kantor Cabang Medan terhadap pekerjaannya yang meliputi:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, merupakan sejauh mana karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik. Sesuatu yang dilakukan dengan tujuan tertentu untuk memberikan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dan memperoleh tantangan dalam suatu tugas tertentu sehingga karyawan

mampu berkembang dan merasakan kepuasan ketika memiliki manfaat bagi orang lain.

2. Gaji yang diterima (penghasilan), merupakan hasil balas jasa secara finansial yang diterima karyawan atas usaha atau tugas pekerjaan tertentu yang dilakukan di suatu organisasi tertentu
3. Kesempatan untuk promosi dalam jenjang karir, Kesempatan untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi dari sebelumnya sehingga akan berbanding lurus dengan pendapatan, status sosial, kematangan secara psikologis, tanggung jawab serta keinginan untuk rasa keadilan.
4. Kualitas supervisor, merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan secara teknis maupun dukungan terhadap bawahannya.
5. Hubungan dengan rekan kerja, merupakan keadaan dimana rekan kerja mendukung secara teknis dan secara sosial. Sehingga mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja..

Skor yang diperoleh dari jawaban responden akan memberikan gambaran tentang kepuasan kerja pada pegawai. Semakin tinggi skor maka diasumsikan bahwa kepuasan kerja yang ditampilkan oleh responden semakin tinggi. Sebaliknya, jika skor yang dihasilkan semakin rendah maka diasumsikan kepuasan kerja yang ditampilkan oleh responden semakin rendah.

3.3.2 Keseimbangan kehidupan kerja

Keseimbangan kehidupan kerja adalah keseimbangan kehidupan karyawan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Medan terhadap pekerjaan dan kehidupan pribadinya yang melibatkan:

1. Keterlibatan waktu, berhubungan dengan waktu yang dirinya sendiri, keluarga, ataupun pekerjaannya
2. keterlibatan dengan kegiatan, berhubungan dengan komitmen karyawan untuk ikut terlibat diluar jam kerjanya
3. Keseimbangan kepuasan, berhubungan dengan kepuasan dalam pekerjaan ataupun diluar pekerjaannya.

Skor yang diperoleh dari jawaban responden akan memberikan gambaran tentang keseimbangan kehidupan kerja pada pegawai. Semakin tinggi skor maka diasumsikan bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang ditampilkan oleh responden semakin tinggi. Sebaliknya, jika skor yang dihasilkan semakin rendah maka diasumsikan keseimbangan kehidupan kerja yang ditampilkan oleh responden semakin rendah.

3.3.3 Keterkaitan pegawai

Keterkaitan pegawai adalah hubungan atau keterlibatan yang ditawarkan oleh karyawan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Medan dan tidak dapat diminta sebagai bagian dari kontrak kerja, dimana dapat terlihat keterlibatan yang erat secara fisik, emosional dan kognitif antara seseorang dengan organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja yang mencakup:

1. *Vigor* berhubungan dengan karakter karyawan yang memiliki energi yang tinggi, kemauan untuk bekerja, ketahanan menghadapi kesulitan
2. *Dedication* berhubungan dengan antusias karyawan dalam bekerja, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan
3. *Absorption* berhubungan dengan karakter karyawan yang berkonsentrasi penuh dalam pekerjaannya, senang ketika terlibat dalam pekerjaan, merasa waktu cepat berlalu ketika bekerja.

Skor yang diperoleh dari jawaban responden akan memberikan gambaran tentang keterkaitan pegawai. Semakin tinggi skor maka diasumsikan bahwa keterkaitan pegawai yang ditampilkan oleh responden semakin tinggi. Sebaliknya, jika skor yang dihasilkan semakin rendah maka diasumsikan keterkaitan pegawai yang ditampilkan oleh responden semakin rendah.

34 Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan individu atau objek yang akan diteliti yang memiliki beberapa karakteristik yang sama (Azwar, 2015). Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Medan dan beberapa cabang pembantu dibawah naungan Kantor Cabang Medan. Kantor Cabang Medan terdiri dari 1 kantor cabang utama, 8 kantor cabang pembantu dan 2 kantor kas. Kriteria populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dalam divisi layanan operasional baik dari kantor cabang utama, cabang pembantu maupun kantor kas yang berada dibawah naungan Kantor Cabang Medan. Jumlah populasi dalam penelitian ini yaitu 120 orang.

Sugiyono (2017) menyatakan sampel sebagai bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Apa yang di dapatkan dari sampel maka itulah yang menjadi kesimpulan dari populasi. Oleh karena itu untuk sampel yang diambil dari populasi harus *representative* (mewakili) karakteristik dari penelitian. Rumus Slovin digunakan untuk menentukan jumlah sampel, dari hasil perhitungan tersebut jumlah sampel yang digunakan adalah 92 orang

$$n = \frac{N}{1+N(E)^2}$$

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

E = tingkat kesalahan dengan memilih anggota sampel 5%

35 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel adalah cara yang digunakan untuk mengambil sampel dari populasi dengan menggunakan prosedur tertentu. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *probability sampling*. *Probability sampling* merupakan teknik yang memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk menjadi sampel (Sugiyono, 2017). Metode yang digunakan dalam penarikan sampel probabilitas yaitu metode *simple random sampling* yaitu teknik pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuisioner, yaitu: pengumpulan data menggunakan daftar pertanyaan yang diberikan kepada sampel. Daftar pertanyaan tersebut disusun berdasarkan variabel penelitian yang akan diteliti, disesuaikan dengan tujuan penelitian dan bentuk data yang akan diambil dan diukur. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 3 (tiga) variabel yaitu keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) menurut Mc Donald dan Bradley (dalam Pengemanan, 2017), keterkaitan pegawai (*employee engagement*) menurut Schaufeli (dalam Siswanto, 2016), dan kepuasan kerja (*job satisfaction*) menurut Luthans (2011).

3.6.1. Skala Ukur

Kuisioner keseimbangan kehidupan kerja, keterkaitan pegawai, dan kepuasan kerja dalam penelitian ini menggunakan skala Likert yang terdiri dari empat pilihan jawaban, yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS), sangat tidak setuju (STS). Skala Likert adalah skala yang mengukur kekuatan persetujuan dari pernyataan-pernyataan untuk mengukur sikap atau perilaku.

Pernyataan *favorable* merupakan pernyataan yang mendukung terhadap objek sikap. Pernyataan *unfavorable* merupakan pernyataan yang tidak mendukung terhadap objek sikap yang hendak diungkap (Sugiono, 2010). Ketentuan skor skala Likert dengan pernyataan *favorable* yaitu Sangat Sesuai (SS) bernilai 4, Sesuai (S) bernilai 3, Tidak Sesuai (TS) bernilai 2, dan pilihan Sangat Tidak Sesuai (STS) bernilai 1. Ketentuan skor skala Likert dengan pernyataan *unfavorable* yaitu Sangat

Sesuai (SS) bernilai 1, Sesuai (S) bernilai 2, Tidak Sesuai (TS) bernilai 3, dan pilihan Sangat Tidak Sesuai (STS) bernilai 4.

