



P-ISSN : 1978-2853  
E-ISSN : 2302-8890

## MATRIK: JURNAL MANAJEMEN, STRATEGI BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN

Homepage: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/jmbk/index>

Vol. 14 No. 1, Februari 2020, 94-106



### **Pengaruh *Family Supportive Supervisor Behavior* terhadap Kepuasan Kerja melalui *Work Life Balance* dan *Employee Engagement***

Jundah Ayu Permatasari<sup>1)</sup>, Umar Nimran<sup>2)</sup>, Tri Wulida Afrianty<sup>3)</sup>

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang  
email: jundahayu@gmail.com



DOI : <https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2020.v14.i01.p10>

#### **ABSTRAK**

Penelitian ini dilatar belakangi oleh banyaknya penelitian mengenai *Work Life Balance* pada konteks *western country* namun masih minimnya penelitian pada konteks *eastern country*. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh *family supportive supervisor behavior* (FSSB) terhadap *work life balance* (WLB), *employee engagement* dan kepuasan kerja pada perawat yang berstatus telah berkeluarga dan menjalani pekerjaan dengan sistem *shift*. Penelitian ini melibatkan 101 perawat RSUD Dr. Saiful Anwar Malang yang berada pada instalasi rawat inap (IRNA 1 dan IRNA 2) untuk menanggapi kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan teknik analisis jalur (*path analysis*). Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa FSSB tidak berpengaruh signifikan terhadap WLB, namun FSSB berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dan kepuasan kerja. Hasil penelitian juga menunjukkan adanya perbedaan hasil penelitian pada konteks *eastern country* dengan penelitian terdahulu yang dilakukan pada konteks *western country*.

**Kata kunci:** *Family supportive supervisor behavior, work life balance, employee engagement, kepuasan kerja*

### ***Family Supportive Supervisor Behavior, Job Satisfaction, Work Life Balance And Employee Engagement***

#### **ABSTRACT**

*Many studies on the Work Life Balance were carried out in western countries but there was still a lack of research in eastern countries. This study aims to explain the influence of family supportive supervisor behavior (FSSB) on work life balance (WLB), employee engagement and job satisfaction. This study involved married nurse and nurse who work with shift system. 101 nurses in RSUD Dr. Saiful Anwar Malang which stationed in inpatient facility (IRNA 1 and IRNA 2) were participated in the research. Data analysis technique used in this study was descriptive statistical analysis and path analysis technique. The findings of this study indicates that FSSB has no significant effect toward WLB, but it has significant effect on employee engagement and job satisfaction. The results of the study also showed differences in the results of the study in the eastern country context with previous studies conducted in the context of western country.*

**Keyword:** *Family supportive supervisor behavior, work life balance, employee engagement, job satisfaction*

#### **PENDAHULUAN**

Pembahasan mengenai *work life balance* (WLB) telah menjadi topik yang sangat penting untuk dibicarakan dan diteliti oleh ilmuwan dan organisasi (Baral dan Bhargava, 2010). WLB adalah hal yang penting bagi karyawan agar karyawan dapat memiliki keseimbangan yang baik antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadinya (Baral dan Bhargava, 2010). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa karyawan yang merasa nyaman dengan pekerjaan mereka serta memiliki WLB yang efektif akan merasa bangga bekerja untuk organisasi

mereka, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Mas-Machuca, *et al.*, 2016).

Pendekatan lain yang dapat dilakukan organisasi agar karyawan merasa nyaman dengan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja karyawan yaitu dengan mendorong karyawan untuk terikat dengan organisasinya. *Employee engagement* adalah pemikiran positif, memuaskan terkait dengan pekerjaan yang ditandai oleh *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (absorpsi)

(Schaufeli, *et al.*, 2002). Penting bagi organisasi untuk membentuk karyawan yang memiliki rasa keterikatan dengan organisasi agar dapat melibatkan karyawan untuk kesuksesan tujuan organisasi. Organisasi harus menyadari kewajiban mereka dengan memastikan karyawan tidak bekerja terlalu keras sehingga mengganggu kehidupan di luar pekerjaan atau meningkatnya masalah kesehatan dan stres kerja yang dapat berdampak pada menurunnya moral karyawan, rendahnya produktivitas dan berkurangnya kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah salah satu *outcome* organisasi yang banyak diteliti dan sangat penting untuk diperhatikan karena kepuasan kerja berdampak pada kinerja karyawan (Robbins dan Judge, 2013). Pekerjaan tidak hanya sekedar melakukan pekerjaan, tetapi juga terkait dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan sekerja, atasan, mengikuti aturan-aturan, dan lingkungan kerja tertentu yang sering kali tidak memadai atau kurang disukai (Robbins dan Judge, 2013).

Meningkatkan WLB, *employee engagement* serta kepuasan kerja 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). FSSB adalah perilaku suportif dari *supervisor* terhadap keadaan keluarga bawahannya yang dapat membentuk persepsi bawahannya mengenai dukungan organisasi (Hammer, *et al.*, 2007).

Beberapa jenis pekerjaan di Indonesia dijalankan secara terus menerus dalam waktu 24 jam. Sebagaimana tertuang dalam Kepmenakertrans No.233/Men/2003 pasal 1 (Republik Indonesia, 2013), yang dimaksud dengan pekerjaan yang dijalankan secara terus menerus adalah pekerjaan yang menurut jenis dan sifatnya harus dilaksanakan atau dijalankan secara terus menerus atau dalam keadaan lain berdasarkan kesepakatan antara pekerja/buruh dengan pengusaha. Pekerjaan yang jenis dan sifatnya harus dilakukan terus menerus adalah pekerjaan di bidang jasa kesehatan, pariwisata, transportasi, pos dan telekomunikasi, penyediaan listrik, pusat perbelanjaan, media massa, pengamanan dan lain lain yang diatur dalam Kepmenakertrans No.233/Men/2003 pasal 2 (Republik Indonesia, 2013). Penelitian ini mengambil lokasi penelitian yang beroperasi selama 24 jam yaitu rumah sakit.

