



Work Life Balance dan Family Supportive Supervisor Behavior sebagai Prediktor bagi Employee Engagement pada Generasi Millennial

Nidia Liesdiarini Hermawan
Universitas Gunadarma, Indonesia
E-mail: nidya.liesdiarini@gmail.com

Article Info	Abstract
<p>Article History Received: 2023-08-12 Revised: 2023-09-15 Published: 2023-10-01</p> <p>Keywords: <i>Work Life Balance</i> <i>Family Supportive Supervisor Behavior;</i> <i>Employee Engagement.</i></p>	<p>Employees who are engaged will give extra work, dedication to maintaining high performance standards, responsible for the employee's own growth and more involved in the work life, by utilizing the skills and abilities of these individuals to be able for providing the best performance. Meanwhile, work-life balance and employee engagement are inseparable from the supervisor's role in the organization. The specific form of supervisor support related to supervisor support for the employee's role in the family is called Family Supportive Supervisor Behavior. Research on Work-Life Balance (WLB), Family Supportive Supervisor Behavior (FSSB) and Employee Engagement (EE) is mostly conducted in Western countries which are identified with a culture of individualism. This study aims to determine the consistency of the effects of WLB and FSSB on EE where Indonesia (Eastern Country) is synonymous with collectivism culture. This study aims to determine the effect of Work-Life Balance and Family Supportive Supervisor Behavior on Employee Engagement in the Millennial Generation. The research method used is quantitative research methods, using descriptive statistical analysis and multiple linear regression analysis with SPSS. This study involved 247 respondents with the characteristics of employed and married. The results shown that Work-Life Balance and Family Supportive Supervisor Behavior partially or simultaneously have effect on Employee Engagement in the Millennial Generation.</p>
Artikel Info	Abstrak
<p>Sejarah Artikel Diterima: 2023-08-12 Direvisi: 2023-09-15 Dipublikasi: 2023-10-01</p> <p>Kata kunci: <i>Work Life Balance</i> <i>Family Supportive Supervisor Behavior;</i> <i>Employee Engagement.</i></p>	<p>Karyawan yang <i>engaged</i> (terikat) akan lebih banyak bekerja, berdedikasi untuk mempertahankan standar kinerja yang tinggi, bertanggung jawab atas pertumbuhan diri karyawan sendiri dan lebih terlibat dalam pekerjaan yang dilakukan, dengan memanfaatkan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki individu tersebut untuk dapat memberikan kinerja terbaik. Keterikatan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh keseimbangan individu dalam dunia kerja dan kehidupan pribadinya serta sejauh mana bentuk dukungan yang diberikan oleh atasan langsung. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan <i>Family Supportive Supervisor Behavior</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> pada Generasi Millennial. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linear berganda dengan bantuan SPSS. Penelitian ini melibatkan 247 responden dengan karakteristik sudah bekerja dan sudah menikah. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa <i>Work-Life Balance</i> dan <i>Family Supportive Supervisor Behavior</i> secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i> pada Generasi Millennial.</p>

I. PENDAHULUAN

Dalam menghadapi kompetisi global di era revolusi industri 4.0 menuju *era society* 5.0, perusahaan dituntut untuk dapat mempertahankan aset-aset yang dimilikinya dengan berinovasi melalui berbagai pendekatan dalam memastikan keberlangsungan bisnis perusahaan khususnya dalam hal pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Menurut Siddhanta dan Roy (2014) peran SDM dalam pekerjaannya berkaitan dengan kesuksesan perusahaan. Perusahaan yang sukses melibatkan karyawan yang produktif dalam pekerjaannya. Bagi perusahaan seorang

karyawan yang produktif adalah karyawan yang menunjukkan kinerja yang baik sehingga menghasilkan keuntungan perusahaan dan memiliki daya saing yang lebih besar.

Di dalam perusahaan yang memiliki angkatan kerja yang beragam dan/atau perusahaan-perusahaan yang baru tumbuh dan berkembang (*start-up*) didominasi oleh angkatan kerja tertentu. Perusahaan sekarang ini menyadari bahwa ada perbedaan cara pandang dalam bekerja dari karyawan yang terlibat dalam sistem perusahaan. Perbedaan generasi dalam lingkungan kerja merupakan hal alamiah yang

muncul sebagai salah satu subjek yang menarik untuk diperhatikan. Penelitian pertama untuk konsep perbedaan generasi dilakukan oleh Mannheim pada tahun 1952, bahwa generasi yang lebih muda tidak dapat bersosialisasi secara sempurna karena adanya kesenjangan antara nilai-nilai ideal yang diajarkan oleh generasi yang lebih tua dengan realitas yang dihadapi oleh generasi muda tersebut (Mannheim dalam Putra, 2016).

