

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Bab ini berisi kajian literatur mengenai variabel yang diteliti, yaitu, keterikatan karyawan, *work-life balance*, dan kinerja karyawan. Dilengkapi dengan penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis dan kerangka penelitian.

2.1. Keterikatan Karyawan

2.1.1. Definisi Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan atau *employee engagement* merupakan hal penting bagi organisasi. Karyawan yang merasa terikat akan cenderung puas dengan apa yang dia kerjakan sehingga sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Kahn (1990) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai penghayatan seorang individu secara mendalam terhadap apa yang mereka kerjakan, dimana karyawan merasa terhubung dengan tujuan organisasi serta berkomitmen untuk meraih hasil yang lebih baik. Keterikatan karyawan didefinisikan sebagai tingkat keterikatan secara mendalam secara komitmen, emosional, dan antusiasme seorang karyawan terhadap apa yang dia kerjakan dan dimana dia bekerja (Riaz *et al.*, 2021; Schaufeli dan Bakker, 2004).

Keterikatan karyawan menjadi prioritas utama bagi organisasi karena karyawan yang terikat dengan apa yang mereka kerjakan dapat meningkatkan tingkat inovasi, produktivitas, dan kinerja keuangan lebih dari itu keterikatan

karyawan dapat mengurangi biaya dalam merekrut karyawan baru dan sebagai cara untuk mempertahankan karyawan berbakat (Obeidat, 2016). Karyawan yang terikat akan lebih memahami konteks bisnis dan juga bekerja sama dengan rekan-rekannya untuk memberikan manfaat bagi organisasi. Dampak keterikatan karyawan bagi kinerja organisasi telah diakui di berbagai literatur. Keterikatan karyawan yang tinggi terbukti meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat ketidakhadiran karyawan, dan mengurangi *turnover* (Riaz *et al.*, 2021; Saks, 2006).

Lebih lanjut, (Kahn, 1990) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai penerapan dan ekspresi diri karyawan dalam perilaku tugas yang mendorong hubungan dengan pekerjaan dan rekan kerja. Hal ini dipengaruhi oleh 3 dimensi keterikatan, yaitu:

a. Keterikatan Kognitif (*Cognitive Engagement*)

Menurut penelitian yang dilakukan Kahn, keterikatan kognitif merujuk pada sejauh mana karyawan terlibat secara mental dalam memahami visi dan misi perusahaan serta bagaimana mereka dapat berkontribusi pada organisasi. Karyawan yang terikat secara kognitif memiliki kemampuan untuk tetap fokus dan berkonsentrasi tinggi pada tanggung jawab yang mereka emban. Menurut Crawford *et al.* (2010) menemukan bahwa keterikatan kognitif sangat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap makna pekerjaannya. Ketika karyawan memahami peran mereka dalam mendukung visi dan misi organisasi, mereka akan lebih

termotivasi untuk berpikir secara kritis dan aktif mencari solusi atas permasalahan yang muncul dalam pekerjaan. Saks (2006) menegaskan bahwa keterikatan kognitif tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti keadilan organisasi dan dukungan dari pimpinan. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dan mendapatkan dukungan emosional serta sumber daya yang cukup, mereka akan terdorong untuk melibatkan kapasitas intelektual mereka secara maksimal.

b. Keterikatan Perilaku (*Behavioural Engagement*)

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kahn, keterikatan perilaku merupakan bentuk kontribusi nyata dari karyawan kepada organisasi dalam menjalankan tugasnya. Karyawan yang terlibat secara perilaku menunjukkan upaya lebih dalam menyelesaikan setiap tugas dan memiliki keinginan kuat untuk memberikan kontribusi bagi organisasi. Bahkan dalam kondisi ekstrim, keterikatan ini dapat membuat karyawan membawa pekerjaan mereka ke rumah. Bakker dan Demerouti (2008) melalui model *Job Demands-Resources* (JD-R), menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki akses terhadap sumber daya kerja seperti dukungan sosial, otonomi, dan umpan balik, akan lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku kerja yang produktif dan adaptif. Mereka lebih mungkin mengambil tanggung jawab tambahan dan menyelesaikan pekerjaan secara efisien. Christian *et al.* (2011) menambahkan bahwa

keterikatan perilaku juga tercermin dalam tindakan proaktif seperti mencari peluang untuk perbaikan proses kerja, berperan dalam inovasi, serta menjaga hubungan kerja yang harmonis. Karyawan seperti ini tidak hanya bekerja sesuai job description, tetapi juga menunjukkan komitmen untuk terus meningkatkan kualitas kerja.

c. Keterikatan Emosional (*Emotional Engagement*)

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kahn, keterikatan emosional menggambarkan koneksi emosional yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka. Karyawan yang terlibat secara emosional cenderung memiliki motivasi intrinsik dan rasa memiliki terhadap organisasi. Hal ini membuat mereka lebih bertanggung jawab dan merasa puas saat menjalankan tugas mereka. Soane *et al.* (2012) menekankan bahwa keterikatan emosional berkaitan dengan rasa memiliki dan keterikatan afektif terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa nilai-nilai pribadinya sejalan dengan nilai organisasi, mereka akan menunjukkan sikap positif yang berkelanjutan, termasuk dalam situasi kerja yang menantang. Huang *et al.* (2022) menegaskan teori tentang keterikatan emosional sebagai rasa gembira atau kegembiraan terhadap pekerjaan yang mencerminkan keterikatan afektif karyawan, di mana dimensi ini diukur melalui konsep *core affect* yang merujuk pada kondisi emosional dasar seperti semangat dan kepuasan, serta dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan otentik yang mampu menciptakan rasa

aman, keterbukaan, dan makna kerja melalui transparansi hubungan dan nilai etika yang tertanam, sehingga mendorong karyawan untuk menginvestasikan aspek emosional mereka secara penuh dalam pekerjaan.

Keterikatan karyawan mencakup dimensi kognitif, perilaku, dan emosional yang membentuk partisipasi menyeluruh dalam pekerjaan. Keterikatan kognitif muncul saat karyawan memahami visi dan misi organisasi serta merasa perannya bermakna. Secara perilaku, keterikatan terlihat dari kontribusi nyata dan tindakan proaktif dalam menyelesaikan tugas. Sementara itu, keterikatan emosional tercermin melalui rasa memiliki, semangat, dan kepuasan terhadap pekerjaan. Ketiga dimensi ini saling mendukung dan dipengaruhi oleh keadilan organisasi, dukungan pimpinan, serta keselarasan nilai antara individu dan organisasi. Dalam konteks pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan, *work-life balance* berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh keterikatan karyawan, karena keseimbangan antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi memungkinkan karyawan mengelola energi dan fokus secara optimal untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik.

2.2. *Work-Life Balance*

2.2.1 Definisi *Work-Life Balance*

Menurut berbagai penelitian mengenai *work-life balance* merupakan kemampuan suatu individu untuk mengatur waktu, tenaga, emosi, sikap dan tanggung jawab baik dalam kehidupan professional atau ketika dia bekerja maupun dalam kehidupan pribadinya (Greenhaus dan Allen, 2011; Marecki, 2021; Mubarak, 2023). *Work-life balance* didefinisikan sebagai kondisi seorang karyawan yang mempunyai kemampuan untuk mengatur waktu dengan optimal antara pekerjaan yang dikerjakan di tempat kerja, kehidupan keluarga, dan kepentingan pribadi (Lumunon *et al.*, 2019).

Banyak perusahaan yang menyediakan program tunjangan ramah keluarga demi menyejahterakan karyawan dengan tujuan agar karyawan memiliki keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, seperti kegiatan di luar perusahaan, berbagi pekerjaan, fleksibilitas waktu kerja, dan sebagainya. Lebih lanjut, menurut penelitian yang dilakukan oleh Ariani Wulansari *et al.* (2022) menyebutkan bahwa keseimbangan waktu, keterikatan, dan kepuasan karyawan juga meneliti indikator *work-life balance*. Selain itu, penelitian lain juga menyebutkan bahwa keseimbangan waktu, berkaitan dengan waktu yang dipakai untuk bekerja dan beraktivitas di luar pekerjaan; keseimbangan keterikatan, berkaitan dengan implikasi psikologis dan komitmen karyawan dalam pekerjaan; serta keseimbangan kepuasan yakni

tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan di tempat kerja dan di luar tempat kerja (Ganapathi, 2016).