Rumah sakit merupakan institusi yang menawarkan jasa pelayanan dengan menempatkan peran dari sumber daya manusia sebagai faktor yang penting. Perawat merupakan sumber daya manusia di dalam rumah sakit yang paling banyak berinteraksi dengan pasien. Dilansir dari majalah online mengenai kesehatan dengan judul artikel *Careers With High Rates of Depression* (Worth, 2011) petugas kesehatan termasuk dokter, perawat dan terapis memiliki jam kerja yang panjang dan tidak teratur serta rentan mengalami depresi. Penelitian ini dilakukan di RSUD Dr. Saiful Anwar Malang. RSUD Dr. Saiful Anwar Malang adalah rumah sakit Tipe A dan telah ditetapkan sebagai rumah sakit rujukan serta ditetapkan sebagai unsur penunjang pemerintah Provinsi setingkat dengan Badan. Berdasarkan hal tersebut kemungkinan *workload* perawat sangat tinggi sehingga dapat mengganggu WLB perawat.

Penelitian ini juga dilatar belakangi karena sebagian besar penelitian mengenai WLB 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 kolektifis (Afrianty, 2013). Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, penelitian ini ingin melihat bagaimana praktik WLB pada konteks *eastern country* khususnya Indonesia.

Selain itu, penelitian ini juga dilatar belakangi oleh *research gap* berdasarkan pada *measurement* yang digunakan pada penelitian. Beberapa penelitian mengukur *supervisor support* secara *general* (e.g., Baral dan Bhargava, 2010; Casper, *et al.*, 2011; Mas-Machuca *et al.*, 2016). Penelitian ini menggunakan pengukuran dari Hammer, *et al.* (2011) dimana lebih berfokus kepada perhatian *supervisor* dibidang WLB. Oleh karena itu, instrumen yang digunakan adalah *supervisor support* yang lebih spesifik terkait dengan *work family balance* yang disebut dengan *Family Supportive Supervisor Behavior* (FSSB).

Penelitian ini juga berfokus pada perawat yang menjalani pekerjaan dengan sistem *shift*. Salah satu strategi untuk menumbuhkan WLB adalah dengan kerja paruh waktu, menyediakan lebih banyak kerja paruh waktu dengan jam atau *shift* yang lebih sedikit atau penyusunan pembagian kerja untuk seluruh karyawan. Walaupun sistem *shift* ini dibuat sebagai strategi untuk menumbuhkan WLB, namun beberapa

penelitian di bidang kerja *shift* menunjukkan terdapat masalah-masalah dalam sistem kerja *shift* terkait dengan WLB (e.g., Bohle dan Tilley, 1998; Koller, 2004). Sistem *shift* dapat mempengaruhi kehidupan rumah tangga atau keluarga pada pekerja *shift* (Colquhoun, 1981). Masalah yang disebabkan oleh sistem *shift* (seperti kelelahan, masalah kesehatan, dan ketidakpuasan kerja) bervariasi dalam waktu serta intensitas dan signifikan tidak hanya di negara-negara berkembang tetapi juga di negara-negara barat atau negara maju (Koller, 2004). Jadwal kerja *shift* mengakibatkan karyawan kesulitan dalam membagi waktu untuk menjalankan dua peran sekaligus baik di dalam pekerjaan maupun dikeluarga sehingga hal ini dapat mengganggu *work life balance* karyawan.

Hubungan antara FSSB dan WLB dapat dikaitkan dengan *border theory* (Clark, 2000). *Border theory* menjelaskan bagaimana individu mengatur dan menegosiasikan bidang antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan, dan batasan antara keduanya untuk mencapai keseimbangan dan meminimalisir konflik. 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 WLB. Penelitian oleh Mas-Machuca *et al.* (2016) menemukan bahwa *supervisor* yang mendukung WLB berpengaruh positif terhadap *employee work life balance*. (Mas-Machuca *et al.* (2016) menyatakan, jika *supervisor* percaya dan mendukung semua komponen *work life initiatives* maka hal tersebut akan membuat karyawan lebih mudah untuk mencapai WLB pada level yang tinggi. Berdasarkan tinjauan teoritis dan empiris tersebut, maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub> : FSSB berpengaruh signifikan terhadap WLB perawat.

Teori yang mendukung hubungan antara FSSB dengan *employee engagement* adalah *social exchange theory* yang dikemukakan oleh Thibault

dan Kelley. *Social exchange theory* melihat antara perilaku dengan lingkungan terdapat hubungan yang saling mempengaruhi (*reciprocal*). Ketika seseorang memperlakukan orang lain dengan baik, hukum timbal balik (*reciprocity norm*) mewajibkan mereka untuk melakukan hal yang sama (Rhoades dan Eisenberger, 2002). *Employee engagement* adalah keterlibatan karyawan dan rasa keterikatan di dalam organisasi dimana karyawan mendedikasikan dirinya untuk kesuksesan tujuan organisasi. FSSB dapat mendorong timbulnya *employee engagement*. Berdasarkan *social exchange theory*, karyawan akan memberikan kontribusi sesuai dengan apa yang mereka dapatkan, dalam hal ini adalah FSSB. Sehingga dapat disimpulkan jika mengacu pada *social exchange theory*, karyawan akan memiliki *employee engagement* yang tinggi sebagai dampak dari perlakuan baik dan perhatian dari *supervisor* mereka. Penelitian terdahulu menemukan bahwa *supervisor* harus menunjukkan pentingnya *engagement* pada sektor publik di Uni Emirat Arab (UAE) karena akan meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja sehingga dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan (Ibrahim dan Al Falasi, 2014). Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat dikatakan bahwa bawahan melihat *supervisor support* sebagai perpanjangan pribadi organisasi (Eisenberger *et al.*, 1986). Hasil penelitian lain yang mendukung hubungan antar variabel ini adalah penelitian oleh Abigail dan Johnson (2014) yang menemukan adanya hubungan langsung yang signifikan antara FSSB dengan *employee engagement*. Berdasarkan tinjauan teoritis dan empiris tersebut, maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>2</sub>: FSSB berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* perawat.