Howe & Straus (2000) membagi generasi ke dalam empat bagian, yaitu: *Silent Generation* yang lahir pada kisaran Tahun 1952-1943, *Boom Generation* yang lahir pada kisaran Tahun 1943-1960, Gen Xers yang lahir pada kisaran Tahun 1961-1981 dan Generasi Y, *Netter* dan *Nexters* yang lahir pada kisaran Tahun 1980-2000. Perbedaan cara pandang terhadap pekerjaan dilihat dari generasi penerus yang saat ini bekerja di perusahaan. Generasi Y atau generasi milenial memiliki cara pandang terhadap pekerjaan yang berbeda dengan generasi sebelumnya, seperti Generasi X, *Baby Boomers*, atau *Silent Generation* (Putra, 2016). Individu pada Generasi Y memiliki rasa kepedulian terhadap teknologi baru sesuai dengan perkembangan dunia. Hal ini menyebabkan Generasi Y merupakan generasi yang aktif mencoba hal yang baru dan berpikir global. Generasi Y tidak takut akan perubahan, hal ini dipandang sebagai hal positif karena generasi Y mampu menghadapi masalah yang timbul akibat adanya perubahan dalam bekerja.

Perusahaan membutuhkan pekerja yang energik, berdedikasi, dan berkonsentrasi penuh pada pekerjaan mereka, atau memiliki keterikatan pada pekerjaan mereka (Bakker, dkk, 2008). Produktivitas organisasi ditentukan oleh usaha dan keterikatan kerja karyawan (Musgrove, Ellinger, & Ellinger, 2014). Karyawan yang terlibat secara konsisten terbukti lebih produktif, menguntungkan, lebih aman, lebih sehat, dan cenderung bertahan di perusahaan (Fleming & Asplund, 2007; Wagner & Harter, 2006 dalam Ahuja dan Modi, 2015).

Keterlibatan karyawan merupakan satu cara mempertahankan karyawan yang dilakukan oleh suatu perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Dale Carnegie Indonesia dirilis pada Oktober 2017 menyatakan bahwa sekitar 25% dari karyawan milenial sepenuhnya terlibat dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Selain itu, sekitar 66% karyawan terlibat sebagian ditempat kerja dan sebagian lagi tidak terlibat, dan 9% karyawan menolak untuk terlibat. Di sisi lain,

hanya 1 dari 4 karyawan yang terlibat penuh dalam bekerja dengan perusahaan. Tantangan selanjutnya bagi perusahaan adalah dihadapkan dengan tantangan masuknya generasi milenial pada dunia kerja. Generasi yang memiliki pemikiran dan tuntutan yang tentunya berbeda dari generasi sebelumnya. Menurut Shah (2017), generasi milenial membutuhkan perhatian bukan hanya karena jumlah mereka yang meningkat pada tempat kerja, tetapi juga karena mereka berbeda dari generasi lainnya. Daya tarik dan retensi yang terbaik dari generasi milenial sangat penting bagi bisnis apa pun untuk mempertahankan dan tumbuh di masa depan.

Karyawan perusahaan yang *engaged* (terikat) akan lebih banyak bekerja, berdedikasi untuk mempertahankan standar kinerja yang berkualitas, bertanggung jawab atas pertumbuhan diri karyawan sendiri dan lebih terlibat dalam pekerjaan yang dilakukan, dengan memanfaatkan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki individu tersebut untuk dapat memberikan kinerja terbaik. Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dapat dipahami sebagai energi dasar karyawan di perusahaan yang dapat dimanfaatkan untuk kesuksesan perusahaan tempat individu bekerja dan keuntungan pribadi individu. Karyawan yang *engaged* dapat melakukan pekerjaannya dengan sepenuh hati, memberikan kinerja terbaik dengan emosi positif yang menyertai sikapnya dalam bekerja, serta merasa bahwa pekerjaannya adalah pekerjaan yang menantang dan mengasyikkan, sehingga individu merasa bahwa pekerjaannya merupakan bagian dari dirinya dan passion dalam hidupnya.