2.2.2 Manfaat *Work-Life Balance*

Work-life balance memberikan manfaat signifikan bagi kesejahteraan individu, termasuk penurunan stres, peningkatan kesehatan mental, serta kepuasan hidup dan kerja yang lebih tinggi. Menurut Greenhaus dan Allen (2011), keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meminimalisir konflik peran yang berdampak negatif pada psikologis karyawan. Ketika individu mampu mengelola waktu dan energi secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung memiliki tingkat *burnout* yang lebih rendah dan kepuasan hidup yang lebih tinggi. Selain itu, studi dari Haar *et al.* (2014) menunjukkan bahwa *work-life balance* secara positif berkorelasi dengan *psychological well-being*, memperkuat kapasitas individu dalam menghadapi tekanan kerja dan meningkatkan performa pribadi secara keseluruhan.

Bagi perusahaan, penerapan *work-life balance* berdampak pada peningkatan produktivitas, loyalitas karyawan, dan penurunan *turnover*. Kossek dan Ozeki (1998) menekankan bahwa organisasi yang menyediakan fleksibilitas kerja dan mendukung keseimbangan hidup karyawan akan memperoleh keuntungan berupa peningkatan komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Lebih lanjut, penelitian dari Beauregard dan Henry (2009)

menegaskan bahwa perusahaan yang mendorong *work-life balance* tidak hanya meningkatkan retensi karyawan, tetapi juga memperkuat citra perusahaan sebagai tempat kerja yang positif, yang pada akhirnya menarik kandidat berkualitas. Hal ini menunjukkan bahwa investasi dalam *work-life balance* bukan hanya bentuk kepedulian sosial, tetapi juga strategi bisnis yang mendukung kinerja dan daya saing perusahaan.

2.2.3 Faktor-Faktor *Work-Life Balance*

Kehidupan kerja dan keluarga saling berkaitan dan dapat mempengaruhi satu sama lain dalam keseharian. Ketika seseorang mengalami hari yang melelahkan atau penuh tekanan di tempat kerja, suasana hati yang terbentuk bisa terbawa ke rumah dan memengaruhi cara berinteraksi dengan anggota keluarga (Greenhaus dan Allen, 2011). Begitu pula sebaliknya, jika ada masalah atau ketegangan di lingkungan keluarga, hal tersebut dapat terbawa ke tempat kerja dan mengganggu fokus maupun semangat dalam menjalankan tugas (Riaz *et al.*, 2021). Oleh karena itu, penting bagi setiap individu untuk mampu mengelola peran di kedua aspek ini dengan baik agar tidak saling membebani dan justru bisa saling mendukung. Hal tersebut jelas menunjukkan bahwa kehidupan kerja dan keluarga saling mempengaruhi. Norzita *et al.* (2020) memaparkan bahwa *work-life balance* berfokus pada empat faktor:

- a) Gangguan Kerja Terhadap Kehidupan Pribadi

Menurut penelitian yang dilakukan Norzita *et al.* (2020), gangguan ini terjadi ketika tuntutan pekerjaan seperti lembur, tekanan kerja, beban kerja berat yang dimana membuat karyawan sulit melaksanakan aktivitas pribadinya, seperti waktu bersama keluarga, hobi, atau kegiatan sosial. Norzita menekankan bahwa beban kerja berlebih dapat meningkatkan stres, kelelahan, dan ketidakpuasan terhadap kehidupan pribadi.

Sejalan dengan penelitian tersebut, Greenhaus dan Beutell (1985) dalam teori *Work-Family Conflict*, konflik antara pekerjaan dan keluarga bersifat dua arah yaitu pekerjaan dapat mengganggu kehidupan keluarga dan sebaliknya kehidupan keluarga dapat mengganggu pekerjaan. Konflik ini muncul dalam bentuk konflik waktu ketika tuntutan pekerjaan mengurangi waktu untuk keluarga konflik ketegangan saat stres kerja memengaruhi kondisi emosional di rumah dan konflik perilaku ketika sikap yang dituntut di tempat kerja tidak selaras dengan norma dalam keluarga. Dampaknya dapat dirasakan pada kesejahteraan individu penurunan kinerja serta terganggunya keharmonisan dalam hubungan keluarga. Untuk itu organisasi perlu menyediakan kebijakan yang mendukung seperti jam kerja fleksibel dan program kesejahteraan agar karyawan dapat menjalankan peran kerja dan keluarga secara seimbang dan harmonis.

b) Gangguan Kehidupan Pribadi Terhadap Pekerjaan

Menurut penelitian yang dilakukan Norzita *et al.* (2020), faktor ini terjadi ketika masalah atau tuntutan pribadi (misalnya kesehatan, tanggung

jawab keluarga) menghambat performa kerja. Misalnya, kelelahan akibat mengurus keluarga menyebabkan produktivitas di kantor menurun.

Clark (2000) dalam *Work/Family Border Theory* menjelaskan bahwa individu berperan sebagai "*border-crossers*" yang mengelola batas antara pekerjaan dan kehidupan rumah. Setiap individu memiliki ranah atau domain dalam aturan dan ekspektasi yang berbeda, sehingga kemampuan individu untuk menyeimbangkan keduanya sangat penting. Ketika batas ini dikelola dengan baik, transisi antar peran berjalan lancar. Namun, jika tidak, stres dari satu domain bisa mengganggu domain lain, seperti masalah pribadi yang mengurangi konsentrasi di kerja atau tekanan kerja yang memengaruhi kehidupan rumah. Dukungan organisasi, seperti fleksibilitas kerja dan pemahaman atasan, juga membantu individu menjaga keseimbangan antara keduanya.

c) Pekerjaan yang Meningkatkan Kehidupan Pribadi

Menurut penelitian yang dilakukan Norzita *et al.* (2020), situasi ini terjadi ketika pengalaman kerja, seperti penghasilan yang memadai, pelatihan pengembangan diri, atau fleksibilitas jam kerja, secara positif berkontribusi pada peningkatan kualitas hidup pribadi karyawan. Misalnya, dukungan tersebut dapat membantu memenuhi kebutuhan pendidikan anak atau meningkatkan kesejahteraan keluarga, menciptakan harmoni antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang lebih seimbang.

Menurut teori *Work-Family Enrichment* yang dikemukakan oleh Powell dan Greenhaus (2006), sumber daya yang diperoleh dalam satu domain, seperti keterampilan yang diperoleh di tempat kerja atau mood positif yang tercipta selama bekerja, dapat memberikan dampak positif pada kinerja dan kualitas hidup di domain lain, seperti kehidupan pribadi. Sebagai contoh, keberhasilan dalam pekerjaan dapat meningkatkan rasa percaya diri yang memudahkan individu dalam mengelola tanggung jawab keluarga, sehingga tercipta keseimbangan yang saling memperkaya antara kedua peran tersebut. Dengan demikian, pengalaman positif di satu area dapat memperkuat kemampuan individu untuk menghadapi tantangan di area lainnya, menciptakan hubungan yang saling mendukung antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

d) Kehidupan Pribadi yang Meningkatkan Pekerjaan

Menurut penelitian yang dilakukan Norzita *et al.* (2020) dalam situasi ini, aspek kehidupan pribadi seperti dukungan keluarga, kesehatan fisik dan mental yang baik, atau pengalaman sosial yang positif, membantu karyawan menjadi lebih produktif dan efektif di tempat kerja.

Teori *Work-Family Enrichment* oleh Powell dan Greenhaus (2006) mengemukakan bahwa kehidupan pribadi yang memuaskan dan sehat dapat memberikan dampak positif pada kinerja kerja individu. Pengalaman yang baik dalam peran keluarga, seperti pengembangan keterampilan interpersonal atau rasa keseimbangan emosional, dapat meningkatkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas di tempat kerja. Transfer sumber daya yang terjadi

antara kehidupan pribadi dan profesional ini memungkinkan karyawan untuk lebih efektif dalam menghadapi tantangan kerja, karena mereka membawa energi positif dan keterampilan baru yang didapat dari pengalaman keluarga mereka. Selain itu, emosi positif yang berasal dari kehidupan pribadi yang memuaskan dapat memperbaiki suasana hati, motivasi, dan rasa kepuasan di tempat kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja keseluruhan. Dengan demikian, teori ini menekankan pentingnya menciptakan keseimbangan yang sehat antara kehidupan kerja dan keluarga untuk mencapai keberhasilan dalam kedua aspek tersebut. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi tidak hanya berperan dalam menjaga kesejahteraan individu, tetapi juga memiliki implikasi penting terhadap bagaimana karyawan menjalankan tugas dan mencapai target kerja, sehingga relevan untuk ditinjau lebih lanjut dalam kaitannya dengan kinerja karyawan.