Hubungan FSSB dengan kepuasan kerja dapat dikaitkan dengan *organizational support theory* (Eisenberger, *et al.*, 1986). *Organizational support theory* menyatakan bahwa untuk menentukan kesiapan organisasi untuk menghargai peningkatan usaha kerja dan untuk memenuhi kebutuhan sosioemosional, karyawan mengembangkan kepercayaan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan kepedulian mereka terhadap kesejahteraan mereka. Karena *supervisor* adalah agen organisasi, penerimaan karyawan atas perlakuan baik dari *supervisor* memiliki kontribusi

terhadap *Perceived Organizational Support* (POS). (Munn, *et al.*, 1996) menemukan bahwa *supervisor support* adalah prediktor terbaik dari kepuasan kerja dan *turnover intention*. Karyawan yang merasa *supervisor* mereka mendukung WLB ditemukan memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang lebih tinggi (Aryee, *et al.*, 2005). Berdasarkan tinjauan teoritis dan empiris tersebut, maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:  
 H<sub>3</sub>: FSSB berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja perawat.

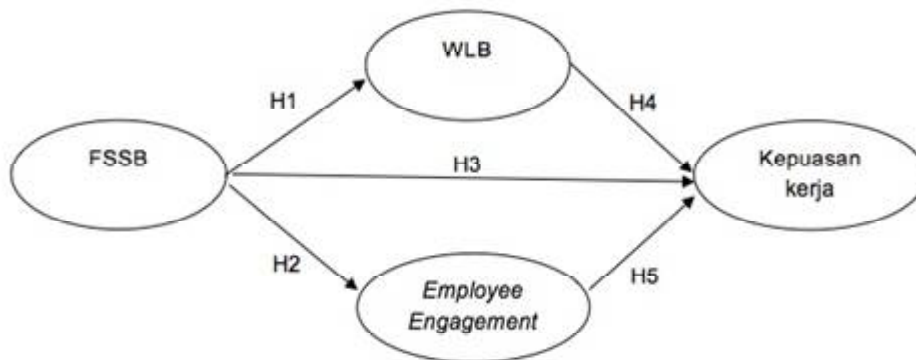
WLB dalam arti luas adalah tingkat kepuasan dari keterlibatan atau kesesuaian antara peran ganda dalam kehidupan seseorang (Hudson, 2005). Hubungan antara WLB dan kepuasan kerja dapat dikaitkan dengan *border theory* (Clark, 2000). *Border theory* menjelaskan bagaimana individu mengatur dan menegosiasikan bidang antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan, dan batasan antara keduanya untuk mencapai keseimbangan dan meminimalisir konflik. 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, misalnya pekerjaan bisa dirasakan puas oleh seseorang ketika mereka memiliki prestasi yang baik dan mendapatkan pemasukan, sedangkan kepuasan di luar pekerjaan didapat jika mencapai hubungan yang sangat dekat dengan keluarga, teman, dan kerabat lainnya. Penelitian telah menunjukkan bahwa WLB berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Haar, *et al.*, 2014; Mas-Machuca *et al.*, 2016). Tingkat tingginya WLB lebih berhubungan secara positif dengan kepuasan kerja pada berbagai macam budaya dan budaya sebagai variabel

*moderating* pada hubungan ini (Haar *et al.*, 2014). Berdasarkan tinjauan teoritis dan empiris tersebut, maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>4</sub>: WLB berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja perawat.

Hubungan *employee engagement* dengan kepuasan kerja dapat dikaitkan dengan *job demand and job resources theory* (JDR theory). JDR theory menetapkan bahwa terdapat dua jenis elemen yang berbeda dalam pekerjaan yaitu, *job demand* dan *job resource* (Bakker dan Demerouti, 2007). *Job demand* adalah karakteristik dari organisasi, yang memerlukan upaya karyawan. Upaya ini dikaitkan dengan biaya fisik dan psikologis (mental atau emosional). Di sisi lain, *job resource* adalah karakteristik pekerjaan (fisik, psikologis, sosial, dan organisasi) yang memungkinkan untuk menangani *job demand*. *Job resource* terkait erat dengan *employee engagement* (Ramos dan Almeida, 2017). *Employee engagement* terkait dengan sikap pekerjaan, seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Crawford, *et al.*, 2010). Karyawan yang *engaged* merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memiliki arti dan makna. Mereka menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam tugas, menilai secara positif pekerjaan yang mereka lakukan dan mengalami tingkat kepuasan yang lebih besar. Sejalan dengan pendapat tersebut, kepuasan kerja merupakan salah satu *consequences* dari *employee engagement* (Saks, 2005). Berdasarkan tinjauan teoritis dan empiris tersebut, maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>5</sub>: *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja perawat.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: Data primer diolah, 2018

**METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan teknik analisis jalur (*path analysis*) menggunakan SPSS 16.0. Penelitian ini dilakukan di RSUD Dr. Saiful Anwar Malang, khususnya instalasi rawat inap (IRNA 1 dan IRNA 2). Total populasi dalam penelitian ini sebanyak 136

perawat dengan status telah berkeluarga dan bekerja dengan sistem *shift*. Pengambilan sampel ini dilakukan dengan cara *proportional cluster sampling*. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus *slovin* dengan tingkat kesalahan sebesar 5% sehingga sampel yang didapatkan berjumlah 101 perawat. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dan skala pengukuran menggunakan skala Likert.

