

## ***EMPLOYEE ENGAGEMENT DITINJAU DARI IKLIM ORGANISASI DAN WORK LIFE BALANCE SEBAGAI VARIABEL INTERVENING***

Siska Adinda Prabowo Putri<sup>1</sup>, Alice Zellawati<sup>2</sup>, Padma Setasari<sup>3</sup>

Universitas AKI

sisca.adinda@gmail.com, alice.zellawati@unaki.ac.id, setasari.padma123@gmail.com

### ***Abstract***

*This study aims to examine a relationship between organizational climate and employee engagement mediated by work life balance. The total sample used is 165 members of the Subbagrenmin Ditsamapta Polda Central Java. The sampling technique used is incidental sampling. The analysis used is multiple regression analysis. The instrument used on the employee engagement variable is based on the theory of Schaufeli and Bakker using a Likert scale, the organizational climate scale is based on the theory of Swift & Campbell, the work life balance scale is based on the theory of Fisher, Bulger & Smith. The results of this study indicate that first; there is a positive and significant relationship between organizational climate and work life balance, Second; there is a positive and significant relationship between work life balance and employee engagement, Third; there is a positive relationship between organizational climate and employee engagement, Fourth; There is a significant relationship between organizational climate and employee engagement mediated by work life balance. The implication of this research shows that to increase employee engagement, organizations need to also pay attention to the work life balance factor for their members*

*Keywords: Employee engagement, Organizational climate, Work life balance*

### ***Abstrak***

Penelitian ini bertujuan untuk hubungan iklim organisasi terhadap *employee engagement* dengan dimediasi *work life balance*. Adapun sampel jumlah yang digunakan sebanyak 165 orang anggota Subbagrenmin Ditsamapta Polda Jateng. Teknik sampling yang digunakan adalah *incidental sampling*. Analisa yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Instrumen yang digunakan pada variabel *employee engagement* didasarkan pada teori Schaufeli dan Bakker dengan menggunakan skala Likert, skala iklim organisasi di dasarkan pada teori Swift & Campbell, skala *work life balance* didasarkan pada teori Fisher, Bulger & Smith. Adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pertama; terdapat hubungan positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan *work life balance*, Kedua; terdapat hubungan positif dan signifikan antara *work life balance* terhadap *employee engagement*, Ketiga; terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dengan *employee engagement*, Keempat; terdapat hubungan yang signifikan iklim organisasi terhadap *employee engagement* dengan dimediasi oleh *work life balance*. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan *employee engagement* maka organisasi perlu memperhatikan pula faktor *work life balance* pada anggotanya

**Kata kunci :** *Employee engagement, Iklim organisasi, Work life balance*

## PENDAHULUAN

Perkembangan organisasi di era globalisasi ini sudah semakin pesat, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut terus-menerus untuk mampu mengembangkan diri secara proaktif. Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan aset paling utama yang berperan dalam pencapaian tujuan organisasi sehingga sumber daya manusia dalam sebuah organisasi harus didayagunakan semaksimal mungkin sehingga menjadi unsur pembangunan. Di dalam melaksanakan tugas sebagai Polri untuk melindungi dan mengayomi masyarakat dibagi menjadi lima satuan fungsi utama yaitu fungsi teknis Samapta Bhayangkara (Sabhara), fungsi teknis lalu lintas, fungsi teknis binamitra (Binmas), fungsi teknis reserse dan fungsi teknis intelejan keamanan. Adapun salah satu fungsi yang akan peneliti akan ambil sebagai objek penelitian di sini yaitu fungsi Samapta Bhayangkara khususnya di Sub Bagian Perencanaan dan Administrasi (Subbagrenmin).

Adapun tugas pokok dari Subbagrenmin (Sub Bagian Perencanaan dan Administrasi) Polda Jateng yaitu menyusun perencanaan kerja dan anggaran, pengelolaan dan pembinaan manajemen personel dan logistik, pembinaan fungsi dan mengelola keuangan serta pelayanan administrasi dan ketatausahaan di lingkungan Ditsamapta (Direktorat Samapta Bhayangkara) Polda Jateng. Banyaknya tugas yang harus dilakukan oleh anggota di bagian renmin Polda Jateng ini menuntut anggota untuk *engaged* dengan pekerjaannya sehingga keterikatan kerja ini menjadi tuntutan yang harus dimiliki oleh setiap anggotanya dan juga polisi yang *engaged* dengan tugas negara mencerminkan bahwa polisi memiliki komitmen dalam melayani masyarakat. Menurut Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker (dalam Bakker & Demerouti, 2008), menyebutkan bahwa keterikatan kerja merupakan keadaan psikologis positif berkaitan dengan pemenuhan kerja yang dikarakteristikkan dengan *vigor* (tingginya tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan), *dedication* (keterlibatan yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan dan mengalami perasaan yang bermakna, antusiasme, kebanggaan, dan tantangan), dan *absorption* (konsentrasi penuh dan merasa senang melakukan pekerjaannya, karyawan merasa waktu berlalu begitu cepat dan merasa sulit melepaskan diri dengan pekerjaan).