Karakteristik generasi milenial yang cenderung peduli dengan teknologi menyebabkan individu ini fokus dengan dirinya sendiri membuat *employee engagement* generasi milenial mulai terganggu padahal karyawan generasi milenial ini perlu memiliki kemampuan interpersonal yang baik untuk dapat memberikan kontribusi dalam perusahaan. *Employee engagement* pada karyawan generasi milenial menjadi terganggu disebabkan oleh adanya tuntutan kerja yang tinggi sehingga karyawan ini mudah lelah dan kurang memiliki waktu dengan kehidupan pribadinya atau yang dikenal dengan istilah *Work-Life Balance (WLB)*. Mohd dkk (2016), menyebutkan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement* adalah *reward*, lingkungan kerja, dan *work life balance*. Karyawan yang kehilangan kesempatan untuk meningkatkan kualitas kehidupan pribadi terutama di saat *high season/peak season*

membuat *employee engagement* pada karyawan menurun dan membutuhkan waktu luang untuk dapat melakukan kegiatan yang juga penting dalam kehidupan pribadinya, seperti berkumpul dengan keluarga. Maka dari itu, bagi generasi milenial yang bekerja, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) yang dianggap sangat penting untuk dapat menjadikan individu bekerja secara optimal dan terikat dengan pekerjaan yang dilakukan. *Work-Life Balance* berhubungan dengan adanya kesesuaian antara waktu dan usaha dalam bekerja dan menjalani berbagai aktivitas diluar pekerjaan untuk mencapai kehidupan yang harmonis (Clark, 2000). Menurut Kastner dalam Wicaksana (2020) keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) berasal dari kata 'bekerja' dan kata 'kehidupan'. *Work-life balance* adalah tentang bagaimana menyeimbangkan kedua kategori tersebut.

Keseimbangan kehidupan kerja merupakan hal yang perlu dipertimbangkan oleh generasi milenial dalam menjaga keterikatan kerja individu saat bekerja. Hal ini membawa dampak dalam bentuk kombinasi seperti peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas, peningkatan kinerja, pengurangan biaya yang terjadi karena pergantian, absensi, rekrutmen dan seleksi, peningkatan produktivitas (Lazar, Osoian & Ratiu, 2010), retensi karyawan berbakat (*high talented*), inovasi produktif melalui peningkatan keterlibatan karyawan. Inisiatif dan pendekatan terhadap *work-life balance* yang tepat akan membantu dalam mencegah penyimpangan perilaku di dunia kerja (Olubusayo, Olalekan & Adenike, 2015). *Work-life balance* dapat dipahami sebagai kepuasan dan kebahagiaan dalam bekerja dan kehidupan rumah tanpa adanya konflik diantara keduanya. *Work-life balance* sendiri merupakan tingkat kepuasan atas berbagai peran dalam hidup (Kumar dan Krishnan, 2005). Penelitian yang dilakukan oleh Shekhar (2016) menemukan adanya hubungan terbalik antara *pleasure* atau kesenangan dan pekerjaan. Hal tersebut menguji dampak dari adanya perubahan campur tangan kehidupan personal dengan *employee engagement*. Hal tersebut dapat mengindikasikan kondisi seimbang antara *pleasure* dan pekerjaan yang dituangkan ke dalam *work-life balance*.

Upaya untuk meningkatkan *employee engagement* tidak terlepas dari peran supervisor dalam organisasi itu sendiri. Bentuk dukungan supervisor yang spesifik terkait dengan dukungan supervisor terhadap peran karyawan di dalam keluarga disebut *Family Supportive*

Supervisor Behavior (FSSB). *Family Supportive Supervisor Behavior* merupakan perilaku suportif dari supervisor terhadap keadaan keluarga bawahannya yang dapat membentuk persepsi bawahannya mengenai dukungan organisasi (Hammer, et al., 2007). *Family Supportive Supervisor Behavior* merupakan salah satu bentuk dukungan informal yang diterapkan oleh pemimpin dari organisasi (Greenhaus, Ziegert & Allen, 2012). Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, karena perannya yang menghubungkan dan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan yang diterapkan perusahaan (dukungan formal) kepada bawahannya (Hammer L.B., Kossek, Zimmerman, & Daniels, 2007).

Karyawan yang *engaged* dapat dipengaruhi banyak faktor antara lain: upah kerja, beban kerja, kesempatan pengembangan karir hingga kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dalam suatu perusahaan. Pemimpin yang dapat memfasilitasi karyawan bukan hanya dalam hal pekerjaan, cenderung membuat karyawan merasa nyaman bekerja sehingga akan membawa dampak positif bagi keterikatan karyawan. Salah satu hal yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan di perusahaan salah satunya adalah dukungan supervisor dan *work-life balance*. Penelitian yang dilakukan Swiggard (dalam Salim, 2014) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi generasi milenial untuk tetap bertahan dalam organisasi meliputi antara lain insentif, fleksibilitas kerja, hubungan dengan rekan kerja, kerja sama, partisipasi karyawan, pemberian training, perasaan terhadap organisasi, *work life balance*, hingga hubungan dengan atasan yang terjalin dengan baik.