Pernyataan-pernyataan tersebut akan dituangkan ke dalam sebuah kuisisioner. Kuisisioner merupakan sejumlah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Jenis kuisisioner yang digunakan adalah kuisisioner tertutup dimana jawabannya sudah disediakan, sehingga responden tinggal memilih jawaban. Dalam mengisi kuisisioner tersebut, tidak ada jawaban yang salah dan benar. Responden dapat memilih jawaban yang paling sesuai dengan dirinya. Kuisisioner tersebut dimodifikasi oleh peneliti kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas dan setelah instrument tersebut valid dan reliabel maka kuisisioner tersebut dapat dipakai dalam penelitian.

3.6.2 Skala Keseimbangan Kehidupan Kerja

Skala keseimbangan kehidupan kerja disusun berdasarkan aspek-aspek menurut Mc Donald dan Bradley (dalam Pengeman, 2017), yaitu: keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan dan keseimbangan kepuasan. Skala ini berisi 11 aitem yang diadaptasi dari Sumaiti (2010). Skala ini memiliki nilai *alpha cronbach* aitem $> 0,3$. dan indeks reliabilitas variabel keseimbangan kehidupan kerja yang diperoleh sebesar 0.67. Kategori pernyataan dibagi menjadi pernyataan *favorable* dan *unfavorable*.

Table 3.1 Blueprint Keseimbangan Kehidupan Kerja

No.	Dimensi	Indikator	Aitem		Total
			<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1	Keseimbangan Waktu	Waktu untuk dirinya sendiri, keluarga, teman, dsb		5,6,7,9	4
2	Keseimbangan Keterlibatan	Komitmen karyawan untuk terlibat diluar jam kerja	8,10	1,2,11	5
3	Keseimbangan Kepuasan	Kepuasan dalam pekerjaan ataupun diluar pekerjaan	3,4		2

363. Skala Keterkaitan Pegawai

Skala keterkaitan pegawai disusun berdasarkan aspek-aspek menurut Schaufeli (dalam Siswono, 2016)), yaitu: *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Skala yang digunakan untuk mengukur keterkaitan kerja adalah *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker. Skala ini berisi 9 aitem yang diadaptasi dari Kristiana, dkk (2018). Skala keterkaitan pegawai yang diadaptasi ini memiliki nilai *alpha cronbach* aitem yang bagus $> 0,8$ dan keberfungsian aitem diferensial (kriteria probabilitas aitem bias) $< 5\%$.

Table 3.2 Blueprint Keterkaitan Pegawai

No.	Aspek	Indikator	Aitem (F)	Total
1.	<i>Vigor</i>	Karakter karyawan yang memiliki energi yang tinggi, kemauan untuk bekerja, ketahanan menghadapi kesulitan	1,4,7	3

2.	<i>Dedication</i>	Antusias karyawan dalam bekerja, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan	2,5,8	3
3.	<i>Absorption</i>	Karakter karyawan yang berkonsentrasi penuh dalam pekerjaannya	3,6,9	3

3.64. Skala Kepuasan Kerja

Skala kepuasan kerja disusun berdasarkan aspek-aspek menurut Fred Luthans yaitu: Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan untuk promosi, kualitas supervisor, hubungan dengan rekan kerja. Skala yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja diadaptasi dari peneliti Joy Yekim (Universitas Medan Area, 2020). Skala ini berisi 21 aitem dengan nilai *alpha cronbach* aitem > 0,3 dan indeks reliabilitas variabel kepuasan kerja yang diperoleh sebesar 0.87.

3.3 Table blueprint kepuasan kerja

No.	Dimensi	Indikator	Aitem		Total
			<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1	Pekerjaan itu Sendiri	Pekerjaan yang menyediakan tugas yang menarik dan menantang dan kesempatan untuk belajar	3,4	7	3
2	Gaji	Kepuasan atas besar gaji yang diterima dan kesesuaian gaji dan pekerjaan	1,2	5,6	4
3	Promosi	Promosi jabatan yang adil bagi karyawan dan kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi	8,9	12,13	4

4	Pengawasan	Kepuasan akan pengakuan atas kemampuan karyawan dan komunikasi dengan atasan yang berjalan baik	15	19,20	3
5	Rekan kerja	Kepuasan akan rekan kerja yang mendukung dan mudah bersosialisasi	16,17,18	21	4
6	Kondisi kerja	Kenyamanan dalam bekerja dan lingkungan kerja yang membuat betah dan bersemangat	10,11	14	3

3.7 Uji Coba Alat Ukur

3.7.1 Uji Validitas

Menurut Azwar (2009) validitas adalah sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu tes dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila tes tersebut menjalankan fungsi ukurnya dengan tepat dan akurat sesuai dengan maksud pengukurannya. Validitas alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas konstruk, yang menunjukkan sejauh mana item-item dalam tes dapat mengukur apa yang hendak diukur oleh tes tersebut. Validitas konstruksi dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisa faktor. Hadi (2001) menyebutkan penilaian dengan validitas kontrak untuk melihat apakah aitem yang dimaksudkan untuk mengukur faktor-faktor tertentu telah benar-benar dapat memenuhi fungsinya dalam mengukur faktor-faktor yang dimaksudkan. Teknik komputasi korelasi antara setiap aitem digunakan untuk mendapatkan hasil yang lebih konsisten dengan kriteria tertentu. Validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas isi atau content validity. Menurut

Sugiono (2012) validitas isi yaitu sejauh mana alat tes yang digunakan dilihat dari segi isi adalah benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur.

3.7.2 Uji Daya Beda Aitem

Uji daya beda aitem dilakukan untuk membedakan sejauh mana individu atau kelompok individu yang memiliki atribut dengan yang tidak memiliki atribut yang akan diukur. Uji daya beda aitem digunakan dengan memilih aitem-aitem yang fungsi ukurnya selaras atau sesuai dengan fungsi ukur tes (Azwar, 2012). Pengujian daya beda aitem ini menggunakan komputasi koefisien korelasi antara distribusi skor pada setiap aitem dengan suatu kriteria yang relevan yaitu distribusi skor skala itu sendiri. Komputasi ini menghasilkan koefisien korelasi aitem total yang dapat dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi *Pearson Product Moment* (Azwar, 2012). Prosedur pengujian ini akan menghasilkan koefisien korelasi aitem total yang dikenal dengan indeks daya beda aitem. Semua aitem yang mencapai koefisien korelasi minimal 0,30 daya pembedanya dianggap memuaskan. Uji daya beda aitem dilakukan pada alat ukur dalam penelitian ini, yaitu skala keseimbangan kehidupan kerja, keterkaitan pegawai, dan kepuasan kerja .

38 Prosedur Pelaksanaan Penelitian

3.8.1 Tahap Persiapan Penelitian

Tahap penelitian ini diawali dengan menyusun alatu ukur yang diadaptasi dari penelitian sebelumnya. Pertimbangan peneliti untuk mengadaptasi alat ukur karena nilai reliabilitas dan validitas aitem alat ukur yang dipakai oleh peneliti

sebelumnya cukup baik. Alat ukur tersebut disusun berdasarkan aspek dari masing-masing variabel, yaitu keseimbangan kehidupan kerja, keterkaitan pegawai dan kepuasan kerja.

3.8.2 Tahap Pelaksanaan Penelitian

Setelah peneliti melakukan uji coba, merevisi alat ukur, dan menyusun kembali aitem-aitem yang diterima pada saat uji coba, maka peneliti mengambil data penelitian dengan menyebarkan skala keseimbangan kehidupan kerja, keterkaitan pegawai, dan kepuasan kerja yang telah direvisi kepada responden penelitian yaitu karyawan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Medan.