*Employee engagement* yang tinggi membuat seseorang sangat termotivasi dalam bekerja serta memiliki komitmen, antusias, dan bersemangat. Saks (2006)

mengemukakan beberapa hasil mengenai manfaat *employee engagement*, diantaranya: yang pertama yaitu kepuasan kerja, penelitian membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, anggota Polri yang *engaged* sudah pasti memiliki rasa cinta kepada organisasi mereka. Namun di sisi lain, banyaknya tugas tersebut secara tidak langsung berdampak secara psikologis pada anggotanya. Berdasarkan wawancara peneliti dengan beberapa rekan kerja di Subbagrenmin Polda Jateng terkait permasalahan keterikatan kerja anggotanya diperoleh beberapa permasalahan yang dirasakan seperti : anggota yang merasa jenuh dengan rutinitas kerja menyebabkan adanya keinginan untuk berpindah ke satuan kerja (Satker) lainnya, tidak disiplinnya anggota saat mengikuti apel kerja karena mereka menganggap bahwa kegiatan ini bukanlah hal yang penting, terkadang kurangnya konsentrasi saat pengerjaan tugas mengakibatkan seringnya melakukan kesalahan dalam pencatatan administrasi, enggan untuk proaktif dalam berpendapat ataupun menyampaikan ide-ide baru kepada atasan dsb. Permasalahan keterikatan kerja anggota Subbagrenmin ini kemungkinan dipengaruhi oleh kondisi lingkungan dimana mereka bekerja. Lingkungan dimana karyawan bekerja akan dipersepsikan dan membentuk pengalaman pada kondisi yang ada pada lingkungan kerjanya. Persepsi karyawan terhadap kondisi-kondisi pada lingkungan kerja ini akan membentuk penghayatan karyawan terhadap iklim organisasi (Wirawan, 2007). Menurut Amstrong (2013) salah satu faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja, yaitu iklim organisasi. (Shandy, 2017) juga mengemukakan dalam penelitiannya bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap keterikatan kerja anggotanya.

Iklim organisasi melibatkan semua aspek lingkungan sosial. Jika kondisi lingkungan kerja baik maka karyawan dapat bekerja dan menyelesaikan tugasnya secara maksimal, aman, dan nyaman. Karyawan yang merasakan bahwa iklim organisasi pada perusahaan cenderung kondusif atau memuaskan, maka kemungkinan besar karyawan akan terlibat dengan perusahaan tempatnya bekerja. Banyak karyawan yang mencari lingkungan di mana mereka dapat terlibat dan merasa bahwa memberikan kontribusi yang positif terhadap sesuatu yang lebih besar dari diri mereka (Sundaray, 2011). Iklim organisasi yang kondusif mencerminkan dukungan organisasi terhadap karyawan agar karyawan merasa nyaman selama bekerja di perusahaan, sehingga akan tumpah keterikatan dalam dirinya terhadap perusahaan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Hal

tersebut didukung oleh Olivia & Prihatsanti (2017) yang melakukan penelitian mengenai hubungan iklim organisasi dan *employee engagement* pada anggota polisi. Hasil penelitian telah membuktikan bahwa ada hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan *employee engagement*

Adapun iklim organisasi yang dirasakan oleh anggota Subbagrenmin Polda Jateng terasa kurang kondusif hal ini terlihat dari pemberian *deadline* tugas dari atasan yang sering mendesak, kurangnya kepedulian atasan terhadap bawahan, adanya senioritas, pemberian instruksi kerja dari pimpinan yang berbeda-beda dan bahkan bekerja di waktu libur dan larut malam hingga membuat anggota merasa tidak memiliki kehidupan pribadi sehingga hal ini bisa mengakibatkan munculnya persepsi negatif anggota mengenai kondisi kerja di tempat tersebut dan akhirnya mereka menjadi enggan untuk terikat pada organisasi. Iklim organisasi bisa menjadi salah satu pemicu perasaan kecewa terhadap organisasi bila iklim organisasi yang ada dirasa tidak menyenangkan. Iklim organisasi yang tidak menyenangkan memungkinkan *employee engagement* yang dimiliki karyawan menjadi kurang baik, sehingga karyawan menjadi kurang *engaged* dengan pekerjaannya (dalam Fany, 2016). Iklim organisasi merupakan variabel yang penting untuk diteliti. Hal ini disebabkan karena adanya iklim organisasi dapat memengaruhi tingkah laku karyawan. Perilaku tersebut akan menjadi positif jika iklim organisasi tercipta baik, seperti karyawan menjadi semangat dalam bekerja, memberikan kontribusi berupa ide dan inovasi pada perusahaan, serta hubungan yang baik dengan orang lain yang berada satu lingkungan tempat kerja. Tetapi sebaliknya, jika iklim organisasi tidak kondusif, maka akan tercipta perilaku kerja yang tidak diinginkan, misalnya ketidakpuasan kerja (Ansye, 2016). Selain kondisi tempat kerja, penghargaan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, dan komunikasi yang terjalin juga dapat berpengaruh pada kinerja karyawan sehingga berdampak pada *engagement* karyawan.