Sebagian besar penelitian mengenai *work-life balance* berasal dari *Western Country* seperti Amerika Serikat, Inggris dan Kanada, sehingga literatur di lapangan didominasi oleh perspektif Barat (Hassan, et al., 2010). Indonesia memiliki perbedaan budaya dengan *Western Country*, dimana Indonesia adalah negara dengan budaya kolektivisme (Afrianty, 2013) berbeda dengan budaya *Western Country* yang identik dengan individualisme. Selain itu, penelitian ini juga dilatarbelakangi oleh *research gap* berdasarkan pada pengukuran yang digunakan pada penelitian dari faktor latar belakang budaya dimana beberapa penelitian mengukur dukungan supervisor secara umum (e.g., Baral dan Bhargava, 2010; Casper, et.al., 2011; Mas-Machuca et al., 2016). Penelitian ini meng-

gunakan pengukuran dari Hammer, et.al. (2011) dimana lebih berfokus kepada perhatian supervisor pada *work-life balance*. Maka dari itu, berdasarkan tinjauan teoritis dan penelitian terdahulu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui konsistensi pengaruh *Work-Life Balance (WLB)* dan *Family Supportive Supervisor Behavior (FSSB)* terhadap *Employee Engagement* pada Generasi Milenial.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada populasi dengan karakteristik tertentu meliputi karyawan yang tergolong Generasi Milenial dan status pernikahan sudah menikah. Dari karakteristik tersebut, diperoleh total sampel dalam penelitian ini sebanyak 247 karyawan.

Tabel 1. Data Deskriptif Responden

No	Deskripsi	Jumlah Responden
1	Jenis Kelamin	
	Laki-laki	90
	Perempuan	157
2	Usia	
	20 – 30 Tahun	20
	31 – 40 Tahun	212
	>40 Tahun	15
3	Masa Kerja	
	1 – 5 Tahun	31
	5 – 10 Tahun	56
	>10 Tahun	160
4	Status Kepegawaian	
	Karyawan BUMD	4
	Karyawan BUMN	72
	Karyawan Swasta	113
	Kepolisian RI / TNI	1
	PNS / ASN	20
Profesi		17
	Lain-lain	20
5	Posisi Jabatan	
	Senior Manajer/Manajer	22
	Umum	64
	Manajer	51
	Supervisor	96
	Staf	14
Non-Staf/Administrasi		
	Umum	
	Jumlah	247

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan tabel 1. di atas, diperoleh Responden berasal dari berbagai macam latar belakang perusahaan yaitu karyawan BUMN 72 responden, swasta 113 responden, dan sisanya pegawai negeri sipil dan lain-lain. Jumlah responden wanita lebih mendominasi sebanyak 157 orang atau sebanyak 64%, dan responden laki-laki sebanyak 90 orang atau sebanyak 36%. Usia responden sesuai dengan kriteria generasi milenial yakni usia di rentang 23 tahun sampai

dengan 43 tahun, dengan mayoritas memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun. Pengambilan sampel ini dilakukan dengan cara *cluster random sampling* yang merupakan teknik sampling secara berkelompok. Pengambilan sampel jenis ini dilakukan berdasarkan kelompok / area tertentu bertujuan untuk meneliti tentang suatu hal pada bagian-bagian yang berbeda di dalam suatu instansi. Instrumen penelitian ini menggunakan kuesioner dan skala pengukuran menggunakan skala Likert dengan jumlah 36 aitem meliputi *Work-Life Balance* sebanyak 15 aitem, *Family Supportive Supervisor Behavior* sebanyak 4 aitem dan *Employee Engagement* sebanyak 17 aitem.

A. Employee Engagement (EE)

Beberapa penelitian menggunakan istilah berbeda untuk mendefinisikan *engagement*. Sebagian peneliti ada yang menggunakan istilah *work engagement* dan sebagian lain menyebutnya dengan istilah *employee engagement*. Kedua istilah tersebut tidak menunjukkan adanya perbedaan dalam menjelaskan *employee engagement*. Secara garis besar, keduanya dibentuk oleh beberapa aspek yang sama, yaitu adanya kekuatan atau energi (*vigor*), dedikasi atau perasaan bangga terhadap pekerjaan (*dedication*), komitmen dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan (*absorption*) (Cook, 2008; May, Gilson & Harter, 2004; Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008). Keterikatan karyawan (*employee engagement*) adalah keadaan psikologis yang berhubungan dengan pemenuhan pekerjaan yang positif yang dicirikan oleh semangat, dedikasi dan pendalaman dalam berkontribusi penuh pada kesuksesan organisasi (Schaufeli et. al. 2002).

