

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBS UNSRAT)

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT ASURANSI JIWA MANULIFE INDONESIA DI SURABAYA**

Davin Eldon, J.L. Eko Nugroho, M.E. Lanny Kusuma Widjaja
Universitas Surabaya

ARTICLE INFO

Keywords:

Work-life Balance, Job Satisfaction, Work Motivation, Organizational Commitment, Employee Performance

Kata Kunci:

Work-life Balance, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan

Corresponding author:

M.E. Lanny Kusuma Widjaja
lanny.kusumawidjaja@staff.ubaya.ac.id

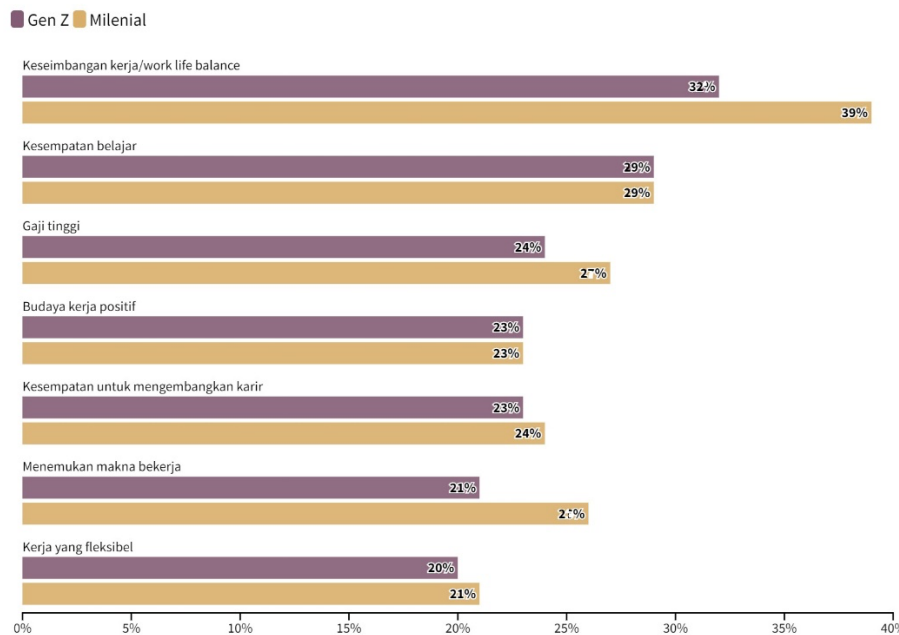
Abstract. *This study analyzes the influence of work-life balance, job satisfaction, work motivation, and organizational commitment on employee performance at PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia in Surabaya. This research uses the quantitative method using Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) with the assistance of the SmartPLS 3 software. The data used in this research is primary data that was collected through questionnaires which was distributed to all employees working at PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia via google forms. The sample in this research is 117 employees working at PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia that lives in Surabaya. This study shows that work-life balance, job satisfaction, work motivation, and organizational commitment have a positive and significant effect on employee performance.*

Abstrak Penelitian ini menganalisis pengaruh *work-life balance*, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia di Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan melakukan analisis *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan *software* SmartPLS 3. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang didistribusikan secara *online* kepada seluruh karyawan PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia dalam bentuk *google forms*. Sampel pada penelitian ini berjumlah 117 karyawan PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia yang berdomisili di Surabaya. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance*, kepuasan kerja, motivasi kerja, serta komitmen organisasi memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

Peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu badan usaha merupakan faktor penting yang akan menentukan kesuksesan dari badan usaha tersebut. Hal ini dikarenakan SDM adalah penentu dari kelancaran seluruh kegiatan usaha yang dijalankan oleh sebuah badan usaha atau organisasi (Ghonyah & Masurip, 2011). Kualitas SDM yang baik dan unggul akan menciptakan keunggulan kompetitif bagi suatu badan usaha sehingga penting bagi suatu badan usaha untuk meletakkan perhatian yang lebih pada pengelolaan SDM yang ada. Karyawan akan memberikan kontribusi secara maksimal jika karyawan tersebut merasa nyaman dan bahagia dengan kondisi kerjanya (Mendis & Weerakkody, 2017). Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen badan usaha untuk menjamin kinerja karyawan tetap terjaga secara maksimal adalah dengan memerhatikan *work-life balance* dari seluruh karyawannya (Asari, 2022).