Iklim organisasi yang positif membuat karyawan juga positif memandang segala sesuatunya, lebih percaya diri dan bangga dengan pekerjaannya dan menemukan makna di dalamnya sehingga membuat karyawan untuk *engaged* terhadap pekerjaan yang digelutinya (Aras, 2015). Penelitian yang dilakukan oleh Koch (2013) mengungkapkan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan positif dengan *work engagement*. Karyawan yang memiliki hubungan baik dengan rekan kerja dan saling bekerja sama dapat

meningkatkan efektivitas ketika menjalankan peran kerjanya. Kolaborasi yang efektif tersebut menjadikan pekerjaan lebih cepat selesai. Akibatnya, karyawan memiliki lebih banyak waktu bersama keluarga dan teman sehingga tingkat stres karyawan rendah. Hal tersebut menjadikan karyawan memiliki pengalaman positif yang dapat mengarahkan pada *work engagement*

Selain itu terciptanya *employee engagement* ternyata tidak semata-mata dipengaruhi langsung oleh iklim organisasi, namun menurut beberapa penelitian lainnya ada faktor lain yang turut mempengaruhi variabel *employee engagement* yaitu variabel *work life balance*. Rife dan Hall (2015) mengatakan bahwa 70% orang memiliki *work life balance* yang tidak sehat, namun 70 % orang menjadikan keluarga sebagai prioritas utama dalam kehidupan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap individu ingin memiliki *work life balance* akan tetapi sulit untuk dilakukan karena berbagai komitmen yang harus dilakukan di tempat kerja. Konflik *work-life balance* yang tinggi pada karyawan membuat karyawan kurang terlibat dalam pekerjaannya dan cenderung lebih berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan karyawan yang lainnya (De Kort, 2017) serta akan mempengaruhi kepuasan kerja, loyalitas terhadap perusahaan, kesejahteraan karyawan (Kurnayeva dkk, 2014), dan meningkatkan absensi dan *turnover* karyawan (Rife & Hall, 2015).

Menurut penelitian dari (Rebecca et al., 2020) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *work life balance* dengan keterikatan pegawai, artinya karyawan yang bisa membagi kehidupan pribadi dan pekerjaan memiliki keterikatan pegawai yang tinggi juga. Delecta (2011) mengartikan *work life balance* sebagai kemampuan individu untuk memenuhi pekerjaan dan komitmen berkeuarga mereka, serta tanggung jawab non pekerjaan lainnya. Menurut Saina, Pio dan Rumawas (2016) *work life balance* adalah keseimbangan antara kehidupan individu dalam menjalankan perannya sebagai manusia yang memiliki peran ganda yakni peran dalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (keluarga, sahabat, dan budaya). Bila seseorang tidak mampu menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dan pekerjaannya ditambah adanya iklim kerja yang tidak kondusif di tempat kerja akan memunculkan potensi bagi karyawan untuk melakukan *turnover*. Penelitian yang dilakukan oleh Novelia, Sukhirman dan Hartana (2013) mendapatkan hasil bahwa *Personal Life Interference With Work* (PLIW) merupakan prediktor utama dari dimensi *work life balance* terhadap

komitmen berorganisasi pegawai perempuan. Hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa kehidupan pribadi dapat mengganggu pekerjaan pada pegawai perempuan yang akan mempengaruhi tingkat komitmen organisasi ke perusahaan.

(Vellya et al., 2020) dalam penelitiannya juga mengemukakan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, hal ini dapat diartikan bahwa kondisi kerja dapat memengaruhi kehidupan pribadi karyawan sebaliknya kehidupan pribadi karyawanpun juga dapat memengaruhi pekerjaannya. Bila kondisi kerja / iklim organisasi dalam institusi tersebut tidak kondusif maka secara tidak langsung akan memengaruhi keterikatan kerja anggotanya karena adanya ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dari anggota tersebut. Hal ini didukung pula oleh penelitian dari Fitrianingrum, dkk (2019) bahwa *work life balance* menjadi partial mediator dalam hubungan antara iklim organisasi dan keterikatan kerja, artinya iklim organisasi dapat meningkatkan *employee engagement* secara langsung maupun melalui *work life balance*. Berdasarkan permasalahan tersebut maka penting kiranya untuk memperdalam permasalahan tersebut dengan mengangkat judul penelitian mengenai “ Hubungan iklim organisasi terhadap *employee engagement* dengan variabel intervening *work life balance* pada anggota Sub Bagian Perencanaan dan Administrasi (Subbagrenmin) Ditsamapta Polda Jateng”