Karyawan yang memiliki keterikatan biasanya ditandai dengan *vigor* (semangat) yaitu karakteristik yang ditandai dengan tingkat energi yang tinggi dan ketahanan mental saat bekerja serta kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam bekerja. Schaufeli (2006) menjelaskan *dedication* (dedikasi) sebagai karakteristik yang ditandai dengan perasaan signifikan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan dan tantangan dalam hubungannya dengan pekerjaan seseorang. *Absorption* (penyerapan), yaitu karakteristik yang ditandai dengan perasaan terkonsentrasi penuh pada pekerjaan seseorang dan menemukan keterlepasan diri dari pekerjaan yang sulit (Csikzentmihalyi, 1990).

Berdasarkan uraian teori di atas, maka dapat disintesis bahwa *employee engagement* merupakan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Peneliti menggunakan definisi *employee engagement* dari Shaufeli dan Bakker dengan alat ukur yang digunakan adalah *Utrecht Work Engagement Scale* atau sering disebut dengan UWES, yaitu kuesioner singkat yang didasarkan pada definisi *work engagement* sebagai kombinasi dari *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, *UWES-Utrecht Work Engagement Scale: Test manual, Unpublished manuscript.*, 2003). Skala ini terdiri dari 17 aitem, dimana salah satu contoh aitemnya berbunyi "Saat bekerja, saya merasa penuh energi". Skala ini memiliki reliabilitas alpha cronbach's sebesar 0.899 atau lebih besar dari 0.7 sehingga dapat dikatakan reliabel.

B. Work-Life Balance (WLB)

Work-Life Balance (WLB) merupakan keadaan dimana individu dapat menyeimbangkan perannya baik di dalam pekerjaan maupun peran di luar pekerjaan seperti kehidupan pribadi, keluarga, spiritual, dan sosial. *Work-life balance* dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala yang diadaptasi dari Hayman (2005) berdasarkan tiga dimensi yaitu (a) *Worklife Interference With Personal Life* (WIPL) dimana dimensi ini mengacu pada sejauhmana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu.; (b) *Personal Life Interference With Work* (PLIW) dimana dimensi ini mengacu pada sejauhmana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya; (c) *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW) dimana dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan kinerja individu dalam dunia kerja; (d) *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL) dimana dimensi ini mengacu pada sejauhmana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Dari definisi di atas dapat dimaknai bahwa *work-life balance* adalah kemampuan seseorang untuk mengimbangi kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan yang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti waktu, tenaga dan psikologi. Skala *work-life balance* terdiri dari 15 aitem dimana salah satu contoh itemnya berbunyi "Saya tidak merasa lelah dan depresi

karena pekerjaan saya". Skala ini memiliki nilai reliabilitas alpha cronbach's sebesar 0.851 atau lebih besar dari 0.7 sehingga dapat dikatakan reliabel.

C. Family Supportive Supervisor Behavior

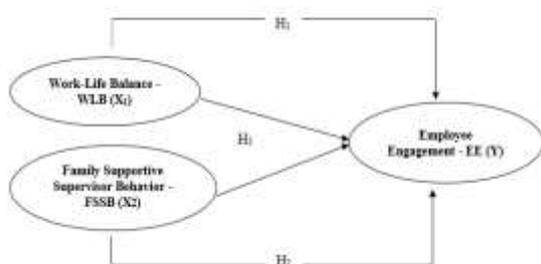
Family Supportive Supervisors Behavior (FSSB) merupakan sebuah konstruk dimana atasan memberikan dukungan yang terdiri dari dukungan emosional dan instrumental tentang tuntutan keluarga, sebagai tambahan, atasan juga menjadi contoh berperilaku dan kreatif dalam mengelola tuntutan pekerjaan (Hammer, dkk., 2009). FSSB juga merupakan dukungan atasan yang terdiri dari dukungan emosional (*emotional support*), *instrumental support*, *role modelling behaviour creative work family management* (Hammer, Kossek, Yragui, Bodner & Hanson, 2009). Dimensi dukungan emosional berpusat pada persepsi yang dirasakan seseorang bahwa karyawan akan dianggap dan dihargai oleh atasannya. Dukungan emosional yang diberikan atasan mencakup sejauhmana atasan membuat karyawannya merasa nyaman mendiskusikan hal-hal yang berkaitan dengan keluarga, mengekspresikan keprihatinan terhadap tanggung jawab pekerjaan yang berdampak pada keluarga, dan menunjukkan saling menghormati, pengertian, simpati dan sensitivitas terhadap tanggung jawab keluarga.