**Tabel 1. Definisi Operasional Variabel**

VARIABEL	DEFINISI	INDIKATOR
FSSB (X)  (Hammer et al., 2011)	FSSB adalah perilaku <i>supervisor</i> yang memberikan dukungan serta empati terhadap bawahan mereka terkait dengan keseimbangan antara tanggung jawab di dalam pekerjaan dan keluarga sehingga dapat membentuk persepsi bawahan mengenai dukungan organisasi.	1) <i>Emotional Support</i> 2) <i>Instrumental Support</i> 3) <i>Role Modeling Behaviour</i> 4) <i>Creative Work Family Management</i>
WLB (Z1)  (Hayman, 2005)	WLB adalah keadaan dimana individu dapat menyeimbangkan perannya baik di dalam pekerjaan maupun peran di luar pekerjaan seperti kehidupan pribadi, keluarga, spiritual, dan sosial.	1) <i>Work Interference with Personal Life (WIPL)</i> 2) <i>Personal Life Interference with Work (PLIW)</i> 3) <i>Work/personal Enhancement of Personal Life (WPLE)</i>
<i>Employee engagement</i> (Z2)  (Schaufeli et al., 2002)	<i>Employee engagement</i> adalah keterlibatan karyawan dan rasa keterikatan di dalam organisasi dimana karyawan mendedikasikan dirinya untuk kesuksesan tujuan organisasi.	1) <i>Vigor</i> 2) <i>Dedication</i> 3) <i>Absorption</i>
Kepuasan Kerja (Y)  (Closon, Leys, & Hellemans, 2015)	Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka.	1) Gaji 2) Pekerjaan itu sendiri 3) Lingkungan kerja 4) Hubungan kerja dengan rekan kerja 5) Supervisi

Sumber : Data diolah, 2018

Variabel independen dalam penelitian ini adalah FSSB (X). Variabel intervening dalam penelitian ini adalah WLB (Z1) dan *Employee Engagement* (Z2). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (Y).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini menggunakan uji validitas dan reliabilitas untuk menguji kevalidan dan kehandalan

dari instrumen penelitian yang digunakan. Tabel 2 merupakan hasil uji validitas variabel. Pada variabel Z1, terdapat item Z1.7, Z1.14, dan Z1.15 yang memiliki nilai *r* hitung dibawah 0,196 sehingga item tersebut harus dikeluarkan (tidak digunakan sebagai item pernyataan dalam kuesioner terkait variabel Kepuasan kerja). Pada variabel Y, terdapat item Y2 yang memiliki nilai *r* hitung dibawah 0,196 sehingga item tersebut juga harus dikeluarkan. Pada

item Z1.1, Z1.2, Z1.3, Z1.4, Z1.5, Z1.6, Z1.8, Z1.9, Z1.10, Z1.11, Y2 dan Y3 juga telah dilakukan *reverse code* atau *reverse score* yaitu membalik pemberian skor karena item pernyataan ditulis dengan kalimat

negatif. Item yang tidak valid dikeluarkan dilakukan pengujian ulang. Adapun hasil uji validitas variabel setelah dilakukan pengujian adalah sebagai berikut :

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas Variabel**

Variabel	Item	r hitung	r Tabel	Keterangan
FSSB (X)	X.1	0.790	0.196	Valid
	X.2	0.738	0.196	Valid
	X.3	0.775	0.196	Valid
	X.4	0.790	0.196	Valid
	X.5	0.667	0.196	Valid
	X.6	0.811	0.196	Valid
	X.7	0.875	0.196	Valid
	X.8	0.811	0.196	Valid
	X.9	0.844	0.196	Valid
	X.10	0.861	0.196	Valid
	X.11	0.774	0.196	Valid
	X.12	0.793	0.196	Valid
	X.13	0.797	0.196	Valid
	X.14	0.831	0.196	Valid
WLB (Z1)	Z1.1	0.746	0.196	Valid
	Z1.2	0.731	0.196	Valid
	Z1.3	0.625	0.196	Valid
	Z1.4	0.430	0.196	Valid
	Z1.5	0.720	0.196	Valid
	Z1.6	0.378	0.196	Valid
	Z1.8	0.557	0.196	Valid
	Z1.9	0.651	0.196	Valid
	Z1.10	0.669	0.196	Valid
	Z1.11	0.657	0.196	Valid
	Z1.12	0.261	0.196	Valid
	Z1.13	0.287	0.196	Valid
	Employee Engagement (Z2)	Z2.1	0.645	0.196
Z2.2		0.789	0.196	Valid
Z2.3		0.469	0.196	Valid
Z2.4		0.385	0.196	Valid
Z2.5		0.541	0.196	Valid
Z2.6		0.676	0.196	Valid
Z2.7		0.740	0.196	Valid
Z2.8		0.805	0.196	Valid
Z2.9		0.820	0.196	Valid
Z2.10		0.676	0.196	Valid
Z2.11		0.505	0.196	Valid
Z2.12		0.667	0.196	Valid
Z2.13		0.666	0.196	Valid
Z2.14		0.369	0.196	Valid
Z2.15		0.331	0.196	Valid
Z2.16		0.419	0.196	Valid
Z2.17		0.675	0.196	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	Y.1	0.722	0.196	Valid
	Y.3	0.416	0.196	Valid
	Y.4	0.610	0.196	Valid
	Y.5	0.705	0.196	Valid
	Y.6	0.702	0.196	Valid
	Y.7	0.631	0.196	Valid
	Y.8	0.863	0.196	Valid
	Y.9	0.493	0.196	Valid
	Y.10	0.518	0.196	Valid
	Y.11	0.693	0.196	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2018