## **METODE PENELITIAN**

Variabel *employee engagement* diukur dengan menggunakan skala likert yang didasarkan pada teori Schaufeli dan Bakker (2004) yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Skala iklim organisasi diukur dengan didasarkan pada teori (Swift & Campbell, 1998) yang memiliki enam dimensi yaitu dukungan, otonomi, pengakuan, kohesi, inovasi dan tekanan dan diadopsi dari skala Tenaya & Suwandana (2019) yang memiliki 17 aitem dengan nilai validitas berkisar 0,823-0,954 sedangkan nilai reliabilitas tes = 0,984. Variabel WLB ini diukur dengan menggunakan teori Fisher, Bulger, & Smith (2009), terdapat 2 (dua) dimensi *work life balance* yaitu *demands* dan *resources*. Adapun skala WLB diadopsi dari penelitian Gunawan, dkk (2019) yang telah diuji validitas serta reliabilitasnya. Nilai reliabilitas skala *work life balance* ditunjukkan dengan nilai CR = 0,976 dan VE = 0,707, yang artinya skala *work life balance* tergolong reliabel. Skala *work life balance* versi Indonesia menunjukkan

koefisien validitas dan reliabilitas yang tinggi. Berdasarkan hasil uji validitas di atas, item-item pertanyaan untuk variabel work life balance memiliki nilai SLF > 0,5, sehingga seluruh item pertanyaan dapat dikatakan valid.

Populasi dalam penelitian ini adalah anggota Subbagrenmin Ditsamapta Polda Jateng yang berjumlah 200 orang. Jumlah sampel yang digunakan ada 165 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah *incidental sampling*. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan bantuan *software* SPSS 23.0

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### 1. Uji daya diskriminasi aitem dan reliabilitas

Pada skala *employee engagement* diperoleh nilai korelasi item total berkisar antara 0,516 – 0,842. Berdasarkan 30 aitem kesemuanya sah atau memiliki daya diskriminasi aitem baik dan koefisien reliabilitas dengan formulasi *Alpha Cronbach* sebesar 0,956. Skala *work life balance* diperoleh nilai korelasi item total berkisar antara 0,415 – 0,925. Berdasarkan 17 aitem kesemuanya sah atau memiliki daya diskriminasi aitem baik dan koefisien reliabilitas dengan formulasi *Alpha Cronbach* sebesar 0,956. Sedangkan pada skala iklim organisasi diperoleh korelasi item total berkisar antara 0,310 – 0,580. Berdasarkan 17 aitem kesemuanya sah atau memiliki daya diskriminasi aitem baik dan koefisien reliabilitas dengan formulasi *Alpha Cronbach* sebesar 0,751.

#### 2. Uji asumsi

Pada uji normalitas, diperoleh hasil pada variabel *employee engagement* nilai K-SZ = 1,351 (  $p > 5\%$  ) yang berarti distribusi data pada variabel *employee engagement* bersifat **normal** dan pada variabel *work life balance* nilai K-SZ = 1,278 (  $p > 5\%$  ) yang berarti distribusi data bersifat **normal**. variabel iklim organisasi nilai K-SZ = 1,182 (  $p > 5\%$  ) yang berarti distribusi data bersifat **normal**

Pada uji linearitas, diperoleh nilai F = 31,181 (  $p < 5\%$  ) yang berarti hubungan antara variabel *employee engagement* dengan iklim organisasi bersifat **linear**. Serta uji linearitas antar variabel *employee engagement* dengan *work life balance*

ditunjukkan dari nilai  $F = 15,103$  ( $p < 5\%$ ) yang berarti hubungan antara variabel *employee engagement* dengan *work life balace* juga bersifat **linear**

### 3. Uji hipotesis

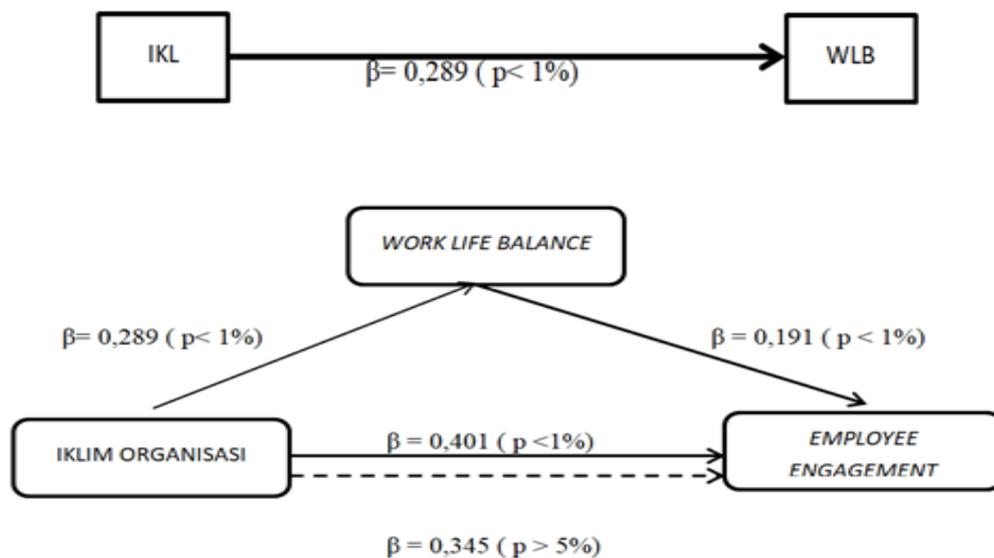
Berdasarkan bagan.1 di bawah dapat disimpulkan bahwa :