Sedangkan *instrumental support* mengarah pada seorang atasan yang bereaksi dan menanyakan tentang pekerjaan dan kebutuhan keluarganya di pekerjaan dalam hal ini sejauhmana pengawas menyediakan sumber daya sehari-hari atau jasa untuk membantu karyawan dalam upaya mereka untuk berhasil mengelola tanggung jawab ganda mereka dalam peran pekerjaan dan keluarga. Dimensi ini dapat termasuk bereaksi terhadap permintaan penjadwalan yang lebih fleksibilitas, perlu menafsirkan kebijakan dan praktek, dan mengelola jadwal kerja rutin untuk memastikan bahwa tugas-tugas karyawan dapat dilakukan. Dimensi *role modelling behavior* seorang atasan memberikan strategi serta contoh perilaku, yang dipercaya dapat membantu bawahannya dalam mengintegrasikan tanggung jawab di pekerjaan dan keluarga. Dimensi yang terakhir adalah *creative work-family management* mengacu pada tindakan inovatif yang bersifat lebih proaktif dan strategik terkait dengan restrukturisasi pekerjaan

untuk mendukung bawahannya dalam mencapai efektivitas kerja. Perilaku ini dapat berupa perubahan besar dalam hal waktu, tempat dan bagaimana pekerjaan dilakukan untuk dapat mengakomodir tanggungjawab pekerjaan dan keluarga bawahannya

Berdasarkan dari tinjauan teoritis dan penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

1. H₁: *Work-Life Balance* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*
2. H₂: *Family Supportive Supervisor Behavior* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*
3. H₃: *Work-Life Balance* dan *Family Supportive Supervisor Behavior* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil

Berdasarkan hasil uji validitas aitem-aitem dengan menggunakan aplikasi SPSS.22, pada variabel-variabel *work-life balance*, *family supportive supervisor behavior* dan *employee engagement*, diperoleh data bahwa dari 36 aitem memiliki nilai < 0.05, artinya aitem tersebut dinyatakan valid. Sedangkan pada uji reliabilitas diperoleh hasil pada variabel *work-life balance*, *family supportive supervisor behavior* dan *employee engagement* berturut-turut masing-masing adalah 0.851, 0.971 dan 0.899 atau lebih besar dari 0.6 atau dapat dikatakan reliabel.

Tabel 1. Uji t Parsial

Model	t	Sig.
WLB	11.392	.000
FSSB	5.999	.000

Berdasarkan Uji t Parsial pada tabel 1. di atas diperoleh bahwa nilai Sig. pada variable *work-life balance (WLB)* maupun *family supportive supervisor behavior (FSSB)* masing-

masing 0.000 dan 0.000 atau < 0.05 serta t_{hitung} masing-masing 11.392 dan 5.999 atau > 1.660 t_{tabel} , maka artinya variabel independen baik *work-life balance* maupun *family supportive supervisor behavior* berpengaruh secara parsial terhadap *employee engagement*.

Tabel 2. Uji F

Model	F	Sig.
1	198.159	.000

Berdasarkan Uji F Simultan pada tabel 2. di atas dapat diperoleh nilai Sig. 0.000 atau < 0.05, artinya variabel dependen dalam hal ini *work-life balance* dan *family supportive supervisor behavior* berpengaruh secara simultan terhadap *employee engagement*.

Tabel 3. Uji Regresi Linear Berganda

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error	Durbin Watson
1	.787	.619	.616	7.085	1.905

Berdasarkan Uji Regresi Linear Berganda pada tabel 3. di atas menunjukkan sumbangan efektif *work-life balance* dan *family supportive supervisor behavior* memiliki keeratan hubungan terhadap *employee engagement* sebesar 0.787 dan dikategorikan tinggi. Selain itu, pada tabel tersebut diperoleh hasil nilai R-Sq sebesar 0.619, artinya variabel *employee engagement* dapat dijelaskan oleh sekelompok variabel *work-life balance* dan *family supportive supervisor behavior* secara simultan sebesar 61.9%, sedangkan sisanya 38.1% dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang tidak diteliti. Oleh karena itu, hasil uji regresi linier berganda ini dikatakan diterima, karena terdapat kontribusi yang sangat signifikan antara *work-life balance* dan *family supportive supervisor behavior* terhadap *employee engagement* pada generasi milenial.