2.3. Kinerja Karyawan

2.3.1. Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan atau *employee performance* menjadi salah satu aspek penting dalam meraih tujuan organisasi, karena kinerja karyawan berkaitan langsung dengan hasil kerja yang diharapkan dari setiap individu yang ada di organisasi. Bernadin dan Russel dalam Kingsman dan Fatyandri (2018) kinerja karyawan atau *employee performance* dapat didefinisikan

sebagai kombinasi antara kemampuan (*ability*), sifat (*traits*), usaha (*effort*), dan dukungan (*support*) yang diukur dengan hasil produksi atau hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya di organisasi. Kinerja karyawan tidak hanya diartikan sebagai hasil kerja ataupun konsekuensi dari perilaku saja, melainkan lebih kepada perilaku individu itu sendiri yang disebut performa atau juga sebagai tindakan yang diambil karyawan dalam konteks pekerjaan (Campbell dan Wiernik, 2015; Nangoy *et al.*, 2020). Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan seringkali memberikan dukungan melalui pelatihan, insentif, dan lingkungan kerja yang sesuai, sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal.

Menurut Abdeen dan Khalil (2023) beberapa faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*), keterikatan karyawan (*employee engagement*), pelatihan dan pengembangan karyawan, alat yang tepat untuk karyawan bekerja, serta budaya dan lingkungan kerja karyawan di organisasi. Selain itu, ada juga kepemimpinan, pengetahuan karyawan, kesesuaian kompetensi dengan apa yang dikerjakan, kompensasi, dan lainnya juga menjadi faktor penting. Karyawan merasa dihargai atas kontribusinya jika keterikatan karyawan meningkat.

2.3.1. Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Menurut Lie dan Siagian (2018), indikator atau unsur yang termasuk dalam kinerja karyawan atau *employee performance* meliputi kualitas kerja

karyawan, yang diukur dari persepsi karyawan dari hasil pekerjaan dan kesempurnaan tugas sesuai dengan keterampilan yang dimiliki serta kuantitas hasil, yang mencakup jumlah unit atau aktivitas yang telah dilakukan dalam periode tertentu. Menurut Peters *et al.* (1980); Widyastuti *et al.* (2020) kinerja karyawan harus memiliki kriteria seperti dimensi yang relevan, ekspektasi kinerja yang menentukan perilaku alternatif karyawan dalam kinerja, dan kendala situasional terhadap kinerja. Menurut Campbell dan Wiernik (2015), terdapat delapan faktor dalam kinerja karyawan, yaitu:

a) Kinerja Teknis

Kinerja teknis merujuk pada kemampuan individu dalam memenuhi tuntutan teknis suatu pekerjaan, yang melibatkan keterampilan teknis dan tugas interpersonal, seperti melayani pelanggan atau klien, yang penting dalam banyak bidang pekerjaan (Campbell dan Wiernik, 2015). Kinerja ini dipengaruhi oleh kompleksitas tugas dan tuntutan teknologi, termasuk ketepatan, efisiensi, dan kualitas dalam menyelesaikan tugas spesifik (Lin *et al.*, 2020). Lin *et al.* (2020) menambahkan bahwa kinerja teknis juga dipengaruhi oleh faktor psikologis seperti stres, motivasi, dan konsentrasi, serta kondisi fisiologis seperti detak jantung atau pola tidur. Dengan pendekatan multidimensional yang mencakup pengamatan fisik dan psikologis menggunakan teknologi seperti sensor *wearable* dan media sosial, studi ini memberikan pemahaman lebih holistik mengenai kinerja teknis dan

membuka peluang untuk pemantauan dan pengembangan kapasitas teknis secara *real-time*.

b) Komunikasi

Kemampuan komunikasi merupakan aspek penting dalam dunia kerja karena memungkinkan individu menyampaikan informasi secara jelas, terstruktur, menarik, dan mudah dipahami, baik secara lisan maupun tulisan (Campbell dan Wiernik, 2015; Musheke dan Phiri, 2021). Kemampuan ini tidak hanya mencerminkan kecakapan teknis, tetapi juga mencakup pemahaman konteks, penyesuaian gaya komunikasi dengan audiens, serta pembangunan hubungan interpersonal yang konstruktif. Komunikasi efektif berperan krusial dalam mendukung kelancaran kerja tim, kolaborasi, dan pencapaian tujuan organisasi, dengan efektivitasnya dipengaruhi oleh saluran komunikasi yang digunakan serta keterbukaan informasi dan timbal balik antaranggota (Campbell dan Wiernik, 2015; Musheke dan Phiri, 2021). Oleh karena itu, komunikasi yang baik menjadi fondasi penting dalam menciptakan budaya kerja yang kolaboratif, produktif, dan adaptif terhadap perubahan.

c) Inisiatif, Kegigihan, dan Usaha

Menurut penelitian Campbell dan Wiernik (2015), inisiatif, kegigihan, dan usaha menekankan pada tindakan-tindakan nyata seperti bekerja melebihi jam kerja, secara sukarela mengambil tugas tambahan, dan tetap berkinerja meskipun dalam kondisi sulit. Dimensi ini dikenal juga sebagai "kinerja aktif", yang menunjukkan kontribusi lebih dari sekadar menjalankan tugas

pokok. Tindakan-tindakan ini mencerminkan dedikasi tinggi dan kesediaan individu untuk berkontribusi di luar ekspektasi dasar.

Aguinis *et al.* (2022) dalam penelitiannya menambahkan inisiatif, kegigihan, dan usaha mencerminkan manifestasi nyata dari komitmen individu terhadap pekerjaannya, di mana seseorang tidak hanya memenuhi ekspektasi dasar tetapi juga secara sukarela mengambil tanggung jawab tambahan, menunjukkan dedikasi yang konsisten, dan tetap berkinerja optimal meskipun dihadapkan pada tantangan atau kondisi kerja yang tidak ideal. Tindakan-tindakan ini mencerminkan tingkat motivasi intrinsik yang tinggi, yang menjadi pendorong utama dalam perilaku kerja proaktif dan berorientasi hasil. Dalam tinjauan konseptual dan meta-analitiknya, Aguinis *et al.* (2022) menekankan bahwa usaha kerja merupakan keluaran langsung dari proses motivasional yang kompleks, yang mencakup tiga dimensi utama jenis pekerjaan yang dilakukan karyawan, intensitas atau seberapa keras mereka bekerja, dan durasi atau ketekunan dalam mempertahankan upaya tersebut dari waktu ke waktu. Studi tersebut juga mengidentifikasi empat pendekatan utama yang digunakan peneliti dalam mengoperasionalkan konsep usaha kerja, serta menganalisis dampaknya melalui kajian meta-analitik terhadap berbagai konteks organisasi. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa usaha bukan sekadar perilaku yang kasat mata, melainkan hasil dari dinamika psikologis dan lingkungan kerja yang saling memengaruhi. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan kondisi yang

mendukung munculnya inisiatif dan kegigihan, seperti melalui pemberdayaan karyawan, penguatan motivasi, dan pengakuan terhadap kontribusi di luar tugas formal.

d) Perilaku Kerja Kontraproduktif

Inisiatif, kegigihan, dan usaha mencerminkan perilaku kerja aktif yang menunjukkan dedikasi tinggi dan komitmen individu terhadap pekerjaannya, di mana seseorang secara sukarela mengambil tanggung jawab tambahan, tetap berkinerja optimal meskipun dalam kondisi sulit, dan menunjukkan motivasi intrinsik yang kuat (Aguinis *et al.*, 2022; Campbell dan Wiernik, 2015). Dimensi ini tidak hanya mencakup tindakan nyata seperti bekerja melebihi jam kerja, tetapi juga merupakan hasil dari proses motivasional kompleks yang melibatkan jenis pekerjaan, intensitas, dan durasi usaha. Studi Aguinis *et al.* (2022) menegaskan bahwa usaha kerja dipengaruhi oleh faktor psikologis dan lingkungan kerja, sehingga organisasi perlu menciptakan kondisi yang mendukung munculnya perilaku proaktif melalui pemberdayaan, penguatan motivasi, dan apresiasi terhadap kontribusi di luar tugas formal.

e) Kepemimpinan Hierarkis

Menurut Campbell dan Wiernik (2015) kepemimpinan hierarkis adalah kemampuan pemimpin dalam memengaruhi membimbing dan memotivasi bawahan melalui pendekatan interpersonal yang disesuaikan dengan situasi kerja serta tercermin dari tindakan nyata seperti mengarahkan

tim dan membangun hubungan. Sementara itu Tett dan Burnett (2003) menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh aktivasi sifat kepribadian tertentu seperti ekstroversi atau ketelitian yang dipicu oleh kondisi kerja di mana interaksi antara kepribadian dan situasi memungkinkan pemimpin bersikap adaptif dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif serta mendukung pengembangan bawahan.