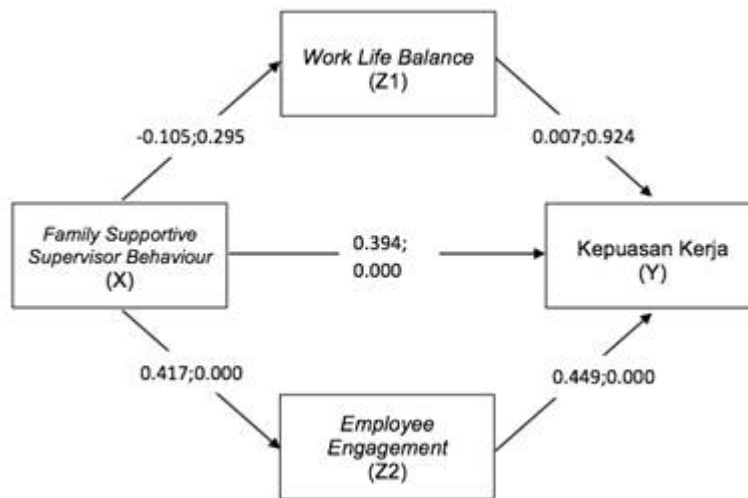
**Tabel 3. Hasil Uji Realibilitas Variabel**

Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
FSSB (X)	0.955	Reliabel
WLB (Z1)	0.826	Reliabel
Employee engagement (Z2)	0.876	Reliabel
Kepuasan kerja (Y)	0.828	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2018

Hasil uji reliabilitas variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 3. Dari Tabel 3 dapat diketahui bahwa nilai dari *alpha cronbach* untuk semua

variabel lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini sudah reliabel.



**Gambar 2. Diagram Hasil Analisis Jalur**

Sumber: Data primer diolah, 2018

**Tabel 4. Rekapitulasi Hasil Analisis Jalur (Path Analysis)**

Hubungan Variabel	Coefficients	t hitung	p-value	Keterangan
X - Z1	-0.105	-1.054	0.295	Tidak Signifikan
X - Z2	0.417	4.568	0.000	Signifikan
X - Y	0.394	4.997	0.000	Signifikan
Z1 - Y	0.007	0.095	0.924	Tidak Signifikan
Z2 - Y	0.449	5.691	0.000	Signifikan

Sumber : Data primer diolah, 2018

Hasil yang diperoleh pada pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa pengaruh variabel FSSB (X) terhadap WLB (Z1) memiliki nilai koefisien sebesar -0,105 dengan nilai t sebesar -1,054 dan *p-value* sebesar 0,295. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel FSSB berpengaruh tidak signifikan terhadap WLB, sehingga tidak mendukung hipotesis pertama yaitu FSSB (X) berpengaruh signifikan terhadap WLB (Z1).

Dukungan yang diterima karyawan dari organisasi mungkin dibayangi oleh dukungan keluarga karyawan (*family support*) (Afrianty, 2013). Menurut *border theory* yang dikemukakan,

salah satu konsep adalah *border keeper*, yaitu beberapa anggota dari ranah yang khususnya berpengaruh dalam mendefinisikan ranah dan *border* (batas). *Border keeper* di tempat kerja yang dapat membantu dalam mendefinisikan ranah adalah *supervisor* sedangkan *boder keeper* dalam kehidupan sehari-hari adalah pasangan dan anggota keluarga lainnya (*extended family*). *Border keeper* memiliki peran yang penting dalam kemampuan seseorang untuk mengatur domain dan batas (Clark, 2000).

Anggota keluarga memiliki kontribusi unik dalam *emotional* dan *instrumental support* bagi

karyawan diluar lingkungan pekerjaannya (Brough, O'Driscoll, dan Kalliath, 2005). Menurut (Afrianty, 2013), kebanyakan keluarga di Indonesia tinggal bersama dengan orang tua atau mertua atau bahkan dengan keluarga besar lainnya (*extended family*) memungkinkan karyawan yang sudah menikah untuk mengurangi beban pekerjaan rumah tangga melalui bantuan orang-orang yang tinggal bersama mereka. Penelitian pada konteks Indonesia yang dilakukan di RSUD Dr. Saiful Anwar Malang belum dapat mendukung hipotesis. Hal ini dikarenakan mungkin perawat memiliki dukungan di rumah yang lebih tinggi (*extended family*) daripada dukungan di organisasi. Menurut (Afrianty, 2013), jenis *family support* ini adalah salah satu faktor yang dapat membentuk persepsi karyawan tentang pentingnya *work life balance support* yang disediakan oleh organisasi. Semakin banyak dukungan keluarga yang dimiliki karyawan, semakin besar kemungkinan mereka memberi nilai yang lebih rendah pada dukungan organisasi.

Hasil yang diperoleh pada pengujian hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa pengaruh variabel FSSB (X) terhadap *Employee Engagement* (Z2) memiliki nilai koefisien sebesar 0,417 dengan nilai t sebesar 4,568 dan *p-value* sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel FSSB memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *Employee Engagement*, sehingga mendukung hipotesis kedua yaitu FSSB (X) berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* (Z2).