3.8.3 Tahap Pengolahan Data

Setelah hasil skor skala keseimbangan kehidupan kerja, keterkaitan pegawai, dan kepuasan kerja maka dilakukan pengolahan data. Pengolahan ini dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS.

3.9 Metode Analisis Data

Data yang terkumpul dari seluruh responden akan dianalisis. Pengolahan data dilakukan dengan cara mengolah data yang sudah dikumpulkan dan disajikan dalam bentuk tabel. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi yang positif. Kategori pilihan jawaban dalam skala likert, yaitu sangat sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS), Sangat Tidak Sesuai (STS). Mengacu pada ketentuan tersebut,

maka jawaban dari setiap responden dapat dihitung skornya yang kemudian skor tersebut ditabulasikan untuk menghitung validitas dan realibilitasnya.

3.9.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk menguji apakah data yang dianalisis sudah terdistribusi sesuai sehingga data dapat digeneralisasikan terhadap populasi. Uji normalitas pada penelitian ini dilakukan untuk membuktikan bahwa data semua variabel yang berupa skor-skor yang diperoleh dari hasil penelitian tersebar sesuai dengan kaidah normal. Penelitian menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Kolmogorov-Smirnov adalah suatu uji yang memperhatikan tingkat kesesuaian antara distribusi serangkaian harga sampel (skor yang diobservasi) dengan suatu distribusi teoritis tertentu. Kaidah normal yang digunakan adalah jika $p \geq 0,05$ maka penyebaran datanya dinyatakan normal dan sebaliknya jika $p < 0,05$ maka penyebaran datanya dinyatakan tidak normal.

3.9.2 Uji Linearitas

Uji linearitas hubungan untuk mengetahui hubungan linier atau tidaknya antara variabel bebas dan variabel tergantung dan mengetahui signifikansi penyimpangan dari linearitas hubungan tersebut. Apabila penyimpangan tersebut tidak signifikan maka hubungan antara variabel bebas dengan variabel tergantung dinyatakan linier. Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan analisis statistik uji ANAVA.

3.9.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi terdapat ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan melalui gambar *Scatterplot*.

3.9.4 Uji Multikolinieritas

Uji ini melihat dan membuktikan ada tidaknya hubungan linier antar variabel terikat dan variabel bebas, dengan cara melihat nilai *tolerance* yang sangat kecil atau mendekati nilai 0,01 dan *Variance inflation factor* (VIF) dengan indikasi antar variabel bernilai 10.

3.9.5 Uji Korelasi

Penafsiran terhadap koefisien korelasi yang ditemukan besar atau kecil, maka dapat disimpulkan pada ketentuan-ketentuan untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi diantaranya dapat dilihat dari:

Tabel 3.4 Pedoman Interpretasi terhadap Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono, 2016

3.9.6 Analisis Bivariat

Analisis bivariat digunakan untuk menguji hipotesis pertama dan kedua yaitu untuk menguji koefisien antara variabel bebas dengan variabel terikatnya. Untuk menguji arah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, rumus yang digunakan adalah korelasi *Product Moment*. Interpretasi nilai koefisien korelasi yaitu:

- 1 Jika koefisien korelasi positif, maka hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah hubungan yang searah, dengan kata lain meningkatnya variabel bebas maka meningkat pula variabel terikat
- 2 Jika koefisien korelasi negatif, maka ada hubungan berlawanan antara variabel bebas dengan variabel terikat, dengan kata lain meningkatnya variabel bebas maka diikuti dengan menurunnya variabel terikat.

Nilai r_{hitung} dibandingkan dengan r_{tabel} untuk mengetahui tingkat signifikansinya. Apabila nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} pada taraf signifikansi 5% dengan $N=92$, maka nilai koefisien korelasi yang diuji signifikan. Apabila nilai r_{hitung} lebih kecil dari nilai r_{tabel} , maka koefisien korelasi yang diuji tidak signifikan.

3.9.7 Analisis Multivariat

Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis ketiga yaitu mencari koefisien korelasi antara variabel bebas secara bersama-sama dengan variabel terikatnya. Melalui analisis ini akan didapatkan nilai koefisien determinan (R^2)

hubungan antara dua variabel bebas secara bersama-sama dengan variabel terikatnya. Nilai F_{hitung} dibandingkan dengan F_{tabel} untuk mengetahui tingkat signifikansinya. Apabila nilai F_{hitung} lebih besar dari nilai F_{tabel} pada taraf signifikansi 5%, maka koefisien korelasi yang diuji signifikan. Semua analisis data dalam penelitian ini, mulai uji coba (validitas dan reliabilitas), uji asumsi dan pengujian hipotesis menggunakan bantuan komputer program Statistik SPSS



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan:

1. Keseimbangan kehidupan kerja berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Medan, artinya semakin baik keseimbangan kehidupan kerja maka semakin baik pula kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Medan. Berdasarkan hasil pengujian, maka diperoleh nilai koefisien korelasi (r_{xly}) sebesar 0,469 dan nilai signifikansi sebesar $p = 0,000$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara keseimbangan kehidupan kerja dengan kepuasan kerja.
2. Keterkaitan pegawai berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Medan, artinya semakin baik keterkaitan pegawai maka semakin baik pula kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Medan. Berdasarkan hasil pengujian, maka diperoleh nilai koefisien korelasi (r_{xly}) sebesar 0,409 dan nilai signifikansi sebesar $p = 0,000$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima yaitu terdapat hubungan yang positif antara keterkaitan pegawai dengan kepuasan kerja.
3. Keseimbangan kehidupan kerja dan keterkaitan pegawai berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Medan, artinya semakin baik keseimbangan kehidupan kerja dan keterkaitan

pegawai maka semakin baik pula kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Medan. Berdasarkan hasil pengujian, nilai F-hitung dari tabel 4.16 adalah 27,607 dengan taraf signifikan 0,000. Nilai signifikan ini lebih kecil dari 0,05 yang berarti bahwa variabel bebas (keseimbangan kehidupan kerja dan keterkaitan pegawai) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (kepuasan kerja). Dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima yaitu terdapat hubungan positif antara keseimbangan kehidupan kerja dan keterkaitan pegawai dengan kepuasan kerja pada karyawan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Medan.

5.2. Saran

Berdasarkan pada kesimpulan tersebut, maka peneliti memberikan saran:

1. Bagi Pimpinan Perusahaan

Dari hasil penelitian ini, diharapkan pimpinan perusahaan PT Bank Central Asia baik di cabang pembantu dan cabang utama dapat menjadikan kepuasan kerja pada diri karyawan menjadi tolak ukur keberhasilan perusahaan. Sehingga salah satu cara mencapainya adalah dengan memberikan kebijakan yang pro terhadap keseimbangan kehidupan kerja karyawan dan meningkatkan keterkaitan pegawai dalam perusahaan. Hal tersebut dikarenakan pada penelitian ini membuktikan keseimbangan kehidupan kerja dan keterkaitan pegawai memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian ini, sebagian besar karyawan memiliki keseimbangan kehidupan kerja dalam kategori sedang dan kepuasan kerja yang tergolong tinggi, sehingga diharapkan dapat mempertahankan kondisi kepuasan kerja dan meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja agar dapat terpenuhi. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dengan memperhatikan aspek keseimbangan kepuasan pada karyawan. Selain itu perusahaan juga harus mempertahankan kepuasan kerja karyawan, aspek yang dapat ditingkatkan yaitu peran supervisi (pengawas) dan kondisi kerja yang kondusif.