f) Kinerja Manajemen Hierarkis

Menurut Campbell dan Wiernik (2015) kinerja manajerial hierarkis berfokus pada pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi inti seperti perencanaan strategis pengambilan keputusan pengawasan proses kerja dan alokasi sumber daya secara efisien. Campbell juga mengidentifikasi delapan subfaktor manajerial yang penting dengan tingkat relevansi yang dapat berbeda tergantung pada posisi jenis organisasi dan dinamika lingkungan kerja. Sementara itu menurut Hasan *et al.* (2023) kinerja manajerial mencerminkan efektivitas manajer dalam mengelola kompleksitas organisasi memimpin tim dan memastikan keberlangsungan operasional. Penelitian mereka menunjukkan bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran gaya kepemimpinan dan kualitas hubungan pemimpin-anggota atau *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengendalian anggaran dan pencapaian kinerja manajerial secara keseluruhan.

g) Kinerja Kepemimpinan Rekan/Anggota Tim

Menurut Campbell dan Wiernik (2015) kinerja kepemimpinan rekan atau anggota tim mencerminkan peran kepemimpinan yang dijalankan dalam konteks hubungan sejawat tanpa adanya struktur hierarkis formal melalui tindakan seperti membantu memotivasi memberi dukungan dan menjaga keharmonisan tim yang turut berkontribusi terhadap kinerja tim secara keseluruhan serta berkaitan erat dengan perilaku kewargaan organisasi atau perilaku kewarganegaraan organisasi. Sementara itu Fransen *et al.* (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan rekan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja kohesi tim efektivitas tim dan peningkatan perilaku kewarganegaraan organisasi sehingga menegaskan pentingnya peran kepemimpinan sejawat dalam menciptakan tim yang kolaboratif dan produktif meskipun tanpa struktur f.

h) Kinerja Manajemen Rekan/Anggota Tim

Kinerja manajerial rekan atau anggota tim mencerminkan kemampuan individu dalam menjalankan fungsi manajerial meskipun tidak memiliki posisi formal, melalui peran seperti perencanaan, koordinasi, pemecahan masalah, pengawasan, dan representasi organisasi (Campbell dan Wiernik, 2015; Huang *et al.*, 2022). Lebih lanjut, penelitian tersebut mengungkapkan bahwa kontribusi ini sering kali tidak terlihat namun sangat penting bagi efektivitas tim. Sementara itu Huang dan rekan menjelaskan bahwa dalam konteks tim yang otonom atau lintas fungsi, fungsi manajerial dapat didesentralisasi dan dijalankan secara kolaboratif oleh anggota tim melalui

pembelajaran dan penyesuaian peran, yang memungkinkan alokasi tugas berdasarkan kompetensi dan mendukung tercapainya kinerja tim secara optimal.



2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu pada penelitian ini merupakan penelitian yang dianggap cukup relevan sebagai bahan pembandingan dan pembeda dari penelitian ini.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Jurnal	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	<i>Mapping the Impact of Employee Engagement on Job Performance with Mediating Role of Work-life balance: An Investigation of Private Sector Organizations in</i>	• Variabel Independen: <i>Employee Engagement (Cognitive, Behavioral, Emotional)</i> • Variabel Mediasi: <i>Work-life balance</i> • Variabel Dependen: <i>Job Performance</i>	Metode Sampling: <i>Convenience sampling</i> dan <i>snowball sampling</i> Jumlah Responden: 334 karyawan	• <i>Cognitive engagement</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>job performance</i>. • <i>Behavioral engagement</i> tidak berpengaruh signifikan

	<i>Pakistan – (Riaz et al., 2021)</i>	Kriteria Responden: Karyawan dari berbagai organisasi sektor swasta di Pakistan (banking, tekstil, FMCG, telekomunikasi, farmasi, pendidikan, dan asuransi) Uji Instrumen: Validitas dan reliabilitas diuji menggunakan SPSS dan AMOS (<i>Structural Equation Modeling - SEM</i>)	terhadap <i>job performance</i>. • <i>Emotional engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i>. • <i>Work-life balance</i> memediasi hubungan antara <i>cognitive engagement</i> dan <i>job performance</i>. • <i>Work-life balance</i> memediasi hubungan antara <i>behavioral</i>
--	--	--	---

			Metode Analisis: <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM) Alat Analisis: SPSS dan AMOS	<i>engagement</i> dan <i>job performance</i>. • <i>Work-life balance</i> memediasi hubungan antara <i>emotional engagement</i> dan <i>job performance</i>. • <i>Work-life balance</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan keterikatan dan kinerja karyawan.
--	--	--	---	---

2	<i>How employee engagement mediates the training and development and work-life balance towards job performance of the private banks?</i> – (Ahmed et al., 2024)	• Variabel Independen: <i>Training and Development, Work-life balance</i> • Variabel Mediasi: <i>Employee Engagement</i> • Variabel Dependen: <i>Job Performance</i>	Metode Sampling: <i>Purposive Sampling</i> Jumlah Responden: 346 karyawan bank swasta di Bangladesh dari total 450 kuesioner yang disebar (76,88% response rate) Kriteria Responden: Karyawan bank swasta yang telah bekerja lebih dari satu tahun	• <i>Training and development</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>. • <i>Work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>. • <i>Training and development</i> berpengaruh langsung terhadap <i>job performance</i>.
---	---	--	---	--

			Uji Instrumen: Uji reliabilitas dan validitas menggunakan SmartPLS 4 Metode Analisis: <i>Partial Least Squares Structural Equation Modelling</i> (PLS-SEM) Alat Analisis: SmartPLS 4	• <i>Work-life balance</i> berpengaruh langsung terhadap <i>job performance</i>. • <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>. • <i>Employee engagement</i> memediasi secara parsial hubungan antara <i>training and development</i> dan <i>job performance</i>.
--	--	--	---	--

				• <i>Employee engagement</i> memediasi secara parsial hubungan antara <i>work-life balance</i> dan <i>job performance</i>.
3	<i>Drivers of Employee Engagement and Job Performance in Nepal's Pharmaceutical Industry: The Mediating Role of Work-life balance</i>	• Variabel Independen: <i>Employee Engagement (Cognitive, Emotional, Behavioral)</i> • Variabel Mediasi: <i>Work-life balance</i>	Metode Sampling: <i>Non-probability sampling (Convenience sampling)</i> Jumlah Responden: 384 karyawan	• <i>Emotional engagement</i> dan <i>behavioral engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i>.

	- (Lal Pandey et al., 2024)	• Variabel Dependen: <i>Job Performance</i>	Kriteria Responden: Karyawan industri farmasi di Nepal yang bekerja sebagai perwakilan farmasi Uji Instrumen: Cronbach's Alpha, Composite Reliability, Average Variance Extracted (AVE) Metode Analisis: <i>Partial Least Squares Structural</i>	• <i>Cognitive engagement</i> tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap <i>job performance</i>. • <i>Work-life balance</i> memediasi secara parsial hubungan antara <i>emotional engagement</i> dan <i>job performance</i>. • <i>Work-life balance</i> memediasi secara
--	------------------------------------	--	---	--

			<i>Equation Modelling</i> (PLS-SEM) Alat Analisis: IBM SPSS dan Smart PLS 4	parsial hubungan antara <i>behavioral engagement</i> dan <i>job performance</i>. • <i>Work-life balance</i> memediasi secara penuh hubungan antara <i>cognitive engagement</i> dan <i>job performance</i>. • <i>Work-life balance</i> memiliki pengaruh positif langsung terhadap <i>job performance</i>.
--	--	--	--	---

				Hasil penelitian ini menyoroti peran penting <i>work-life balance</i> dalam meningkatkan hubungan antara <i>employee engagement</i> dan <i>job performance</i>.
4	<i>Motivational Factors and Job Performance: The Mediating Roles of Employee Engagement - (Almawali et al., 2021)</i>	Variabel Independen: <i>Motivational Factors (Training dan Compensation)</i>	Metode Sampling: Quota Sampling Jumlah Responden: 111 karyawan	<i>Motivational factors</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i>.