B. Pembahasan

Setiap karyawan ingin memiliki *work-life balance*, namun pada kenyataannya sangat sulit untuk dilakukan karena berbagai komitmen yang harus dilakukan di tempat kerja. *Work-life balance* merupakan upaya yang dilakukan oleh individu untuk menyeimbangkan dua peran atau lebih yang dijalani terkait dengan waktu, energi, pencapaian tujuan dan tekanan (Fisher, 2001). Karyawan perusahaan yang memiliki *employee engagement* (Keterikatan kerja) akan lebih

banyak bekerja, berdedikasi untuk mempertahankan standar kinerja yang berkualitas, bertanggung jawab atas pertumbuhan diri karyawan sendiri dan lebih terlibat dalam pekerjaan yang dilakukan, dengan memanfaatkan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki individu tersebut untuk dapat memberikan kinerja terbaik. Pertentangan *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), komitmen terhadap organisasi, produktivitas dan stres kerja (Darcy, dkk. 2012) serta meningkatkan absensi dan turnover karyawan (Rife & Hall, 2015). Hasil penelitian ini menemukan bahwa *work-life balance* dan *family supportive supervisor behavior* berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap *employee engagement*. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Novelia, Sukhirman dan Hartana (2013) menemukan bahwa *work-life balance* melalui dimensi *personal life interference with work* (PLIW) merupakan prediktor utama terhadap komitmen berorganisasi pegawai perempuan dengan memiliki keterikatan dengan perusahaan. Selain itu, hasil penelitian lain yang mendukung hubungan antar variabel ini adalah penelitian oleh Abigail dan Johnson (2014) yang menemukan adanya *family supportive supervisor behavior* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Hubungan antara *family supportive supervisor behavior* dan *work-life balance* dapat dikaitkan dengan *Border Theory* yang menjelaskan bagaimana individu mengatur dan menegosiasikan bidang antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan, dan batasan antara keduanya untuk mencapai keseimbangan dan meminimalisir konflik (Clark, 2000). Konsep *border theory* menyatakan terdapat dua domain berbeda antara kehidupan di luar pekerjaan dan pekerjaan, sehingga seseorang harus melakukannya dalam aturan yang berbeda, baik dalam pola maupun perilakunya.

Salah satu konsep *border theory* adalah *border keeper*, yaitu beberapa anggota dari ranah yang khususnya berpengaruh dalam mendefinisikan ranah dan *border* (batas).

Border keeper di dalam suatu pekerjaan adalah supervisor (Handayani, 2013). Supervisor berperan sangat penting untuk membantu karyawan dalam mencapai *work-life balance*. Penelitian oleh Mas-Machuca et al. (2016) menemukan bahwa supervisor yang mendukung *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *employee work life balance*. Mas-Machuca dkk. (2016) menyatakan bahwa apabila supervisor percaya dan mendukung semua komponen *work life initiatives*, maka hal tersebut akan membuat karyawan lebih mudah untuk mencapai *work-life balance* pada level yang tinggi. *Employee engagement* merupakan konstruk psikologi positif di mana karyawan atau pegawai yang merasa antusias dan senang dalam bekerja (Bakker A. B., 2011). Hasil penelitian *work-life balance* dengan *employee engagement* (De Kort, 1997) memiliki hubungan signifikan dan begitu juga dengan *family supportive supervisor behavior* dengan *Employee Engagement* (Abigail dan Johnson, 2014) berpengaruh positif.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan uraian penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* dan *family supportive supervisor behavior* secara parsial maupun simultan berpengaruh pada *employee engagement* pada generasi milenial. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang *engaged* pada generasi milenial dapat dipengaruhi oleh faktor perlakuan perusahaan terhadap karyawan dalam bentuk dukungan atasan (supervisor) terhadap bawahan dan dukungan atas pemenuhan kebutuhan akan *work-life balance*. Selain itu, pada penelitian-penelitian terdahulu juga terdapat beberapa anteseden dari *Employee Engagement* diantaranya *Organizational Justice*, *Perceived Organization Support*, *Organizational Culture* dan lain sebagainya. Seperti yang disebutkan bahwa responden dalam penelitian didominasi oleh Karyawan BUMN dan Karyawan Swasta, maka dari itu budaya organisasi dan keadilan organisasi dapat menjadi salah satu prediktor *Employee Engagement* pada Generasi Milenial yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Adapun intervensi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan keterikatan karyawan khususnya pada generasi milenial adalah memberikan ruang untuk pengembangan diri dan karir, kompensasi yang adil, pendelegasian

wewenang yang jelas dan terstruktur, tidak konvensional dan didorong pula dengan penguasaan kemajuan teknologi dalam mendukung tugas dan tanggung jawab.