Perusahaan diharapkan mampu memperhatikan aspek-aspek tersebut sehingga karyawan semakin semangat untuk bekerja, dapat menikmati pekerjaannya, dan memberikan performa terbaik bagi perusahaan yang akan berpengaruh positif pada perusahaan.

2. Bagi Karyawan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Medan

Melalui penelitian ini, diharapkan karyawan perusahaan dapat memanfaatkan dengan baik kebijakan-kebijakan perusahaan yang pro terhadap keseimbangan kehidupan kerja, memanfaatkan fasilitas yang sudah disediakan dan berperan secara aktif dalam kegiatan perusahaan. Karyawan harus memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja khususnya dalam aspek keseimbangan kepuasan. Karyawan harus menikmati pekerjaannya, membangun rasa nyaman ketika bekerja, ataupun mengikuti kegiatan lain diluar jam kantor. Sehingga karyawan dapat meningkatkan

keseimbangan kehidupan kerja khususnya dalam aspek keseimbangan kepuasan.

Kepuasan kerja karyawan sudah cukup baik, untuk mempertahankan kepuasan tersebut, karyawan harus memperhatikan aspek pekerjaan itu sendiri. Dimana pada aspek pekerjaan itu sendiri masih tergolong rendah. Karyawan diharapkan mampu menyukai dan menikmati pekerjaannya. sehingga kepuasan kerja semakin meningkat. Karyawan juga harus memperhatikan aturan atau kebijakan perusahaan sehingga dapat menyeimbangkan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan untuk meningkatkan kepuasan kerja.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya yang mengangkat ketiga variabel yang sama dengan subjek penelitian yang sama pula yaitu karyawan perusahaan PT Bank Central Asia, diharapkan agar peneliti selanjutnya dapat menambahkan jumlah dan ukuran sampel, serta posisi lainnya yang belum terjangkau dalam penelitian ini. Selain itu, apabila peneliti selanjutnya bila tertarik dengan topik penelitian yang sama, dapat mencari pengaruh diantara ketiga variabel atau dapat pula memilih variabel lainnya yang berkaitan dengan kepuasan kerja, keterkaitan pegawai maupun keseimbangan kehidupan kerja seperti performa kerja, stress kerja, kompensasi, dan sebagainya. Sehingga dapat diketahui lebih jauh mengenai dinamika kepuasan kerja yang dimiliki karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Albrecht, S. L. 2010. *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. UK:Edward Elgar Publishing Limited.
- Azwar, S. 2012. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Azwar, S. 2015. *Penyusunan Skala Psikologi Edisi 2*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Berg, P. Kalleberg, A. L&Appelbaum,E. 2003. *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca , NY: Cornell
- Fisher, R., Mohammed, R., Jaworski, B., dan Paddison, G. 2003. *Internet Marketing*. New York: Prentice Hall.
- Hadi, S dan Pamardingsih, Y. 2000. Seri Program Statistik. Program SPS-2000.
- Hadi, S. 2000. *Metodologi Research*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Hasibuan, Malayu S., P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hassan, A. 2009. *Edisi Baru Marketing*. Yogyakarta: Media Pressindo
- Hudson. 2005. *The Case for Work Life Balance: Closing the Gap Between Policy and Practice*. Sydney: Hudson Highland Group, Inc
- Kevin. K. 2012. *Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers)*. Pennsylvania (US): The Kruse Group.
- Lockwood, N. R. 2007. *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role*, SHRM Research Quarterly.
- Lockwood, N. R. 2003. *Work/Life Balance: Challenges and Solutions*. SHRM Research Department. USA: Society for Human Resource Management.

- Luthans, F. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12th ed. New York: Mc Graw Hill
- Marciano, Paul L. 2010. *Carrots and Sticks Don't Work Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of RESPECT*. Mexico: McGraw Hil
- Meithiana, I. 2017. *Kepuasan kerja Dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
- Robbins, S., P. dan Mary, C. 2012. *Management, Eleventh Edition*, (United States of America: Pearson Education Limited).
- Robbins, S., P., dan Judge, T., A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi 12 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Schermerhorn. 2005. *Management 8th ed*, John Wiley & Sons, Inc, USA.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Sumantri, S. 2001. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Sutrisno, E. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Predana Media Grup.
- Thomas, K., W. 2009. *Intrinsic Motivation at Work : What Really Drives Employee Engagement*. California: Barret-Koehler Publisher Inc.
- Yusuf, M. 2014. "*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*". Jakarta : Prenadamedia group.

Jurnal

- Adikaram, D. 2018. Impact of Work-Life Balance on Employee Job Satisfaction in Private Sector Commercial Banks in Srilanka. *International Journal of Scientific Research and Invation Technology*. 3(11). 17-31.
- Agha, K., Azmi, F. T. & Irfan, A. 2017. Work-Life Balance and Job Satisfaction: An Empirical Study Focusing On

Higher Education Teachers in Oman. *International Journal of Social Science and Humanity*, 7(3)

- Akmalia, A., Kevin, D., dan Nurul, H. 2017. Kinerja Keuangan Terhadap Nilai Perusahaan Dengan CSR dan GCG Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal UMY*, 8(2)
- AlSumaiti, dan Rashed, S. 2010. The Work Life Balance and Job Satisfaction in Oil and Gas Organizations in The UAE Context. *Faculty of Business MSc in Project Management*, 2(86)
- Alianto, A., dan Rina, A. 2014 *Pengaruh Kompensasi dan Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Stres Kerja*. Jakarta:Universitas EsaUnggul
- Almigo, N. 2014. Hubungan antara kepuasan kerja dengan produktifitas kerja karyawan. *Jurnal Psyche*, 1(1), 50-60.
- Anitha, J. 2014, "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance". *International Journal of Productivity and Performance Management*. 63
- Asepta, U., dan Maruno, S. 2017. Analisis Pengaruh Work-Life Balance dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkomsel, Tbk Branch Malang. *Jurnal Jibeka*.11 (1). 77-85.
- Auliani, R., & Wulanyani, N., M., S. 2017. Faktor-faktor kepuasan kerja pada karyawan perusahaan perjalanan wisata di Denpasar. *Jurnal Psikologi Udayana*, 4(2)
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., dan Taris, T., W. 2008. Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Journal Work & Stress*. 22(3)
- Brough, P., Holt, J., R., Biggs. A., dan Ryan, C. 2008. The Ability of Work-Life Balance Policies to Influence Key Social/Organisational Issues. *Asia Pacific Jprnal of Human Resources*. 46(3):261-274
- Fisher-McAuley, G., Stanton, J., Jolton, J., dan Gavin, J. 2003. Modeling the relationship between work life balance and organizational outcomes. Paper presented at the *Annual Conference of the Society for Industrial Organisational Psychology*.