		• Variabel Mediasi: <i>Employee Engagement</i> • Variabel Dependen: <i>Job Performance</i>	Kriteria Responden: Karyawan di sektor publik Kementerian Pendidikan, Oman dengan minimal satu tahun pengalaman kerja Uji Instrumen: Validitas dan reliabilitas menggunakan <i>Cronbach's Alpha</i>	• <i>Motivational factors</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i>. • <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>. • <i>Employee engagement</i> memediasi secara parsial hubungan antara <i>motivational factors</i> dan <i>job performance</i>.
--	--	---	--	---

			Metode Analisis: <i>Path Analysis</i> Alat Analisis: SPSS	• Penerapan strategi motivasi yang baik dapat meningkatkan keterikatan dan kinerja karyawan di sektor publik Oman. • Penelitian ini memberikan rekomendasi bagi pemimpin dan regulator untuk meningkatkan performa karyawan
--	--	--	---	--

				melalui faktor motivasi dan keterikatan kerja.
5	<i>Work-life balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors - (Susanto et al., 2022)</i>	• Variabel Independen: <i>Work-life balance</i> • Variabel Mediasi: <i>Job Satisfaction</i> • Variabel Dependen: <i>Job Performance</i> • Variabel Moderasi: <i>Family-Supportive Supervisor Behaviors</i>	Metode Sampling: <i>Purposive Sampling</i> Jumlah Responden: 400 karyawan dari UKM di Indonesia Kriteria Responden: Karyawan UKM yang memiliki sistem rekrutmen, memiliki	• <i>Work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> dan <i>job performance</i>. • <i>Job satisfaction</i> memediasi secara parsial hubungan antara <i>work-life balance</i> dan <i>job performance</i>.

			supervisor, dan sudah menikah Uji Instrumen: Uji validitas dan reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha, Composite Reliability, AVE Metode Analisis: <i>Partial Least Squares Structural Equation Modelling</i> (PLS-SEM)	• <i>Family-supportive supervisor behaviors</i> memoderasi hubungan antara <i>work-life balance</i> dan <i>job performance</i>. • <i>Family-supportive supervisor behaviors</i> juga memoderasi hubungan antara <i>job satisfaction</i> dan <i>job performance</i>. • Karyawan yang memiliki
--	--	--	---	--

			Alat Analisis: SmartPLS 3.0	keseimbangan kerja- kehidupan yang baik lebih cenderung memiliki kepuasan kerja yang tinggi. • Karyawan yang puas dengan pekerjaannya menunjukkan performa kerja yang lebih baik. • Supervisor yang mendukung keseimbangan kerja-keluarga dapat
--	--	--	------------------------------------	---

				meningkatkan kinerja karyawan.
6	<i>Impact of Employee Engagement on Work-life balance with the Moderating Role of Employee Cynicism - (Iqbal et al., 2017)</i>	• Variabel Independen: <i>Employee Engagement</i> • Variabel Mediasi: <i>Work-life balance</i> • Variabel Moderasi: <i>Employee Cynicism</i>	Metode Sampling: <i>Random Sampling</i> Jumlah Responden: 125 karyawan dari total populasi 300 orang Kriteria Responden: Karyawan sektor perbankan di Faisalabad, Pakistan	• <i>Employee engagement</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>work-life balance</i>. • <i>Employee cynicism</i> berperan sebagai moderator dalam hubungan antara <i>employee engagement</i> dan <i>work-life balance</i>.

			Uji Instrumen: Uji validitas dan reliabilitas menggunakan nilai korelasi dan <i>Cronbach's Alpha</i> Metode Analisis: <i>Multiple Linear Regression Analysis</i> Alat Analisis: SPSS	• Karyawan yang memiliki tingkat <i>employee engagement</i> tinggi cenderung memiliki <i>work-life balance</i> yang lebih baik. • Tingkat <i>employee cynicism</i> yang tinggi dapat mengurangi efek positif <i>employee engagement</i> terhadap <i>work-life balance</i>.
--	--	--	---	---

				Perusahaan di sektor perbankan perlu menerapkan kebijakan yang mengurangi <i>employee cynicism</i> untuk meningkatkan keseimbangan kerja-kehidupan karyawan.
7	<i>Employee Engagement and Innovative Work Behavior Among Chinese Millennials: Mediating and Moderating Role of</i>	- Variabel Independen: <i>Employee Engagement</i> - Variabel Mediasi: <i>Work-life balance</i>	Metode Sampling: <i>Random Sampling</i> Jumlah Responden: 372 karyawan	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>innovative work behavior</i>.

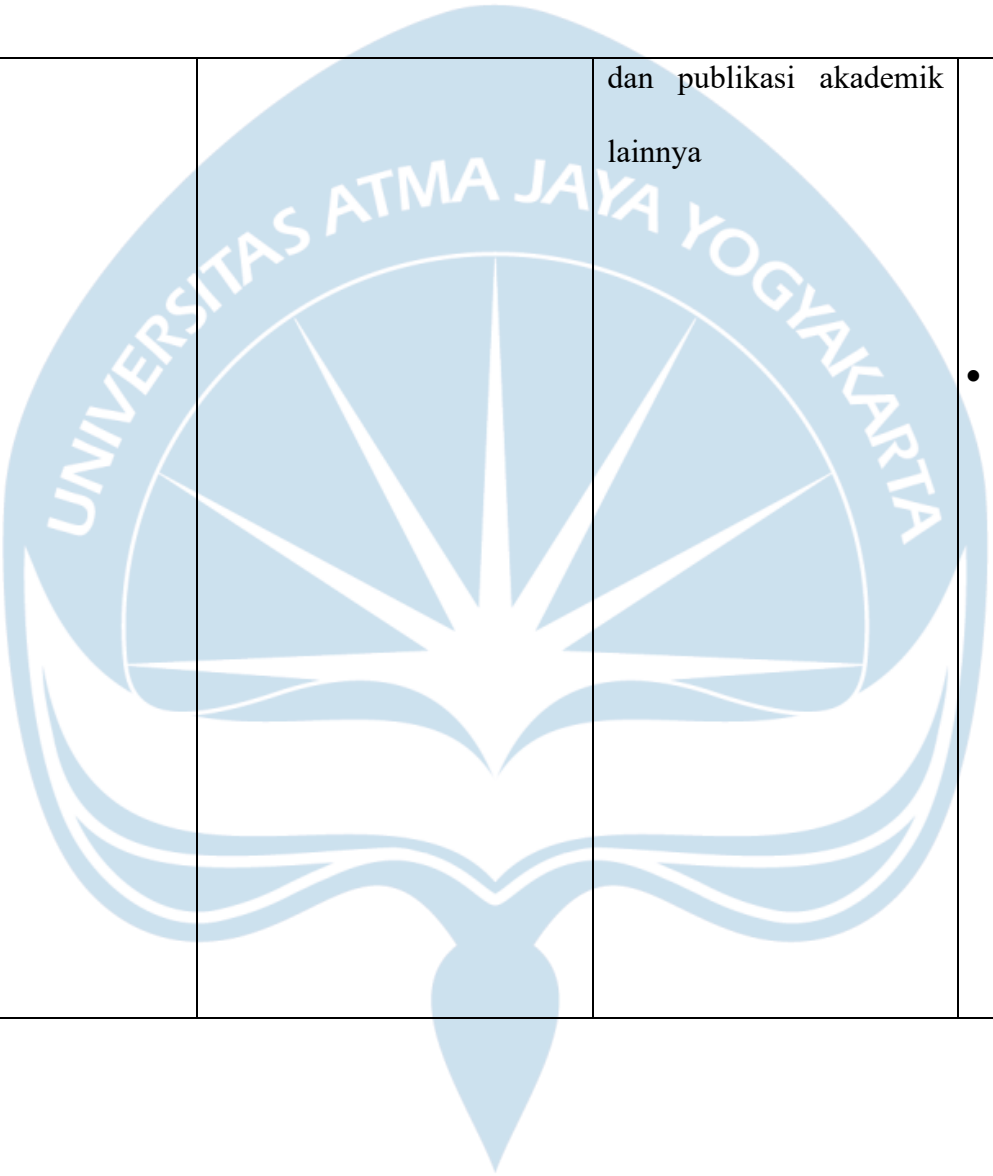
	<i>Work-life balance and Psychological Empowerment</i> - (H. Ali <i>et al.</i>, 2022)	• Variabel Moderasi: <i>Psychological Empowerment</i> • Variabel Dependen: <i>Innovative Work Behavior</i>	Kriteria Responden: Karyawan senior yang bekerja di industri jasa (IT, perdagangan, <i>real estate</i>, keuangan, dan telekomunikasi) di Tiongkok Uji Instrumen: Uji validitas dan reliabilitas menggunakan <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i>	• <i>Work-life balance</i> memediasi hubungan antara <i>employee engagement</i> dan <i>innovative work behavior</i>. • <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>work-life balance</i>. • <i>Work-life balance</i> memiliki dampak positif terhadap
--	--	---	--	--