a. *Direct effect*

- 1) Terdapat korelasi positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan *work life balance*, yang ditunjukkan dari nilai  $\beta = + 0,289$  ( $p < 1\%$ )
- 2) Terdapat korelasi positif dan signifikan antara *work life balance* dengan *employee engagement*, yang ditunjukkan dari nilai  $\beta = + 0,191$  ( $p < 1\%$ )
- 3) Terdapat korelasi positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan *employee engagement*, yang ditunjukkan dari nilai  $\beta = + 0,401$  ( $p < 1\%$ )

b. *Indirect effect*

Terdapat korelasi antara iklim organisasi terhadap *employee engagement* dengan dimediasi oleh *work life balance*, yang ditunjukkan dari nilai  $t_{WLB} = 2,596$  ( $p < 5\%$ ) sedangkan nilai  $t_{IKL} = 4,688$  ( $p > 5\%$ ) yang artinya WLB sebagai variabel intervening secara signifikan mempengaruhi *employee engagement* dan variabel iklim organisasi tidak mempengaruhi *employee engagement*, sehingga dapat dikatakan WLB dapat memediasi secara sempurna terhadap *employee engagement*



Keterangan: = *direct effect*  
 = *indirect effect*

## **Pembahasan**

### **1. Hubungan positif antara iklim organisasi dengan *work life balance***

Berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh hasil adanya korelasi positif antara iklim organisasi dengan *work life balance*. Adapun hasil penelitian ini didukung pula oleh hasil penelitian Buyukyilmaz Dan Ercan (2016) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap *work life balance*, dimana hal ini terlihat dari adanya dukungan organisasi, kepada anggotanya, hubungan interpersonal yang baik, komunikasi yang baik antar anggota dan atasan. Hasil ini diharapkan dapat memotivasi organisasi untuk menciptakan iklim organisasi yang lebih baik sehingga dapat mendorong karyawan untuk menemukan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka yang pada gilirannya akan berkontribusi pada individu, organisasi dan sektor lainnya secara positif. *Work life balance* sangat penting dalam mencapai stabilitas psikologis, emosional dan kognitif seorang karyawan sehingga dapat mendorong efektivitas perusahaan (Jaharuddin & Zainol, 2019). Dengan adanya sistem “fleksibilitas” atau *work life balance*, maka *employee engagement* karyawan dapat ditingkatkan dengan lebih baik lagi (Garg, Dar & Mishra dalam Alzyoud, 2018). Dengan menerapkan *work life balance* ini akan sangat membantu dan berperan besar dalam mempertahankan karyawan yang memiliki talenta dan kemampuan yang baik untuk terus bekerjasama dengan perusahaan. Karyawan akan merasa nyaman dan menikmati setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pada akhirnya, adanya *work life balance* ini akan berkontribusi untuk perusahaan mempertahankan karyawan terbaiknya yang dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas perusahaan. Iklim organisasi yang positif dan menyenangkan bagi karyawan ditandai dengan penilaian atau pemaknaan yang positif terhadap aspek-aspek atau dimensi-dimensi dari iklim organisasinya, yaitu struktur, standar-standar, tanggung jawab, penghargaan, dukungan, dan komitmen (Stringer, 2002).

Adapun tingkat kategori variabel pada variabel iklim organisasi pada penelitian ini tergolong tinggi (100 %) artinya semua anggota Subbagrenmin Ditsamapta Polda Jateng merasa bahwa lingkungan kerja mereka memberikan pengaruh yang besar baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja mereka, dimana bentuk iklim kerja yang mendukung tersebut terlihat dari adanya dukungan dari atasan, adanya otonomi dalam bekerja, serta mendapatkan pengakuan/penghargaan atas kinerja yang