- Gallup. 2004. Study Engaged Employees Inspire Company Innovation. *Gallup Management Journal*
- Harnanik. 2004. Analisis Hubungan Kepuasan dan Kemajuan Karir, Kepuasan AtasBeban Kerja, Kepuasan Atas Kelas dan Kepuasan Atas Supervisi dengan Kepuasan Kompensasi di Universitas Negeri Semarang. *Jurnal Ekonomi &Bisnis*, 6(2)
- Kanwar, Y. P. S. Singh, A. K. dan Kodwani, A. D. 2009. Work-Life Balance and Burnout as Predictors of Job Satisfaction in The It-Ites Industry. *The Journal of Business Perspective*. 13(2)
- Koubova, V. &Buchko, AA. 2013. Life-work Balance: Emotional Intelligence As A Crucial Component of Achieving Both Personal Life and Work Performance. *Management Research Review*, 36, 700-719.
- Kucharova, R. 2009. Work-Life Balance: Societal and Private Influences. *Sociologicky Casopis/Czech Sociological Review*. 45(6):1283-1310
- Kristiana, I., Fajrianti., dan Purwono, U. 2018. Analisis Rasch Dalam Utrecht Work Engagement Scale-9 (UWES-9) Versi Bahasa Indonesia. *Jurnal Psikologi* 17(2):204-217
- Manggaharti, R., dan Pratiwi, N., N. 2019. Keseimbangan Kehidupan Kerja Ditinjau dari Dukungan Sosial pada Pekerja. *Jurnal Studia Insania*. 7(1):1-19
- Margaretha,M., dan Saragih, S. 2013. Antecedent dan Konsekuensi Employee Engagement: studi pada Industri Perbankan. *Seminar Nasional dan Call forPaper*, Universitas Kristen Maranatha, 1-22.
- Mariati. 2013. Pengaruh Work-life Balance dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja. *Thesis*. Universitas Atma Jaya, Yogyakarta.
- Markos, S. dan Sridevi, M., S. 2010. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*. 5(12): 89-96
- Maslichah, N., dan Kadarisman, H., 2017. Pengaruh work life balance dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal administrasi bisnis*. 49(1)

- Mathew, R. V., dan Panchanatham, N. 2011. An Explanatory Study on the Work- Life Balance of Women Entrepreneurs in South India. *Asian Academy of Management Journal*. 16(2)
- Mcdonald, P., Bradley, L., dan Brown, K. 2005. *Explanations For The Provisi on utilisation Gap In Work-Family Policy. Women In Management Review (In Press)*
- Metzler, J. M. 2006. The relationship between leadership styles and employee engagement. *thesis*. Faculty of Psychology. San Jose State University.
- Muayyad, D. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran*. 9(1):79-102
- Nafiudin. 2015. Pengaruh Work Life Balance dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada PT Bank Agroniaga Tbk Cabang Bandung. *Jurnal Manajemen UNSERA*. 1 (1).23-37.
- Nurhalimah, S. 2020. Covid-19 dan Hak Masyarakat atas Kesehatan. *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I*, 7(6), 543-554.
- Onky D., S., dan Deborah C., J. 2017. "Analisa Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Shangri-La Hotel Surabaya." *Journal Manajemen* 120–34.
- Pangemanan F., Pio R., Tumbel T., 2017. Pengaruh Work-life Balance dan Burnout terhadap Kepuasan kerja, *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(3)
- Pangemanan, P. J., dan Tumbel, T.M. 2017. Pengaruh Work-life Balance dan burnout terhadap Kepuasan kerja di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang SuLawesi Utara. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 5(3)
- Potale,R. dan Uhing,Y. 2015. Pengaruh Kompensasi dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Sulut Cabang Utama Manado,Universitas Sam Ratulangi Manado. *Jurnal riset ekonomi, manajemen,bisnis dan akuntansi*. 3(1)

- Poulose, S., & Sudarsan, N. 2014. Work life balance : A conceptual review. *International Journal of Advances in Management and Economics*,3(2):1-17
- Puspita, E. 2016. Pengaruh Faktor-Faktor Budaya Organisasi Terhadap Keterikatan pegawai Karyawan di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (PERSERO) Kalimantan Barat. *e-Proceeding of Management*, 3(3). 3072- 3079
- Ramadhani, M. 2013. Analisis pemharuh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kesuksesan karir (studi pada karyawan PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia). *Jurnal FEB Universitas Brawijaya Malang*. 1(2)
- Retyoningtyas. D., 2014. Analisis Pengaruh Remunerasi dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Sandi Negara. *Jurnal MIX*. 4(1):100-113
- Rifadha, M. dan Sangarandeniya, Y., 2015 The impact of WLB on job satisfactionof managerial level employees of people's bank, (Head office), Sri Lanka.*Journal of management*, 12(1):17-25.
- Potale, R., dan Yantje, U. 2015. Pengaruh Kompensasi Dan Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Cabang Utama Manado. *Jurnal EMBA*. 3(1)
- Saks, A.M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement, *Journalof Managerial Psychology*, 21(7).
- Saranya, M. 2014. Influence of Job Satisfaction on Employees' Performance - a General Perspective. *International Journal on Global Business Management and Research*. 2(2) pp. 1-7
- Singh, P., dan Khanna, P.. 2011. Work-Life Balance a Tool for. Increased Employee Productivity and Retention. *Lachoo Management*. 2(2)
- Sintauli, T., A. 2016. Pengaruh Iklim Organisasi dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja. *Tesis*. Fakultas Psikologi Universitas Sumatera Utara
- Siswanto, A.E., 2019. The Determinant of Employee Engagement. *Iqtishadia:Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah* . 6(2):119-130

Thomas, K., W. 2009. *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives employeengagement*. California : Berrett-Kohler Publishers.

Wenno, M. 2018. Hubungan antara Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja pada Karyawan di PT. PLN Persero Area Ambon. *Jurnal Maneksi*.7(1). 47-54.

Zalimiene, U., dan Juneviciene, J. 2016. Work-Life Balance as a Factor of JobSatisfaction in Social Care Services in Lithuania. *Journal Tiltai*.2. 1(19)



LAMPIRAN
LAMPIRAN 1 Instrumen Penelitian

RAHASIA

SKALA PSIKOLOGI



PROGRAM MAGISTER PSIKOLOGI

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2021**

Dengan hormat,

Dalam rangka memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan magister di Fakultas Psikologi Universitas Medan Area, maka saya Marsela Giovani Aritonang selaku peneliti meminta kesediaan saudara/i untuk mengisi skala penelitian ini. Peneliti membutuhkan sejumlah data yang hanya dapat diperoleh dengan adanya kerjasama dari saudara/i sekalian.

Petunjuk pengisiannya akan dijelaskan pada petunjuk cara menjawab di lembar selanjutnya. Peneliti mengharapkan agar saudara/i semua memperhatikan petunjuk pengisian dengan baik. Apabila telah selesai dikerjakan, mohon periksa kembali jawaban agar tidak ada pertanyaan yang terlewat.

Pengisian skala **tidak ada jawaban yang benar atau salah**. Setiap partisipan akan memiliki jawaban yang berbeda. Oleh karena itu, pilihlah jawaban yang paling sesuai dengan diri saudara/i semua dengan sejujur-jujurnya dan tanpa mendiskusikannya dengan orang lain. Peneliti juga membutuhkan sejumlah data dari saudara/i yang akan **dijaga kerahasiaannya** dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini. Kesediaan saudara/i untuk mengisi skala ini merupakan bantuan yang amat besar artinya bagi keberhasilan penelitian ini. Untuk itu, perkenankanlah saya menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya untuk bantuan dan kerjasamanya.