			Metode Analisis: <i>Partial Least Squares Structural Equation Modelling</i> (PLS-SEM) Alat Analisis: SmartPLS	<i>innovative work behavior.</i> • <i>Psychological empowerment</i> memoderasi hubungan antara <i>employee engagement</i> dan <i>innovative work behavior.</i> • Karyawan yang memiliki <i>psychological empowerment</i> tinggi menunjukkan
--	--	--	---	---

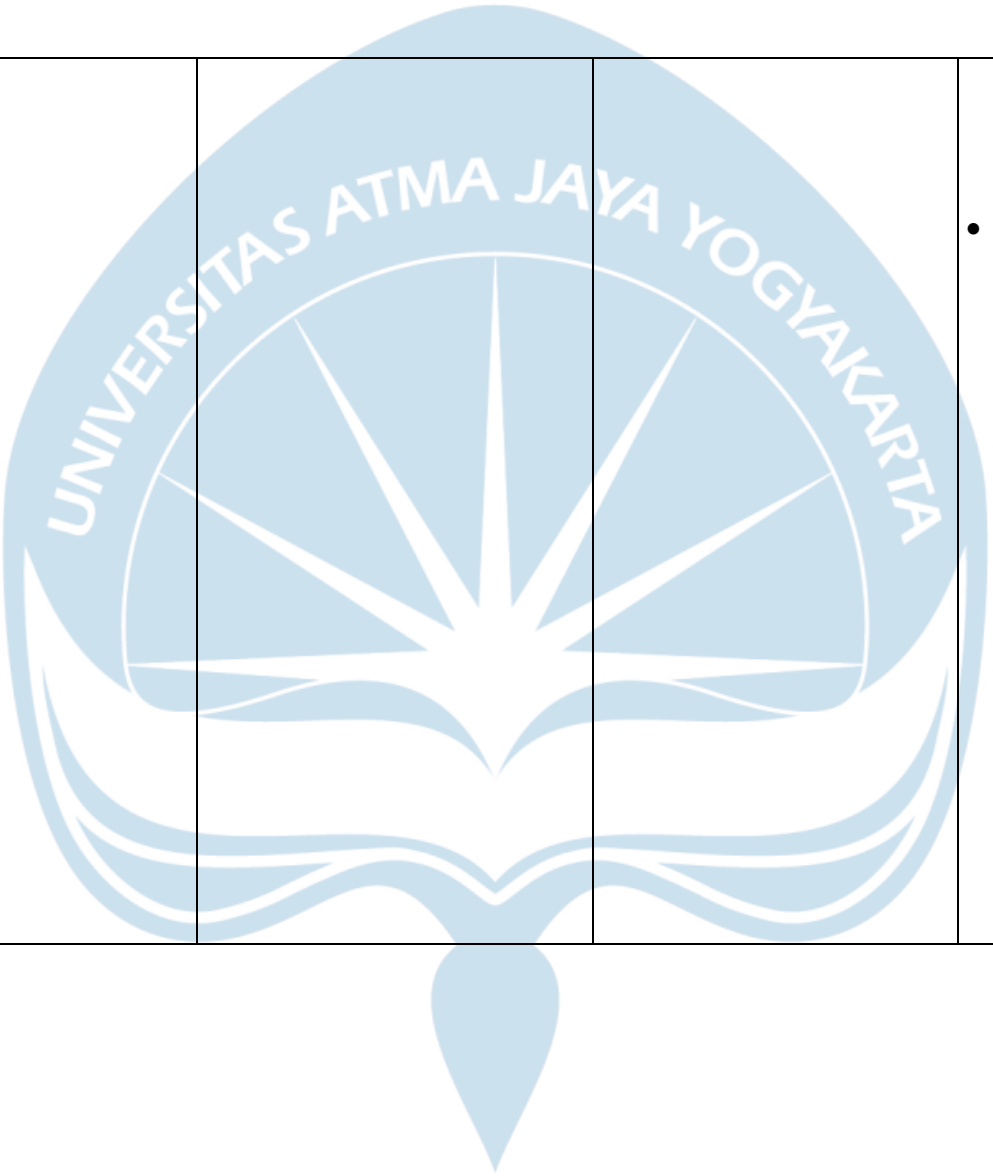


				hubungan yang lebih kuat antara <i>employee engagement</i> dan <i>innovative work behavior</i>. • Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> merupakan faktor kunci dalam mendorong perilaku inovatif, terutama jika karyawan memiliki keseimbangan kerja-
--	--	--	--	--

				kehidupan dan merasa diberdayakan secara psikologis.
8	<i>The Impact of Work Life Balance on Employee Performance</i> - (Roopavathi dan Kishore, 2021)	• Variabel Independen: <i>Work-life balance</i> • Variabel Dependen: <i>Employee Performance</i>	Jenis Penelitian: Deskriptif dan analitis Metode Pengumpulan Data: Sekunder (literatur dari artikel dan jurnal terkait) Sumber Data: Artikel jurnal, studi sebelumnya,	• <i>Work-life balance</i> memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i>. • Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menyebabkan respons

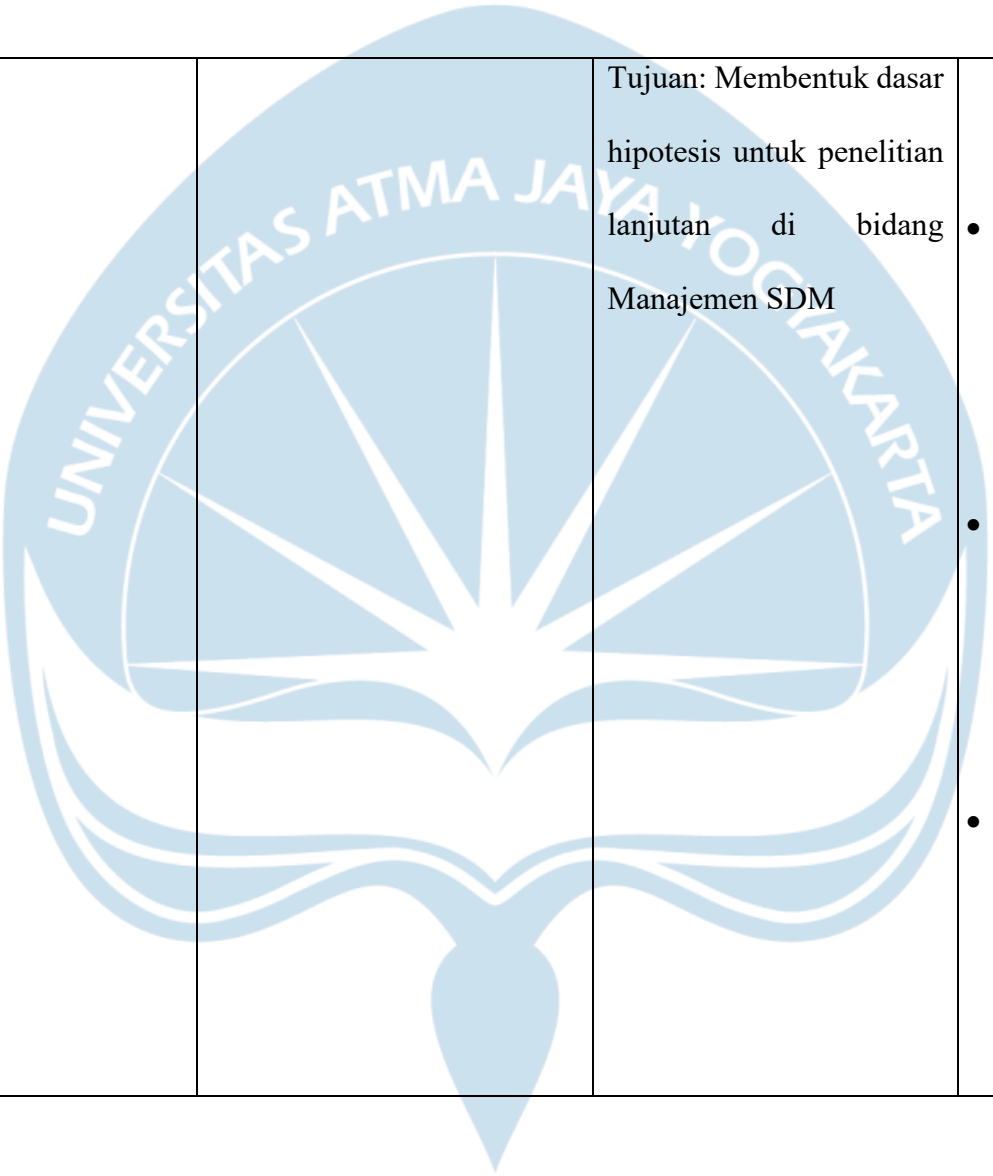


			dan publikasi akademik lainnya	negatif dari karyawan, seperti stres, kelelahan, dan menurunnya kinerja. • Implementasi kebijakan <i>work-life balance</i> seperti jam kerja fleksibel, cuti berbayar, <i>work from home</i>, dan dukungan emosional dari organisasi dapat meningkatkan
--	--	--	--------------------------------	--



				produktivitas dan retensi karyawan. • Organisasi disarankan untuk memperhatikan pengelolaan waktu, lingkungan kerja yang sehat, serta dukungan manajerial guna meningkatkan kesejahteraan dan performa karyawan.
--	--	--	--	---