dilakukan. Sedangkan tingkat kategori *work life balance* pada anggota Subbagrenmin Ditsamapta Polda Jateng juga tergolong tinggi (70,91%) artinya individu mampu dalam menyeimbangkan peran dan tanggung jawabnya untuk bekerja serta kehidupan pribadinya agar selaras sedangkan sisanya ada yang masuk dalam kategori sedang (18,99 %) dan kategori rendah (10,2%) artinya mereka masih belum mampu untuk menyeimbangkan tanggung jawab mereka untuk bekerja dan kehidupan pribadinya. Konflik *work-life balance* yang tinggi pada karyawan membuat karyawan kurang terlibat dalam pekerjaannya dan cenderung lebih berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan karyawan yang lainnya (De Kort, 2017) serta akan mempengaruhi kepuasan kerja, loyalitas terhadap perusahaan, kesejahteraan karyawan (Kurnayeva dkk, 2014), dan meningkatkan absensi dan *turnover* karyawan (Rife & Hall, 2015).

## **2. Hubungan yang positif antara *work life balance* dengan *employee engagement***

Berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh hasil adanya korelasi positif antara *work life balance* dengan *employee engagement*. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Widyawati, dkk (2021) bahwa *work life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement* dimana indikator *work life balance* yang dapat memberikan pengaruh diantaranya waktu, perilaku, stress, kondisi emosional, dukungan keluarga, serta kepuasan kerja. Selain itu menurut Wijaya, dkk (2021) juga mengemukakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Parkes dan Langford (2008) yang menyatakan hasil penelitiannya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif juga mengungkapkan hal yang sama, yaitu bahwa *work life balance* memiliki peran dalam meningkatkan *employee engagement* karyawan. *Work life balance* sangat penting dalam mencapai stabilitas psikologis, emosional dan kognitif seorang karyawan sehingga dapat mendorong efektivitas perusahaan (Jaharuddin & Zainol, 2019). Dengan adanya sistem “fleksibilitas” atau *work life balance*, *employee engagement* karyawan dapat ditingkatkan dengan lebih baik lagi (Garg, Dar & Mishra, 2017). Dengan menerapkan *work life balance* ini akan sangat membantu dan berperan besar dalam mempertahankan karyawan yang memiliki talenta dan kemampuan yang baik untuk terus bekerjasama dengan perusahaan. Karyawan akan merasa nyaman dan menikmati setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pada akhirnya, adanya *work life* ini akan

berkontribusi untuk perusahaan mempertahankan karyawan terbaiknya yang dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas perusahaan.

### **3. Hubungan positif antara iklim organisasi dengan *employee engagement***

Berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh hasil adanya korelasi positif antara iklim organisasi dengan *employee engagement*. Hal ini juga diperkuat oleh penelitian sebelumnya yaitu dari Hakanen, Bakker dan Schaufeli (2006) menyatakan bahwa iklim organisasi yang dipersepsikan positif oleh karyawan dapat berpengaruh terhadap keterikatan kerja secara positif. Hasil riset Dewi dan Prasetyo (2017) mengenai iklim organisasi dan keterikatan kerja karyawan menemukan hasil bahwa semakin positif iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin tinggi keterikatan kerja karyawan. Penelitian lain mengenai iklim dan keterikatan juga dilakukan oleh Susilowati dan Zulaifah (2017) pada anggota kepolisian dengan hasil bahwa variabel iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap keterikatan kerja. Selain itu menurut Silaen (2019) menunjukkan bahwa iklim organisasi dan modal psikologis masing-masing merupakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja.

### **4. Hubungan antara iklim organisasi terhadap *employee engagement* dengan dimediasi oleh *work life balance***

Berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh hasil adanya korelasi antara iklim organisasi terhadap *employee engagement* dengan dimediasi oleh *work life balance*. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Fitiraningrum (2018) bahwa *work life balance* menjadi partial mediator dalam hubungan antara iklim organisasi dan keterikatan kerja, artinya iklim organisasi dapat meningkatkan *employee engagement* secara langsung maupun melalui *work life balance*. Pada penelitian ini menunjukkan sebanyak 19,4 % variabel *employee engagement* dipengaruhi langsung oleh iklim organisasi. Sedangkan hanya sebanyak 8,4 % variabel WLB dapat mempengaruhi *employee engagement* atau iklim organisasi mempengaruhi WLB meski sumbangan dari variabel intervening ini tidak besar, namun menunjukkan mediasi yang sempurna.