Hormat saya,

MARSELA GIOVANI ARITONANG

Identitas Responden

Nama (Inisial) :

Jenis Kelamin :

Kantor Cabang : KCU / KCP / KK

Status : Sedang berkuliah / Sudah berkeluarga / Belum berkeluarga dan tidak sedang kuliah

Lama Bekerja :

PETUNJUK PENGISIAN

Berikut ini terdapat sejumlah pernyataan. Saudara diminta untuk memilih salah satu dari pilihan yang tersedia dengan memberi tanda (X) pada salah satu pilihan. Tidak ada jawaban yang benar atau salah. Pilihlah yang paling sesuai untuk menggambarkan keadaan diri saudara. Pilihan yang tersedia yaitu:

SS → jika pernyataan **Sangat Sesuai** dengan diri anda

S → jika pernyataan **Sesuai dengan diri anda**

TS → jika pernyataan **Tidak Sesuai** dengan diri anda

STS → jika pernyataan **Sangat Tidak Sesuai** dengan diri anda

Kuisisioner A
Keseimbangan Kehidupan Kerja

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Saya selalu memikirkan keluarga ketika bekerja				
2.	Saya tidak dapat memisahkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi				
3.	Ada batasan yang jelas antara pekerjaan dan keluarga				
4.	Perkerjaan saya saat ini mendukung untuk terlibat dalam keluarga sebagaimana semestinya				
5.	Saya merasa melakukan keseimbangan antara pekerja, keluarga, dan tanggung jawab lainnya adalah hal yang sulit				
6.	Waktu yang saya habiskan pada pekerjaan berdampak negatif pada kehidupan sosial, seperti berkumpul dengan teman, menghabiskan waktu dengan keluarga, dsb				
7.	Saya tidak memiliki waktu untuk memikirkan hal lain karena pekerjaan, seperti bergabung dengan komunitas, dsb				
8.	Saya memiliki peran yang berbeda dari jobdesk				
9.	Bekerja membuat saya tidak memiliki waktu untuk melakukan hal lain diluar pekerjaan				
10.	Saya memiliki peran yang berbeda dalam kelompok kerja				
11.	Saya cenderung melibatkan pekerjaan dengan keluarga				

Kuisisioner B
Keterkaitan Pegawai

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Saya merasa penuh dengan energi ketika di tempat kerja				
2.	Saya antusias dalam melakukan pekerjaan				
3.	Saya merasa senang saat saya bekerja secara intensif				
4.	Dalam bekerja, saya merasa kuat dan bertenaga				
5.	Pekerjaan memberikan inspirasi pada saya				
6.	Saya larut dalam pekerjaan ketika bekerja				
7.	Saat bangun tidur di pagi hari, saya merasa bersemangat untuk pergi bekerja				
8.	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan				
9.	Saya merasa terbawa dengan pekerjaan ketika sedang bekerja				

Kuisisioner C
Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Saya puas dengan besar gaji yang diterima sesuai dengan tanggungjawab pekerjaan saya				
2.	Saya merasa upah yang diterima sesuai dengan hasil pekerjaan saya				
3.	Saya merasa senang dan menikmati pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya				
4.	Saya yakin mampu mencapai target pekerjaan yang menjadi tanggungjawab saya				
5.	Upah yang saya terima tidak sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya				
6.	saya merasa upah yang diterima tidak sesuai dengan beban pekerjaan				
7.	Saya tidak menikmati dan bosan dengan pekerjaan saya				
8.	Perusahaan memberikan kesempatan untuk menerima kenaikan jabatan				
9.	Perusahaan memberikan promosi jabatan yang adil bagi karyawan				
10.	Perusahaan menerapkan prinsip kebersihan adalah yang paling penting				
11.	Perusahaan tempat saya bekerja membuat betah tinggal lama di kantor				
12.	Perusahaan jarang memberikan kesempatan untuk mendapatkan promosi				
13.	Perusahaan tidak adil dalam memberikan promosi jabatan				
14.	Perusahaan tidak terlalu peduli dengan kebersihan perusahaan				
15.	Saya tidak betah berada di kantor untuk waktu yang lama				
16.	Atasan sering mengapresiasi pekerjaan yang saya lakukan				
17.	Rekan kerja saya memiliki sikap mendukung dan bersahabat dilingkungan pekerjaan				
18.	Rekan kerja mau membantu ketika saya menghadapi masalah				

19.	Atasan tidak pernah mengapresiasi pekerjaan yang saya lakukan				
20.	Atasan bersikap tidak acuh pada saya				
21.	Rekan kerja bersikap acuh dengan masalah yang saya hadapi dalam bekerja				

LAMPIRAN 2 Data Mentah

Data keseimbangan kehidupan kerja

KKK	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	a11	TOTAL
1	2	1	2	3	1	2	2	4	3	4	3	27
2	2	3	3	2	4	4	4	2	3	2	3	32
3	3	4	4	2	3	2	3	1	3	1	4	30
4	2	3	3	2	2	1	2	3	2	2	4	26
5	1	4	3	1	4	4	2	1	3	1	4	28
6	3	3	3	3	3	4	1	2	3	2	4	31
7	2	1	4	3	3	3	3	2	3	2	4	30
8	1	4	4	3	4	4	3	1	4	2	4	34
9	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	26
10	3	4	4	4	4	3	3	2	3	2	4	36
11	2	4	3	1	1	4	4	2	4	2	4	31
12	2	4	4	2	4	4	4	2	4	3	4	37
13	3	4	3	2	4	3	4	2	3	2	3	33
14	3	3	4	4	3	3	1	2	3	2	3	31
15	1	3	4	4	2	3	3	3	2	2	4	31
16	1	4	4	2	2	2	2	2	2	1	4	26
17	1	4	4	4	1	3	3	2	2	3	2	29
18	1	3	3	4	2	2	3	3	3	2	3	29
19	1	3	3	2	4	4	4	1	2	2	3	29
20	2	4	4	3	2	2	2	2	3	2	3	29
21	2	3	2	3	4	1	1	3	1	2	4	26
22	2	1	4	4	1	4	4	1	4	1	4	30
23	1	4	4	1	4	1	4	1	4	1	4	29
24	3	2	3	2	2	4	4	1	3	2	3	29
25	2	2	4	3	1	4	4	1	4	4	4	33
26	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	4	26
27	1	3	4	4	4	4	4	2	4	2	1	33
28	1	4	4	1	1	4	4	1	4	4	4	32
29	1	4	4	4	2	3	3	2	1	4	1	29
30	1	3	4	1	3	4	4	1	4	2	3	30