9	<i>The Effect of Work-life balance, Employee Engagement and Training on Job Satisfaction and Employee Performance -</i> (Sawitri, 2024)	• Variabel Independen: <i>Work-life balance, Employee Engagement, Training</i> • Variabel Intervening: <i>Job Satisfaction</i> • Variabel Dependen: <i>Employee Performance</i>	Jenis Penelitian: Literatur review (deskriptif kualitatif) Metode Analisis: <i>Systematic Literature Review (SLR)</i> Sumber Data: <i>Google Scholar, Publish or Perish, Sprott, digital books</i> dan jurnal ilmiah	• <i>Work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i>. • <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i>. • <i>Training</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i>. • <i>Work-life balance</i> berpengaruh positif
---	--	---	---	---



			Tujuan: Membentuk dasar hipotesis untuk penelitian lanjutan di bidang Manajemen SDM	terhadap <i>Employee Performance</i>. • <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>. • <i>Training</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>. • <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>.
--	--	--	--	---

10	<i>Impact of Psychological Capital on Employee Engagement, Job Satisfaction and Employee Performance in the Manufacturing Sector in Zimbabwe - (Ngwenya dan Pelser, 2020)</i>	• Variabel Independen: <i>Psychological Capital</i> (self-efficacy, hope, resilience, optimism) • Variabel Mediasi: <i>Employee Engagement, Job Satisfaction</i> • Variabel Dependen: <i>Employee Performance</i>	Jenis Penelitian: Kuantitatif Metode Sampling: Random sampling menggunakan rumus Krejcie dan Morgan Jumlah Responden: 257 karyawan dari 8 perusahaan manufaktur di Bulawayo, Zimbabwe	• <i>Psychological capital</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee engagement</i> ($\beta = 0.5631$); <i>Job satisfaction</i> ($\beta = 0.4931$); <i>Employee performance</i> ($\beta = 0.1652$) • <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap
----	---	---	--	---

			Instrumen: Skala Likert 5 poin; Kuesioner online (<i>Qualtrics</i>); Uji validitas dan reliabilitas: <i>Cronbach's alpha</i> > 0.7 Metode Analisis: <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) menggunakan <i>Partial Least Squares</i> (PLS) Alat Analisis: SPSS 22 dan AMOS 23	<i>employee performance</i> ($\beta = 0.4851$) • <i>Job satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap: <i>Employee performance</i> ($\beta = 0.3413$); <i>Employee engagement</i> ($\beta = 0.2581$) • <i>Employee engagement</i> dan <i>job satisfaction</i> memediasi hubungan antara <i>psychological</i>
--	--	--	---	--

				<i>capital dan employee performance.</i>
--	--	--	--	--



2.5. Pengembangan Hipotesis

2.5.1. Pengaruh Keterikatan Kognitif terhadap Kinerja Karyawan

Kerikatan kognitif menggambarkan tingkat fokus dan perhatian karyawan terhadap pekerjaannya sehingga keterikatan kognitif memengaruhi kinerja karyawan (Bakker dan Demerouti, 2017). Hasil penelitian lain menyatakan bahwa keterikatan karyawan secara kognitif memberikan pengaruh secara langsung kepada pencapaian hasil yang lebih baik, karena karyawan yang terikat secara kognitif memiliki ketajaman dari segi mental yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas mereka (Motyka, 2018). Dengan keterikatan kognitif yang tinggi, karyawan akan mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut hasil penelitian Ho *et al.* (2011) keterikatan kognitif memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan dan positif. Lebih lanjut menurut penelitian Schaufeli dan Bakker (2004), keterikatan karyawan dalam perspektif kognitif mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian menurut Riaz *et al.* (2021) keterikatan kognitif tidak mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Berdasarkan uraian tersebut, maka ditetapkan hipotesis sebagai berikut:

H1: Keterikatan kognitif berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

2.5.2. Pengaruh Keterikatan Perilaku terhadap Kinerja Karyawan

Keterikatan perilaku seperti kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi ekstra untuk pekerjaan sangat memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Riaz *et al.*, 2021). Karyawan yang memiliki keterikatan secara perilaku dengan apa yang dia kerjakan akan menunjukkan inisiatif, membantu tim, dan mampu mengatasi hambatan yang mungkin muncul ketika mengerjakan tugas, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan (Lakshmi dan Ragavan, 2020). Lal Pandey *et al.* (2024) mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa keterikatan perilaku memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Bakker dan Demerouti (2008) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan perilaku dengan didukung dengan akses terhadap sumber daya kerja seperti dukungan sosial, otonomi, dan umpan balik, akan lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku kerja yang produktif. Jaya dan Ariyanto (2021) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa keterikatan perilaku memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Riaz *et al.* (2021) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa keterikatan perilaku tidak memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu keterikatan karyawan secara perilaku bisa memberikan *effort* lebih

karyawan dalam melakukan tugasnya. Dari uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Keterikatan perilaku berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

2.5.3. Pengaruh Keterikatan Emosional terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang memiliki keterikatan secara emosional akan cenderung termotivasi dan memberikan kontribusi yang tinggi untuk organisasi sehingga berdampak pada kenaikan kinerja karyawan (Riaz *et al.*, 2021). Dalam penelitiannya, Riaz *et al.* (2021) menjelaskan bahwa hipotesis bahwa keterikatan emosional terbukti memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang terikat secara emosional cenderung mempunyai perasaan memiliki dan juga dukungan sosial di tempat kerja yang dipunyai akan membantu untuk mendorong kinerja positif (Sonnetag *et al.*, 2020). Lebih lanjut, karyawan yang punya keterikatan secara emosional ditempat kerja akan memiliki kepuasan kerja dan performa kerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak terikat secara emosional. Lebih lanjut menurut penelitian Lal Pandey *et al.* (2024), variabel keterikatan emosional mempengaruhi variabel kinerja karyawan secara signifikan dan positif. Dalam penelitian Jaya dan Ariyanto (2021), keterikatan emosional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan dan positif. Srie *et al.* (2021) dalam penelitiannya di Bank Mandiri mengungkapkan

bahwa keterikatan emosional memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian yang telah disampaikan, maka hipotesis yang ditetapkan sebagai berikut:

H3: Keterikatan emosional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

2.5.4. *Work-Life Balance* Memediasi Pengaruh Keterikatan Kognitif terhadap Kinerja Karyawan

Keseimbangan antara kehidupan dan kerja (*work-life balance*) dapat membuat karyawan menjaga kualitas dengan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada akhirnya karyawan yang memiliki keseimbangan akan hal itu bisa kerja dengan fokus. Karyawan yang merasa jika keseimbangan kehidupannya terjaga cenderung lebih produktif karena mereka bisa memberikan perhatian secara utuh kepada tugas tanpa terganggu masalah pribadi (Shrestha *et al.*, 2019). Dalam penelitiannya, Lal Pandey *et al.* (2024) menjelaskan bahwa *work-life balance* memediasi secara parsial dalam pengaruh keterikatan kognitif terhadap kinerja karyawan. Alnagbi *et al.* (2025) menambahkan dalam penelitiannya bahwa *work-life balance* memediasi secara parsial dalam pengaruh keterikatan karyawan dalam pengertian fokus dan memahami secara mental dalam pekerjaannya terhadap kinerja karyawan. Riaz *et al.* (2021) menambahkan tentang peran mediasi parsial yang kuat variabel *work-life balance* dari hubungan pengaruh keterikatan kognitif terhadap kinerja

karyawan. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki *work-life balance* bisa membuat mereka lebih fokus pada kerjaan tanpa terganggu masalah pribadi dan pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja karyawan mereka (Sawitri, 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang ditetapkan adalah:

H4: *Work-life balance* memediasi pengaruh keterikatan kognitif terhadap kinerja karyawan.