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa FSSB dapat mendorong timbulnya *employee engagement* pada perawat RSUD Dr. Saiful Anwar. Berdasarkan *social exchange theory*, karyawan akan memberikan kontribusi sesuai dengan apa yang mereka dapatkan, dalam hal ini adalah FSSB. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa perawat pada RSUD Dr. Saiful Anwar Malang memiliki *employee engagement* yang baik dengan nilai *mean* yang cukup tinggi yaitu 3,81 dimana sebagian besar responden menjawab "setuju" pada semua item pernyataan pada variabel *employee engagement*. Temuan ini menunjukkan *employee engagement* yang baik terbentuk sebagai dampak dari perlakuan baik dan perhatian dari *supervisor* mereka. Sehingga temuan dalam penelitian ini sesuai dengan *social exchange theory*. Temuan dalam penelitian ini membuktikan bahwa FSSB dapat mendorong timbulnya *employee engagement*, sehingga RSUD Dr. Saiful Anwar Malang

memerlukan *supervisor* yang *support* agar dapat menciptakan *employee engagement* pada perawatnya.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian terdahulu yang menemukan bahwa *supervisor* menunjukkan pentingnya *engagement* pada sektor publik di Uni Emirat Arab (UAE) karena akan meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja sehingga dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan (Ibrahim dan Al Falasi, 2014). Penelitian terdahulu juga menemukan adanya hubungan langsung yang signifikan antara FSSB dengan *employee engagement* (Abigail dan Johnson, 2014).

Hasil yang diperoleh pada pengujian hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa pengaruh variabel FSSB (X) terhadap Kepuasan kerja (Y) memiliki nilai koefisien sebesar 0,394 dengan nilai t sebesar 4,997 dan *p-value* sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel FSSB memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, sehingga mendukung hipotesis ketiga yaitu "FSSB (X) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y)".

Temuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa FSSB dapat menciptakan kepuasan kerja pada perawat RSUD Dr. Saiful Anwar. Hasil penelitian ini mendukung *organizational support theory*. *Organizational support theory* menyatakan bahwa untuk menentukan kesiapan organisasi untuk menghargai peningkatan usaha kerja dan untuk memenuhi kebutuhan sosioemosional, karyawan mengembangkan kepercayaan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan kepedulian mereka terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger *et al.*, 1986).

Berdasarkan temuan dalam penelitian ini maka *supervisor* sebagai agen dari RSUD Dr. Saiful Anwar dapat memberikan perlakuan baik sebagai *supervisor* yang *support* kepada para perawat sehingga dapat menciptakan kepuasan kerja. Hal tersebut sesuai dengan *Organizational support theory* yang juga membahas masalah proses psikologis yang mendasari konsekuensi *Perceived Organizational Support* (POS). Salah satunya, proses ini harus memiliki hasil yang baik untuk organisasi dan karyawan. Hasil yang di dapat untuk organisasi seperti peningkatan komitmen afektif dan kinerja serta pengurangan *turnover*. Hasil bagi karyawan adalah meningkatkan *positive mood* dan juga kepuasan kerja. Penelitian terdahulu juga



menemukan bahwa *supervisor support* adalah prediktor terbaik dari kepuasan kerja dan *turnover intention* (e.g. (Aryee *et al.*, 2005; Munn *et al.*, 1996)

Hasil yang diperoleh pada pengujian hipotesis keempat (H4) menunjukkan bahwa pengaruh variabel WLB (Z1) terhadap Kepuasan kerja (Y) memiliki nilai koefisien sebesar 0,007 dengan nilai t sebesar 0,095 dan probabilitas sebesar 0,924. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel WLB berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga tidak mendukung hipotesis keempat.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Haar (2014) yang menunjukkan bahwa tingkat tingginya WLB lebih berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja pada berbagai macam budaya dan budaya sebagai variabel *moderating* pada hubungan ini. Penelitian (Afrianty, 2013), menemukan bahwa pengalaman WLB di Indonesia tidak sejalan dengan temuan dalam penelitian serupa pada konteks *western country*, dimana WLB mengarah pada hasil kerja yang positif dan penurunan *work family conflict*.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya (Sutrisno, 2014). Beberapa individu mungkin akan merasa puas saat WLB nya terpenuhi, beberapa lagi mungkin akan puas dengan karier yang bagus, tapi ada beberapa juga yang puas dengan gaji yang mereka terima. Tingkat pendapatan dan kondisi keluarga karyawan dapat menentukan perilaku karyawan mengenai WLB (Choi, 2008). (Afrianty, 2013) menambahkan bahwa orang Indonesia percaya bahwa kerja keras adalah cara utama untuk mensejahterakan keluarga.

Afrianty, 2013 menyatakan dalam konteks Indonesia, pendapatan dari suatu pekerjaan adalah sumber keuangan yang utama dalam mendukung kehidupan keluarga, hilangnya sumber pendapatan dapat meningkatkan *work family conflict* karena akan berpengaruh kepada karyawan yang memiliki tanggungan (seperti anak-anak).

Hasil yang diperoleh pada pengujian hipotesis kelima (H5) menunjukkan bahwa pengaruh variabel *employee engagement* (Z2) terhadap Kepuasan kerja (Y) memiliki nilai koefisien sebesar 0.483 dengan nilai t sebesar 6.288 dan probabilitas sebesar 0.000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* (Z2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, sehingga mendukung hipotesis keempat yaitu *employee engagement* (Z2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y).

Temuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa *employee engagement* dapat menciptakan kepuasan kerja pada perawat RSUD Dr. Saiful Anwar. Hasil penelitian ini dapat dijelaskan dengan *job demand and job resources theory* (JDR theory). *Job resource* terkait erat dengan *employee engagement*, dan *employee engagement* terkait dengan sikap pekerjaan, seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Bakker dan Demerouti, 2007). Sejalan dengan teori tersebut, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perawat pada RSUD Dr. Saiful Anwar yang *engaged* merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memiliki arti dan makna. Mereka menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam tugas, menilai secara positif pekerjaan yang mereka lakukan dan mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih besar.

Temuan dalam penelitian ini memperkuat beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu *consequences* dari *employee engagement* (Saks, 2005). Selanjutnya penelitian terdahulu menemukan bahwa karyawan yang *engaged* di tempat kerja akan lebih mungkin untuk merasakan kepuasan kerja (Yeh, 2013). Penelitian terdahulu juga menemukan bahwa ketiga dimensi dari *employee engagement* (*vigor, dedication, absorption*) memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Allan, *et al.*, 2016).