31	1	1	4	4	4	1	4	2	3	3	3	30
32	1	1	4	4	1	1	1	4	1	4	1	23
33	1	1	4	4	1	1	1	4	1	4	1	23
34	3	3	4	4	1	2	3	3	1	3	1	28
35	1	3	4	3	2	2	3	2	3	2	4	29
36	1	2	4	2	1	2	2	2	1	2	3	22
37	3	4	4	3	2	3	3	1	3	2	4	32
38	1	2	4	4	1	2	3	2	3	4	3	29
39	1	4	4	3	1	3	4	4	4	4	4	36
40	2	4	4	3	4	2	2	3	4	3	4	35
41	2	3	3	1	3	4	2	1	3	3	3	28
42	1	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	38
43	1	4	4	3	1	2	2	3	2	3	3	28
44	4	4	4	4	1	3	4	1	4	2	4	35
45	1	4	4	2	1	3	3	2	3	2	3	28
46	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	31
47	1	3	4	2	1	1	1	2	1	3	4	23
48	1	1	3	2	2	2	2	4	1	3	2	23
49	2	4	4	4	1	4	4	1	4	1	4	33
50	1	4	4	2	1	1	1	4	1	3	3	25
51	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	30
52	3	3	4	1	1	2	2	2	3	3	2	26
53	1	1	4	4	3	2	2	3	3	3	4	30
54	1	2	4	2	4	2	4	3	4	3	3	32
55	1	1	4	4	1	1	1	4	1	4	1	23
56	1	3	4	4	1	1	4	3	3	3	4	31
57	1	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	35
58	1	1	4	4	1	4	4	4	1	4	4	32
59	1	4	3	2	4	4	4	2	4	2	4	34
60	3	3	3	3	3	3	3	1	4	1	4	31
61	1	1	4	1	1	4	4	4	1	4	4	29
62	4	3	4	2	2	3	4	3	3	3	4	35
63	3	3	4	2	3	4	4	2	4	2	4	35
64	2	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	31
65	2	2	3	3	2	4	3	2	4	2	3	30
66	2	3	4	1	3	2	4	4	4	1	4	32
67	1	1	4	4	1	2	1	4	4	4	1	27
68	3	1	4	2	4	4	4	1	4	1	4	32
69	3	3	3	3	3	4	4	2	4	2	3	34
70	1	2	3	2	4	4	4	2	4	2	4	32
71	1	4	3	3	1	1	3	4	4	4	3	31

72	1	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	35
73	1	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	35
74	1	3	2	4	2	3	3	3	4	4	3	32
75	4	4	4	1	4	1	1	4	1	4	4	32
76	1	4	4	4	2	3	4	3	4	3	3	35
77	1	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	37
78	1	4	4	1	4	1	1	1	1	1	4	23
79	1	2	3	3	1	2	3	2	3	3	3	26
80	1	2	4	4	4	1	4	1	4	1	4	30
81	1	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4	37
82	1	3	4	4	3	2	1	2	3	2	3	28
83	2	3	3	3	2	3	3	2	4	2	4	31
84	2	3	4	2	1	4	4	3	4	3	4	34
85	2	3	3	2	3	3	4	2	4	3	3	32
86	2	3	4	2	2	1	4	2	3	4	3	30
87	1	1	4	4	1	1	1	4	1	4	1	23
88	1	1	4	4	1	1	1	4	1	4	1	23
89	1	1	4	4	1	1	1	4	1	4	1	23
90	1	3	3	4	1	3	3	2	3	4	3	30
91	1	1	4	4	1	1	1	1	1	4	3	22
92	3	3	3	2	2	4	3	4	3	3	3	33

Data keterkaitan pegawai

KP	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	TOTAL
1	3	3	2	3	3	3	2	3	3	25
2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	28
3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	32
4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	28
5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	34
6	3	3	4	3	4	4	3	4	3	31
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
8	4	4	4	4	4	3	4	4	3	34
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
10	4	4	4	4	4	3	4	4	3	34
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
12	4	4	3	4	4	3	4	4	3	33
13	3	4	3	3	3	2	3	3	3	27
14	4	4	4	4	4	2	3	4	3	32
15	3	3	3	3	3	3	2	3	3	26

16	4	4	4	4	2	3	3	4	4	32
17	3	4	4	4	4	4	3	4	4	34
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
20	3	3	3	3	3	4	3	4	4	30
21	2	3	3	3	2	3	1	3	3	23
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
24	3	3	3	3	3	3	2	3	3	26
25	4	4	3	3	3	3	3	3	3	29
26	4	4	4	4	4	1	4	4	4	33
27	4	4	4	4	4	4	3	4	3	34
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
29	4	4	4	4	4	3	3	4	3	33
30	3	4	3	3	4	3	3	4	3	30
31	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
35	3	3	3	3	3	3	3	3	2	26
36	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26
37	3	4	3	3	3	3	3	3	3	28
38	4	4	4	4	4	3	4	4	3	34
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
40	3	3	3	3	3	3	3	3	2	26
41	2	2	3	2	3	3	2	3	3	23
42	4	4	4	4	4	1	4	4	4	33
43	2	2	2	3	1	2	2	2	2	18
44	3	4	3	4	4	3	4	4	2	31
45	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
46	2	3	3	3	3	2	3	3	2	24
47	3	3	2	2	3	1	1	4	3	22
48	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35
49	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
50	1	1	2	2	1	1	1	1	1	11
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
52	2	2	1	2	2	3	2	4	3	21
53	3	3	4	3	4	2	3	4	3	29
54	4	4	3	3	3	2	3	4	3	29
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
56	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35

57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
59	3	4	4	4	3	3	3	4	3	31
60	4	4	3	3	2	1	3	3	2	25
61	1	4	4	4	4	4	4	4	4	33
62	1	1	1	1	2	3	2	3	3	17
63	3	3	3	3	3	2	3	3	2	25
64	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
65	3	3	3	3	3	2	3	3	2	25
66	3	3	3	4	3	2	3	4	3	28
67	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
70	4	4	4	4	4	3	4	4	2	33
71	4	4	1	3	3	3	4	4	4	30
72	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
73	4	4	4	4	4	1	4	4	4	33
74	3	3	4	3	3	2	2	4	3	27
75	4	4	4	4	4	1	4	4	4	33
76	4	4	2	4	4	1	4	4	3	30
77	4	4	4	3	3	4	3	3	3	31
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
79	3	3	3	3	3	2	3	3	2	25
80	4	4	4	4	4	3	4	4	3	34
81	3	4	4	3	4	3	4	4	3	32
82	4	4	4	4	4	2	4	4	4	34
83	3	3	3	3	3	2	2	3	2	24
84	4	4	4	4	4	3	4	4	3	34
85	3	3	3	3	3	2	3	4	3	27
86	4	4	3	3	4	2	3	4	4	31
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
90	4	4	2	4	3	3	3	4	3	30
91	4	4	4	4	4	1	4	4	4	33
92	3	3	3	2	3	4	2	3	3	26

Data kepuasan kerja

K K	a 1	a 2	a 3	a 4	a 5	a 6	a 7	a 8	a 9	a 10	a 11	a 12	a 13	a 14	a 15	a 16	a 17	a 18	a 19	a 20	a 21	TO TA L
1	3	3	3	2	3	3	2	1	2	4	1	4	3	4	2	2	3	4	2	1	4	56
2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	4	3	2	2	4	1	3	4	4	4	2	3	57
3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	2	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3	61
4	4	4	3	3	4	4	3	2	2	4	2	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	66
5	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	76
6	4	3	4	2	3	3	3	1	1	4	2	1	2	4	2	1	4	4	3	3	3	57
7	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	4	1	3	3	3	4	4	4	62
8	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	2	3	73
9	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	1	1	2	4	1	2	3	1	1	2	44
10	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	1	3	4	4	3	3	3	69
11	4	4	3	3	4	4	3	3	2	4	3	2	3	1	2	3	3	4	4	4	4	67
12	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	1	4	4	2	4	4	4	4	3	4	74
13	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	3	3	57
14	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	58
15	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	67
16	3	3	4	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	1	4	4	4	4	1	4	69
17	4	4	4	3	2	2	4	2	2	4	3	2	2	4	1	4	3	2	4	4	2	62
18	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	58
19	4	4	4	4	3	2	4	2	2	2	2	3	3	1	1	1	3	3	2	3	2	55
20	3	3	3	3	3	2	4	4	2	4	4	3	3	4	1	2	3	3	4	4	4	66
21	3	2	3	3	1	1	3	1	2	4	1	2	3	4	4	3	3	2	3	2	3	53
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	81
23	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	4	1	4	4	1	4	4	1	1	3	56
24	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	2	61
25	3	3	3	3	3	3	2	2	1	4	2	1	1	2	3	2	3	3	2	2	1	49
26	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	74