2.5.5. *Work-Life Balance* Memediasi Pengaruh Keterikatan Perilaku terhadap Kinerja Karyawan

Dalam dunia bisnis modern, keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan sangat penting karena membantu memotivasi karyawan dan meningkatkan pengabdian karyawan terhadap organisasi dan tugas yang mereka kerjakan, sehingga pada akhirnya hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan (Irfan *et al.*, 2023). Lebih lanjut, karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan lebih memungkinkan untuk terikat secara perilaku karena lebih termotivasi dan memiliki energi untuk berkontribusi pada pekerjaan. Dalam penelitiannya, Lal Pandey *et al.* (2024) menjelaskan bahwa *work-life balance* memediasi secara parsial dalam pengaruh keterikatan perilaku terhadap kinerja karyawan. Riaz *et al.* (2021) menambahkan tentang peran mediasi parsial yang kuat variabel *work-life balance* dari hubungan pengaruh keterikatan perilaku terhadap kinerja karyawan. Menjaga keseimbangan yang sehat antara kehidupan pribadi dan

pekerjaan bermanfaat bagi produktivitas karyawan dan kebahagiaan karyawan dalam perilaku kerja di organisasi (Lamichhane *et al.*, 2023). Dari uraian diatas, hipotesis yang dirumuskan sebagai berikut:

H5: *Work-life balance* memediasi pengaruh keterikatan perilaku terhadap kinerja karyawan.

2.5.6. *Work-Life Balance* Memediasi Pengaruh Keterikatan Emosional terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang merasakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka, keterikatan karyawan secara emosional terhadap organisasi akan cenderung meningkat, yang kemudian efeknya akan sampai kepada peningkatan kinerja karyawan karyawan (Lakshmi dan Ragavan, 2020). Karyawan yang memiliki keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan yang baik akan cenderung memiliki keterikatan peran yang dalam dan memiliki keterikatan secara emosional yang mendalam, sehingga pada akhirnya berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan (Lamichhane *et al.*, 2023). Dalam penelitiannya, Lal Pandey *et al.* (2024) menjelaskan bahwa *work-life balance* memediasi secara parsial dalam pengaruh keterikatan emosional terhadap kinerja karyawan. Riaz *et al.* (2021) menambahkan tentang peran mediasi parsial yang kuat variabel *work-life balance* dari hubungan pengaruh

keterikatan emosional terhadap kinerja karyawan. Dari uraian yang dibahas tersebut, hipotesis yang dirumuskan adalah:

H6: *Work-life balance* memediasi pengaruh keterikatan emosional terhadap kinerja karyawan.

2.5.7. *Work-Life Balance* Memediasi Pengaruh Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

Work-life balance dapat memediasi hubungan keseluruhan bagian dari keterikatan karyawan dengan kinerja karyawan. Bakker dan Demerouti (2017) menunjukkan bahwa ketika organisasi mampu mendukung keseimbangan kehidupan-pekerjaan karyawan, maka organisasi akan memperkuat semua dimensi keterikatan atau keterikatan karyawan di tempat kerja. Hal tersebut disebabkan karena dukungan akan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan membantu mengurangi stress serta meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja secara optimal, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan (Iqbal *et al.*, 2017). Dalam penelitiannya, Riaz *et al.* (2021) mengungkapkan bahwa hipotesis bahwa *work-life balance* memediasi pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan secara signifikan dan positif dengan peran mediasi parsial kuat. Lal Pandey *et al.* (2024) menyoroti peran penting *work-life balance* dalam meningkatkan hubungan

antara keterikatan karyawan dan kinerja karyawan secara parsial. Dari uraian tersebut, hipotesis yang dirumuskan adalah:

H7: *Work-life balance* memediasi pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan.

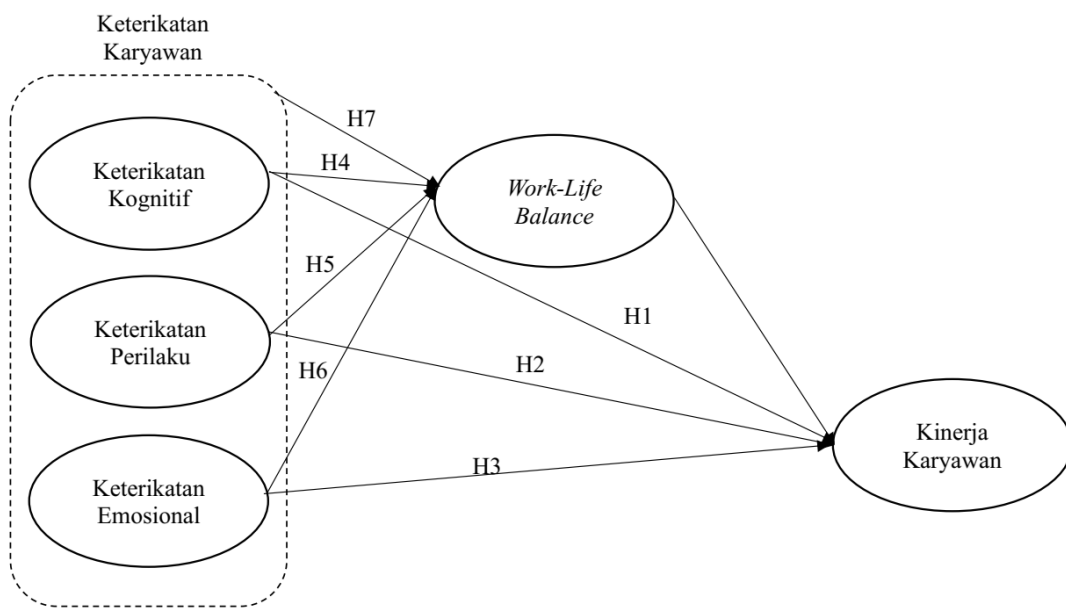
2.6. Model Penelitian

Untuk mencapai tujuan organisasi, karyawan menjadi salah satu komponen penting bagi organisasi. Kinerja karyawan yang tinggi tidak hanya mencerminkan keberhasilan individu, melainkan juga sebagai bentuk kontribusi bagi keberhasilan organisasi secara menyeluruh. Fauzi (2021), kinerja karyawan merupakan sebuah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang sesuai tanggung jawabnya. Dalam konteks tersebut, keterikatan karyawan menjadi penting bagi perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja karyawan. Kahn (1990) mengatakan bahwa karyawan yang terikat dengan pekerjaannya akan merasa terhubung dengan pekerjaan dan memiliki komitmen untuk menghasilkan kinerja yang sangat berkontribusi bagi perusahaan. Kahn juga mendefinisikan keterikatan karyawan menjadi tiga komponen yaitu keterikatan kognitif, perilaku, dan emosional.

Selain keterikatan karyawan, faktor keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan atau istilah lainnya *work-life balance* menjadi salah satu faktor penting sebagai penentu dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut berbagai kajian yang ada, *work-life balance* merupakan kemampuan karyawan untuk mengelola waktu,

tenaga, emosi, sikap dan tanggung jawab ketika berada di tempat kerja maupun tidak (Mubarak, 2023). Greenhaus dan Allen (2011) dalam mendefinisikan *work-life balance* sebagai keadaan di mana karyawan merasakan kepuasan ketika bekerja maupun dalam kehidupan pribadi dengan minimnya konflik dari dua aspek tersebut. Pengelolaan waktu atau *work-life balance* yang baik dapat memediasi kinerja karyawan, sehingga bisa mengurangi stress dan meningkatkan produktivitas karyawan (Iqbal *et al.*, 2017).

Kerangka penelitian ini dibuat untuk menunjukkan jalur dan hubungan antar variabel dalam penelitian ini, dengan garis yang ada mengilustrasikan hipotesis-hipotesis yang diambil. Model penelitian ini menggambarkan keterikatan karyawan mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun dengan variabel mediasi *work-life balance*. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru mengenai strategi seperti apa yang bisa digunakan untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan dengan maksud menaikkan angka kinerja karyawan semua individu di organisasi.



Gambar 2.1 Model Penelitian
 Sumber: Riaz *et al.* (2021)