**Tabel 5. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung**

Variabel	Koefisien Langsung	standar error	Koefisien TL	Z Hitung	p-value		
X, Z1, Y	-0.105	0.007	0.064	0.053	-0.001	-0.132	0,895
X, Z2, Y	0.417	0.449	0.064	0.052	0.187	5,201	0,000

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 5 didapatkan bahwa pengaruh tidak langsung dari variabel FSSB terhadap kepuasan kerja melalui WLB sebesar  $-0,001$ . Hasil pengujian tersebut didapatkan nilai Z hitung sebesar  $-0,132$  dan  $p$ -value sebesar  $0,895$ . Nilai Z hitung  $-0,132 < 1,96$  dan  $p$ -value  $0,895 > 0,05$  hal ini berarti bahwa FSSB berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja melalui WLB. Hasil penelitian oleh Mas-Machuca *et al.* (2016) menemukan bahwa *supervisor work life balance support* berpengaruh positif terhadap *employee work life balance*. Mas-Machuca *et al.* (2016) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa nyaman dengan pekerjaan mereka serta memiliki WLB yang efektif akan merasa bangga bekerja untuk organisasi mereka, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa WLB dapat berperan sebagai variabel mediasi antara FSSB dan kepuasan kerja. Namun, pada penelitian ini WLB mendapatkan nilai *grandmean* yang cukup rendah sehingga dapat disimpulkan bahwa WLB perawat pada RSUD Dr. Saiful Anwar Malang berada pada kategori tidak cukup baik. Hal tersebut menyebabkan FSSB memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja melalui WLB. Menurut Afrianty (2013), kebanyakan keluarga di Indonesia tinggal bersama dengan orang tua atau mertua atau bahkan dengan keluarga besar lainnya (*extended family*) dan memungkinkan karyawan yang sudah menikah untuk mengurangi beban pekerjaan rumah tangga melalui bantuan orang-orang yang tinggal bersama mereka. Hal ini memungkinkan perawat memiliki dukungan di rumah yang lebih tinggi (*extended family*) daripada dukungan di organisasi. Selain itu, pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya (Sutrisno, 2014). Beberapa individu mungkin akan merasa puas saat WLB nya terpenuhi, beberapa lagi mungkin akan puas dengan karier yang bagus, tapi ada beberapa juga yang puas dengan gaji yang mereka terima. Tingkat pendapatan dan kondisi keluarga karyawan dapat menentukan perilaku karyawan mengenai WLB (Choi, 2008). Afrianty (2013) menambahkan bahwa orang Indonesia percaya bahwa kerja keras adalah cara utama untuk mensejahterakan keluarga. Berdasarkan alasan-alasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa untuk saat ini, penelitian pada

konteks Indonesia yang dilakukan di RSUD Dr. Saiful Anwar Malang belum dapat mendukung hipotesis.

Tabel 5 juga menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dari variabel FSSB terhadap kepuasan kerja melalui *Employee Engagement* sebesar  $0,187$ . Hasil pengujian tersebut didapatkan nilai Z hitung sebesar  $5,201$  dan  $p$ -value sebesar  $0,000$ . Nilai Z hitung  $5,201 > 1,96$  dan  $p$ -value  $0,000 < 0,05$  sehingga hal ini berarti bahwa FSSB berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui *employee engagement*. Dapat disimpulkan bahwa variabel *employee engagement* memiliki pengaruh yang paling tinggi dalam memediasi pengaruh FSSB terhadap kepuasan kerja. Menurut Robbins dan Judge (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* salah satunya yaitu organisasi memiliki manajer yang baik sehingga membuat karyawan merasa nyaman dan karyawan merasa diapresiasi oleh atasannya. Selain itu, *employee engagement* juga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja sehingga *employee engagement* dapat memediasi hubungan antara FSSB dan kepuasan kerja. Penelitian oleh Radosevich, *et al.* (2008) secara konsisten menyimpulkan bahwa *employee engagement* dapat berfungsi sebagai penentu utama kepuasan kerja. Radosevich, *et al.* (2008) berpendapat bahwa karyawan yang *engaged* memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, jika dibandingkan dengan karyawan yang tidak *engaged*. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa FSSB dapat mendorong timbulnya *employee engagement* pada perawat RSUD Dr. Saiful Anwar. Berdasarkan *social exchange theory*, karyawan akan memberikan kontribusi sesuai dengan apa yang mereka dapatkan, dalam hal ini adalah FSSB. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa perawat pada RSUD Dr. Saiful Anwar Malang memiliki *employee engagement* yang baik. Hasil penelitian ini menunjukkan *employee engagement* yang baik terbentuk sebagai dampak dari perlakuan baik dan perhatian dari *supervisor* mereka. Temuan dalam penelitian ini membuktikan bahwa FSSB dapat mendorong timbulnya *employee engagement*, sehingga RSUD Dr. Saiful Anwar Malang memerlukan *supervisor* yang *support* agar dapat menciptakan *employee engagement* dan kemudian dapat meningkatkan kepuasan kerja pada perawatnya.

Hasil penelitian dalam penelitian ini menemukan bahwa WLB pada perawat memiliki nilai yang cenderung rendah. Hal ini salah satunya disebabkan

oleh *workload* pada RSUD Dr. Saiful Anwar Malang. Menurut Eby, *et al.* (2005) rendahnya tingkat *work life balance* dapat dipengaruhi oleh beban kerja yang tinggi. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah tidak menyertakan *workload* sebagai variabel yang diteliti.