Menurut penelitian dari Rebecca dkk (2020) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *work life balance* dengan keterikatan pegawai, artinya karyawan yang bisa membagi kehidupan pribadi dan pekerjaan memiliki keterikatan pegawai yang tinggi juga. Delecta (2011) mengartikan *work life balance* sebagai

kemampuan individu untuk memenuhi pekerjaan dan komitmen berkeluarga mereka, serta tanggung jawab non pekerjaan lainnya. Menurut Saina, Pio dan Rumawas (2016) *work life balance* adalah keseimbangan antara kehidupan individu dalam menjalankan perannya sebagai manusia yang memiliki peran ganda yakni peran dalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (keluarga, sahabat, dan budaya). Bila seseorang tidak mampu menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dan pekerjaannya ditambah adanya iklim kerja yang tidak kondusif di tempat kerja akan memunculkan potensi bagi karyawan untuk melakukan turnover. Individu dapat dikatakan telah mencapai *work life balance* apabila dapat melaksanakan tuntutan keluarga dan tuntutan pekerjaan dalam porsi yang sama, dimana individu memiliki waktu, kepuasan dan keterlibatan yang sama terlepas dari berbagai macam tuntutan kerja maupun tuntutan keluarga (Greenhaus, Collins, dan Shaw, 2003). Selain itu, pekerja yang memiliki *work life balance* akan cenderung bebas menggunakan jam kerja yang dapat disesuaikan untuk menyeimbangkan pekerjaan atau komitmen lain seperti hobi, seni, keluarga, pendidikan, sehingga fokusnya tidak selalu pada pekerjaan yang dimiliki (Frame & Hartog, 2003).

Penelitian yang dilakukan oleh Novelia, Sukhirman dan Hartana (2013) mendapatkan hasil bahwa *Personal Life Interference With Work* (PLIW) merupakan prediktor utama dari dimensi *work life balance* terhadap komitmen berorganisasi pegawai perempuan. Hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa kehidupan pribadi dapat mengganggu pekerjaan pada pegawai perempuan yang akan mempengaruhi tingkat komitmen organisasi ke perusahaan. Adapun tingkat kategori variabel *employee engagement* pada penelitian ini secara umum tergolong tinggi (98,79 %) artinya anggota Subbagrenmin Ditsamapta Polda Jateng juga memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya yang didasari oleh sifat emosional seperti antusiasme, mengarahkan usaha yang bebas dan rela memberikan usaha lebih besar untuk pekerjaannya

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan uji statistik yang telah dilakukan maka pada penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan *work life balance*

2. Terdapat hubungan yang positif antara *work life balance* dengan *employee engagement*
3. Terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dengan *employee engagement*
4. Terdapat hubungan antara iklim organisasi terhadap *employee engagement* dengan dimediasi oleh *work life balance*

### Saran

1. Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan atasan dari Subbagrenmin Ditsamapta Polda Jateng dapat lebih memberikan intensi bagi anggota yang telah berkeluarga untuk dapat lebih menyeimbangkan waktu kerja dan waktu keluarga agar tercipta kondisi psikologis anggota yang lebih optimal, memberikan kesempatan berpendapat sehingga anggota merasa dirinya dihargai sebagai seorang individu dan dapat mengadakan kegiatan *gathering* bersama untuk lebih *engage* antara atasan dan bawahan
2. Bagi anggota, untuk dapat meningkatkan kualitas *work life balance* maka anggota dapat membuat skala prioritas bersama keluarga agar tercipta *quality time* yang baik, tidak membawa pekerjaan ke rumah, menjaga emosi untuk selalu positif di tempat kerja

### DAFTAR RUJUKAN

- Ansye, P .(2016).*Hubungan iklim organisasi dan komitmen organisasi dengan kepuasan kerja ditinjau dari jenis kelamin pegawai dinas pertanian dan kehutanan pemerintah kota Ambon*. [Tesis, UKSW]. Indonesi One Serach by Perpunas. <http://repository.uksw.edu/handle/123456789/10225>
- Aras, G. (2015). Personality and Individual Differences: Literature in Psychology- Psychology in Literature. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 185, 251–57. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.452>
- Amstrong, M. (2013). *Amstrong's handbook of Human Resource Management Practice*, 13th ed. United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Bakker, A.B., Albrecht, S., Leiter, M.P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 4–28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352> .
- De Kort, M. (2017). *The relationship between work-life balance, employee engagement and participation in employee development activities: a moderated mediation model*. Tilburg University.

- Delecta, P. (2011). Work life Balance. *International Journal of Current Research*, 3, (4), 186-189. <http://journalcra.com/sites/default/files/issue-pdf/579.pdf>
- Dewi, D. R., & Prasetyo, A.R. (2017). Hubungan antara iklim organisasi dengan keterikatan kerja karyawan PT Angkasa Pura I (persero). *Jurnal Empati*, 6(1), 80-85.
- Fany, E. (2016). Hubungan antara organization climate dengan employee engagement pada operator CEVD PT Toyota Indonesia. [Skripsi, Unpad]. <http://repository.unpad.ac.id/frontdoor/index/index/docId/29161>
- Fitrianingrum, Y (2019). *Peran Iklim Organisasi Terhadap Keterikatan Kerja Dengan Work Life Balance Sebagai Variabel Mediator*. [Tesis, Universitas Tarumanegara].
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Frame, P & Hartog, M. (2003). From rhetoric to relity, into the swamp of ethical practice : Implementing work life balance. *Business Ethics, The Environment and Responsibility*, 12 (4), 358-368. Retrievd from : <https://philpapers.org/rec/FRAFRT>
- Garg, K., Dar, I.A., Mishra, M. (2017). Job satisfaction and work engegement : A study using private sector Bank Managers. *Advances in Developing Human Resources*, 20 (1). DOI:[10.1177/1523422317742987](https://doi.org/10.1177/1523422317742987)
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Gunawan, G. (2019). [Reliabilitas dan validitas konstruk work life balance di Indonesia. Jural Penelitian dan Pengukuran Psikologi, 8 \(2\), https://doi.org/10.21009/JPPP.082.05](https://doi.org/10.21009/JPPP.082.05)
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B. & Bakker, A. (2006). Burnout and employee engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495- 513. doi: 10.1016/j.jsp.2005.11.001
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The Impact of Work Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13 (1), 106-118. DOI:[10.21002/seam.v13i1.10912](https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912)