27	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	66
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	4	4	4	78
29	4	4	4	4	3	3	2	3	1	4	3	3	1	3	4	4	4	4	3	3	3	67
30	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	3	3	4	1	3	4	4	4	3	4	73
31	3	3	3	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	65
32	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	1	1	1	57
33	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	1	1	1	57
34	3	3	3	4	1	1	4	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	1	1	2	61
35	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	1	3	3	4	3	2	3	3	4	4	2	67
36	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	68
37	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	3	69
38	3	4	4	4	1	4	4	4	3	4	3	1	3	4	1	4	4	4	4	2	2	67
39	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	74
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	2	3	64
41	3	3	3	2	4	4	2	1	2	3	2	2	2	4	3	2	3	3	3	3	4	58
42	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	78
43	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	2	3	3	2	35
44	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	70
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	61
47	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	57
48	3	3	3	4	2	1	2	3	3	4	4	2	2	4	1	2	4	3	3	3	2	58
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	80
50	2	3	2	2	3	2	1	4	1	2	1	3	1	1	4	1	4	4	1	1	4	47

5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	59
5	2	4	4	2	2	3	3	3	2	2	2	1	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	61
5	3	4	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	65
5	4	1	1	2	3	2	2	3	4	3	4	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	50
5	5	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	1	1	1	57
5	6	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	1	1	4	1	4	4	4	4	1	4	63
5	7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	81
5	8	4	4	4	4	1	4	4	4	1	1	4	3	1	4	1	1	4	4	1	4	4	62
5	9	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	75
6	0	3	3	3	2	3	1	2	1	1	4	1	3	2	4	1	3	4	3	2	1	2	49
6	1	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	1	4	1	66
6	2	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	63
6	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	1	3	3	3	4	2	4	69
6	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	59
6	5	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	63
6	6	4	4	4	3	3	3	4	2	1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	62
6	7	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	1	4	1	4	4	4	4	1	1	1	60
6	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	79
6	9	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	2	3	3	64
7	0	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	3	2	4	3	3	3	4	4	2	3	68
7	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	80
7	2	3	3	4	4	2	2	4	4	4	3	3	4	4	4	1	4	3	4	4	4	4	72
7	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4	78
7	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3	2	3	3	4	2	3	3	4	2	4	4	69

75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	4	80
76	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	1	4	76
77	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	3	1	4	3	2	4	4	2	4	4	70
78	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	4	1	1	4	1	1	4	1	1	1	1	52
79	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	54
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	4	4	4	1	4	77
81	4	4	4	4	4	3	3	1	1	3	3	1	1	2	4	3	4	4	3	4	4	64
82	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	65
83	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	4	3	2	3	3	2	3	3	55
84	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	1	4	1	3	4	4	4	69
85	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	58
86	3	3	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	63
87	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	1	1	1	57
88	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	1	1	1	57
89	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	1	1	1	57
90	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	74
91	2	2	4	3	2	2	4	3	3	4	1	2	2	4	3	3	4	4	3	3	3	61
92	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	2	1	3	2	2	4	3	3	66

LAMPIRAN 3

Pengujian Hipotesis

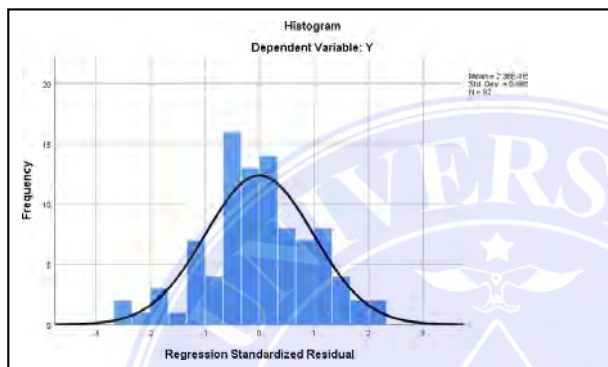
- Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		92
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.05019191

Most Extreme Differences	Absolute	.076
	Positive	.042
	Negative	-.076
Test Statistic		.076
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200^{c,d}

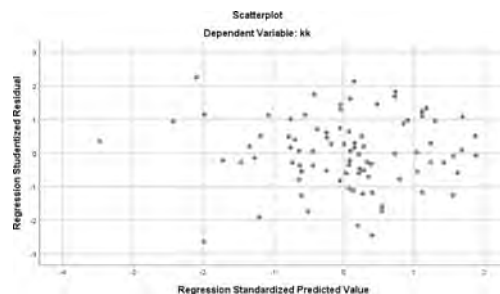
- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.



• Uji linieritas

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan kerja * keseimbangan kehidupan kerja	Between Groups	(Combined) 2390.879	15	159.392	2.453	.006
		Linearity 1610.577	1	1610.577	24.786	.000
		Deviation from Linearity 780.302	14	55.736	.858	.606
	Within Groups	4938.426	76	64.979		
	Total	7329.304	91			

• Uji heterokedastisitas



• Uji multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Keseimbangan Kehidupan Kerja	1.000	1.000
	Keterkaitan Pegawai	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

- Analisis Bivariat

Correlations				
		Keseimbangan kehidupan kerja	Keterkaitan pegawai	Kepuasan kerja
Keseimbangan kepuasan kerja	Pearson Correlation	1	.018	.469**
	Sig. (2-tailed)		.867	.000
	N	91	91	91
Keterkaitan pegawai	Pearson Correlation	.018	1	.413**
	Sig. (2-tailed)	.867		.000
	N	91	91	91
Kepuasan kerja	Pearson Correlation	.469**	.413**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	91	91	91

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- Uji regresi sederhana keseimbangan kehidupan kerja dengan kepuasan kerja

Model Summary

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Keseimbangan Kehidupan Kerja * Kepuasan Kerja	.469 ^a	.220	.211	7.971

a. Predictors: (Constant), keseimbangan kehidupan kerja

- Uji regresi sederhana keterkaitan pegawai dengan kepuasan kerja

Model Summary

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Keterkaitan pegawai * Kepuasan Kerja	.409 ^a	.167	.158	8.236

a. Predictors: (Constant), keterkaitan pegawai

- Uji regresi berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF

1	(Constant)	10.295	7.286		1.413	.161		
	Keseimbangan kehidupan kerja	1.061	.190	.465	5.578	.000	1.000	1.000
	Keterkaitan pegawai	.723	.149	.404	4.850	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: kepuasan kerja

- Nilai koefisien determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.619 ^a	.383	.369	7.129

a. Predictors: (Constant), keterkaitan pegawai, keseimbangan kehidupan kerja

- Uji simultan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2806.131	2	1403.065	27.607	.000 ^b
	Residual	4523.174	89	50.822		
	Total	7329.304	91			

a. Dependent Variable: kepuasan kerja

b. Predictors: (Constant), keterkaitan pegawai, keseimbangan kehidupan kerja