Adapun penelitian ini masih memiliki keterbatasan khususnya dalam pemilihan sampel dan proses kontrol. Terdapat beberapa variabel-variabel di luar dari penelitian ini yang lebih dapat berpengaruh pada peningkatan keterikatan karyawan. Selain itu, metode pengumpulan data menggunakan survei elektronik dimana respon dari target responden juga cukup lama untuk menyelesaikan kuesioner tersebut. Peneliti juga tidak memiliki kesempatan untuk dapat melakukan wawancara pada responden dikarenakan keterbatasan ruang dan waktu.

B. Saran

Pembahasan terkait penelitian ini masih sangat terbatas dan membutuhkan banyak masukan, saran untuk penulis selanjutnya adalah mengkaji lebih dalam dan secara komprehensif tentang *Work Life Balance* dan *Family Supportive Supervisor Behavior* sebagai Prediktor bagi *Employee Engagement* pada Generasi Millennial.

DAFTAR RUJUKAN

- Abigail, D., & Johnson, B. (2014). *The Effects of Family Supportive Supervisor Behaviors Management*, 19(5), 878-895. <https://doi.org/10.1080/09585190801993885>
- Ahuja, S., & Modi, S. (2015). *Employee Work Engagement: A Multi Dimensional State of The Art Review*. International Journal of Marketing and Technology, 3, 51-69.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). *Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology*. *Journal Work & Stress*, 22(3), 187-300.
- Baral, R., & Bhargava, S. (2010). *Work family enrichment as a mediator between organizational interventions for work life balance and job outcomes*. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 274-300
- Clark, S. C. (2000). *Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance*. Human Relations.
- De Kort, M. (2017). *The relationship between work-life balance, employee engagement and participation in employee development activities: a moderated mediation model*. Tilburg University.
- Greenhaus, J. H., Ziegert, J. C., & Allen, T. D. (2012). *When Family-Supportive Supervision Matters: Relation Between Multiple Sources of Support and Work-Family Balance*. *Journal of Vocational Behavior*, 266-275
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Zimmerman, K., & Daniels, R. (2007). *Exploring the work and nonwork interface*. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 6, 165-204.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2013). *Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB)*. *Journal of Management*, 71(2), 233-236. <https://doi.org/10.1038/mp.2011.182.doi>
- Handayani. (2013). *Keseimbangan Kerja Keluarga pada Perempuan Bekerja: Tinjauan Teori Border*. *Buletin Psikologi*, 21(2), 90-101.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage
- Hayman, J. (2005). *Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance*. *American Educational Research Journal*, 5(2), 285-285. <https://doi.org/10.3102/00028312005002285>.
- Kurnayeva, et al. (2014). *Organizational Culture's Influence on Work Life Balance*. *Prepare for TBS* 903
- Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). *Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction*. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 586-602. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0272>
- Musgrove, C., Ellinger, A. E., & Ellinger, A. D. (2014). *Examining The Influence of Strategic Profit Emphases On Employee*

- Engagement and Service Climate*. Journal of Workplace Learning, 26, 152-171
- Mohd, I. H., Shah, M. M., & Zailan, N. S. (2016). *How Work Environment Affects The Employee Engagement In A Telecommunication Company*. International Conference on Business and Economics Future Academy. (1-9)
- 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
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., & Bakker, V. G. 'Alez-R. 'A A. B. (2002). *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach* (Received. Journal of Happiness Studies, 3(71), 60.
- Schaufeli, W., & Baker A. (2004). *UWES- Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual. Version 1.1. Occupational Health Psychology Unit*. Utrecht University.
- Shah, R. (2017). *Work Engagement Among Millennials*. International Research Journal of Human Resources and Social Sciences, 4, 276-286
- Shi, Y., Zhou, E Zhinking., Xie, Julan., Hanying, Tan. (2022). *Family Supportive Supervisor Behaviors and Work Engagement: A Social Information Processing Perspective*.
- Siddhanta dan Roy (2014). *Manajemen Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Putra, S.,Y. (2016). *Theoretical Review: Teori Perbedaan Generasi*. Among Makarti, vol 9 no 18. 123-134
- Riyanto, S., Ariyanto E. (2019). *Work Life Balance and its Influence on Employee Engagement "Y" Generation in Courier Service Industry*. International Review of Management and Marketing.
- Wicaksana A. Seta, Suryadi. (2020). *Identifikasi Dimensi-Dimensi Work Life Balance Pada Karyawan Generasi Milenial Di Sektor Perbankan*. Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen Vol 4 No 2. (137-143)