- Koch, T. C. (2013). *Organisational climate and its effect on job engagement: Exploring the mediating effect of employees' level of job satisfaction*. Faculty of Humanities University of Cape Town. South Africa.
- Kurnayeva, et al. (2014). *Organizational culture's influence on work life balance*. Prepare for TBS 903.
- Novelia, P., Sukhirman, I., & Hartana, G. (2013). *Hubungan antara work/life balance dan komitmen berorganisasi pada pegawai perempuan*. Naskah Publikasi. UI Publication
- Olivia, S., & Prihatsanti, U. (2017). Hubungan Antara iklim organisasi dengan employee engagement pada Anggota Sabhara Polda Jateng Semarang. *Jurnal Empati*, 6(4), 354-361.
- Parkes, L. P., & Langford, P. H. (2008). Work-life balance or work-life alignment? A test of the importance of work-life balance for employee engagement and intention to stay in organisations. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 267–284. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.267>
- Rebecca, R., Sarinah, S., Putra, A.I.D. (2020). Hubungan antara work life balance dengan employee engagement pada Bank Sinar Mas KC Medan. *Jurnak P3K*, 1 (1). <https://doi.org/10.51849/j-p3k.v1i1.16>
- Rife, A. A., & Hall, R. J. (2015). *Work-life balance: a white paper prepared by the visibility committee of the society for industrial and organizational psychology*. SIOP White Paper Series.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Saina, I. V., Pio, R. J. dan Rumawas, W. (2016). Pengaruh worklife balance dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4, (3), 1-9. <https://doi.org/10.35797/jab.4.3.2016.12892.%25p>
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *J. Organiz. Behav*, 25, 293–315. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/209.pdf>
- Shandy, O (2017). Hubungan iklim organisasi dengan employee engagement pada anggota Sabhara Polda Jateng Semarang. *Jurnal Empati*, 6, 354-361.

- Silaen, S.M. (2019). *Pengaruh iklim organisasi, modal psikologis terhadap keterikatan kerja di PT PELINDO (PERSERO)*. [Thesis, Universitas Sumatera Utara]
- Stringer, R. A. (2002). *Leadership and organizational climate: The cloud chamber effect*. Upper Saddle River. Prentice Hall.
- Susilowati, R. N., & Zulaifah, E. (2017). *Hubungan antara iklim organisasi dan employee engagement pada Polisi* (Naskah Publikasi). Diakses dari [dspace.uui.ac.id](https://dspace.uui.ac.id).
- Sundaray, B. (2011). Employee engagement: A driver of organizational effectiveness. *European Journal of Business of Management*, 3 (8), pp. 53- 60. Retrived from : <http://www.sciepub.com/reference/136876>
- Swift, C. O., & Campbell, C. (1998). Psychological Climate: Relevance for Sales Managers and Impact on Consequent Job Satisfaction. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/10696679.1998.11501786>
- Tenaya, I., & Suwandana, I. (2019). Pengaruh iklim psikologis terhadap kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior di PT. SARANA TANI PRATAMA. *E-Jurnal Manajemen*, 8(1), 293 - 322.
- Vellya, V., Pio, R. J., & Rumawas, W. (2020). Employee Engagement sebagai Pemoderasi Worklife Balance dengan Turnover Intention. *Productivity*, 1(2)
- Widyawati, W., Mangabarani, A., Marzuki, F. (2021). Analisis pengaruh kompensasi, work life balance, kesempatan berkembang terhadap employee engagement Gen Y PT "X". *Jurnal Sosial dan Budaya Syar-I (SALAM)*, 8 (5). Diunduh dari : <https://journal.uinjkt.ac.id/index.php/salam/article/view/22450>
- Wijaya, P. & Soeharto, T.N.E.D. (2021). Kontribusi work life balance terhadap employee engagement karyawan. *Psikostudia*, 10(3), 266-272.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan iklim organisasi*. Salemba Empat.