#### SIMPULAN DAN SARAN

Hasil analisis dan pembahasan pada penelitian ini secara keseluruhan menunjukkan bahwa *Family Supportive Supervisor Behaviour* berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan *Employee Engagement*, namun *Family Supportive Supervisor Behaviour* berpengaruh tidak signifikan terhadap *Work Life Balance*. *Employee Engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja, namun *Work Life Balance* berpengaruh secara tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Selanjutnya, *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Family Supportive Supervisor Behaviour* terhadap Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil penelitian ini maka saran yang dapat diberikan pada RSUD Dr. Saiful Anwar Malang adalah agar memberikan pembinaan kepada *supervisor* untuk lebih dapat meluangkan waktu untuk mengetahui kebutuhan pribadi perawat. Selain itu, FSSB dalam penelitian ini ditemukan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dan kepuasan kerja sehingga penting bagi RSUD Dr. Saiful Anwar Malang untuk meningkatkan kemampuan *supervisor* dalam memberikan dukungan kepada bawahan dengan cara mengadakan pelatihan agar dapat meningkatkan *employee engagement* dan kepuasan kerja.

Saran untuk penelitian selanjutnya, agar melakukan penelitian serupa namun dengan sektor yang berbeda dan dengan jumlah sampel yang lebih beragam sehingga mampu memperkuat hasil penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel *workload* yang tidak diteliti dalam penelitian ini, kaitannya dengan WLB. Penelitian selanjutnya juga diharapkan menggunakan variabel lain yang mempengaruhi FSSB agar mendapatkan hasil temuan yang lebih beragam lagi.

#### REFERENSI

Abigail, D., & Johnson, B. (2014). *The Effects of Family Supportive Supervisor Behaviors*

(FSSB) on Work and Health Related Outcomes. (January).

Afrianty, T. W. (2013). *Work Life Balance Policies in the Indonesian Context* (Curtin University). Retrieved from [https://espace.curtin.edu.au/bitstream/handle/20.500.11937/82/199554\\_Afrianty2014.pdf](https://espace.curtin.edu.au/bitstream/handle/20.500.11937/82/199554_Afrianty2014.pdf)

Allan, L. L., Lu, C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: a comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4).

Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. H. (2005). Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 132–146. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.132>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

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. <https://doi.org/10.1108/02683941011023749>

Bohle, P., & Tilley, A. J. (1998). Early experience of shiftwork: Influences on attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(1), 61–79. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1998.tb00663.x>

Brough, P., O'Driscoll, M. P., & Kalliath, T. J. (2005). The ability of “family friendly” organizational resources to predict work-family conflict and job and family satisfaction. *Stress and Health*, 21(4), 223–234. <https://doi.org/10.1002/smi.1059>

Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A., & Wayne, J. H. (2011). Work-family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 640–652. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.04.011>

Choi, J. (2008). Work and family demands and life stress among Chinese employees: The mediating effect of work-family conflict. *International Journal of Human Resource*

- Management*, 19(5), 878–895. <https://doi.org/10.1080/09585190801993885>
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*.
- Closon, C., Leys, C., & Hellemans, C. (2015). Perceptions of corporate social responsibility, organizational commitment and job satisfaction. *Management Research*, 13(1), 31–54. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2014-0565>
- Colquhoun, W. P. (1981). *Shift Work/ : Discussion and Conclusion*. Washington.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124–197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.003>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 500–507.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2011). 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>
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Zimmerman, K., & Daniels, R. (2007). Exploring the work and non-work interface. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 6, 165–204.
- Handayani. (2013). Keseimbangan Kerja Keluarga pada Perempuan Bekerja: Tinjauan Teori Border. *Buletin Psikologi*, 21(2), 90–101.
- Hassan, Z., Dollard, M. F., & Winefield, A. H. (2010). Work-family conflict in East vs western countries. *Cross Cultural Management*, 17(1), 30–49. <https://doi.org/10.1108/13527601011016899>
- 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>
- Hudson. (2005). *The Case for Work / Life Balance*. 1–39.
- Ibrahim, M., & AlFalasi, S. (2014). Employee loyalty and engagement in uae public sector. *Employee Relations*, 36(5), 562–582. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0098>
- Koller, M. (2004). Health risks related to shift work. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 53(1), 59–75. <https://doi.org/10.1007/bf00406178>
- 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>
- Munn, E. K., Barber, C. E., & Fritz, J. J. (1996). Children ' s Health Care Mitral Value Prolapse and Symptoms of Negative Affectivity in Adolescents. *Children'S Health Care*, 25(2), 37–41. <https://doi.org/10.1207/s15326888chc2502>
- Radosevich, D.J., Radosevich, D.M., Riddle, M.R. & Huges, P. A. (2008). Goal Orientation as a Predictor of Cognitive Engagement, Performance and Satisfaction. *Journal of the Academy of Business and Economics*, 8(3), 46–55.
- Ramos, A. O., & Almeida, H. de. (2017). Work engagement, social support, and job satisfaction in Portuguese nursing staff: A winning combination. *Applied Nursing Research*, 36, 37–41. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.05.012>
- Republik Indonesia. (2013). *Peraturan Menteri Tenaga Kerja No. 233 Tahun 2003 Tentang Jenis-Jenis Pekerjaan*. Jakarta.
- 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>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behaviour*. England: Pearson Education Limited.

- Saks, A. M. (2005). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- 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. Retrieved from <https://de.statista.com/bibproxy.fh-kufstein.ac.at/statistik/daten/studie/708566/umfrage/einfluss-von-influencern-auf-kaufentscheidung-nach-alter-in-deutschland/>
- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 1). Jakarta: Kencana.
- Worth, T. (2011). Careers With High Rates of Depression. *Health.Com*. Retrieved from <http://www.health.com/health/gallery/0,,20428990,00.html>
- Yeh, C. M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42(xx), 214–239. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.02.002>