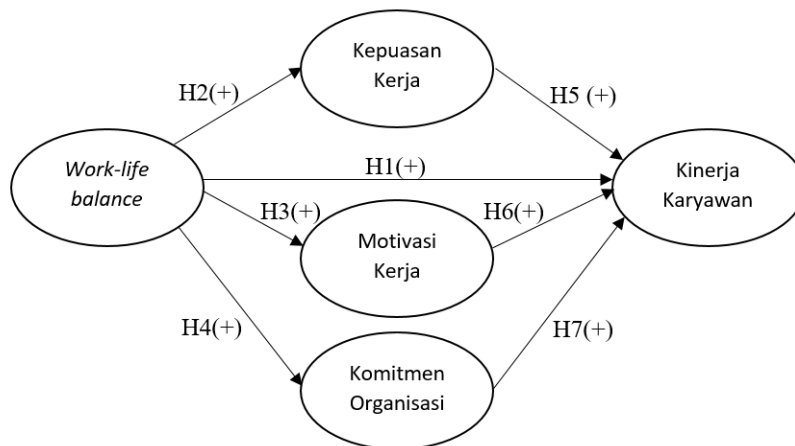
Perkembangan teknologi yang sangat pesat serta pandemi Covid-19 yang melanda dunia menyebabkan terjadinya banyak perubahan pada budaya kerja karyawan, salah satunya adalah budaya kerja *work from home* (WFH). Munculnya budaya WFH menjadi sebuah peluang sekaligus tantangan bagi badan usaha untuk mewujudkan *work-life balance* yang baik untuk seluruh karyawannya dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja. Semakin baik badan usaha dapat mengelola agar *work-life balance* karyawan terjaga, maka kontribusi dan kinerja karyawan tersebut bagi badan usaha juga akan mengalami peningkatan (Asari, 2022).



Gambar 1. Survei Hal yang Diinginkan Generasi Z dan Milenial dalam Bekerja Tahun 2022 (Sumber: Deloitte, 2022)

Pada tahun 2022, Deloitte melakukan sebuah survei mengenai hal yang diinginkan oleh generasi Z serta milenial dalam bekerja. Mengingat tenaga kerja Indonesia yang kini didominasi oleh kedua generasi ini, penting bagi para badan usaha untuk menyesuaikan keinginan dari calon karyawan ini untuk memastikan agar pertumbuhan bisnis dapat tetap terjaga. Survei tersebut mengungkapkan bahwa generasi Z dan milenial sama-sama mengutamakan *work-life balance* sebagai hal utama yang dicari dalam bekerja dengan hasil survei yang menyatakan sebanyak 32% dari gen Z dan 39% dari generasi milenial yang berpendapat bahwa *work-life balance* merupakan hal yang paling diinginkan dalam pekerjaan yang melampaui faktor lain seperti gaji tinggi dan kesempatan belajar (Angelia, 2022). Hasil temuan survei ini menunjukkan *work-life balance* sebagai topik yang sangat menarik untuk diteliti secara lebih lanjut karena terlihat bahwa minat tenaga kerja atas *work-life balance* ini sangatlah tinggi. Saat *work-life balance* dapat tercapai, terjadi juga peningkatan pada kinerja karyawan (Mendis & Weerakkody, 2017).

Penelitian Rene & Wahyuni, (2018) menyatakan bahwa *work-life balance* juga akan berdampak pada kepuasan kerja, motivasi kerja, serta komitmen organisasi bagi karyawan yang akan berdampak juga kepada kinerja dari masing-masing karyawan tersebut. Namun, Ardiansyah & Surjanti, (2020) serta Asari, (2022) menemukan adanya perbedaan hasil pada hubungan antar variabel tersebut. Ketidakselarasan temuan penelitian inilah yang mendasari dilakukannya penelitian ini dengan model penelitian sebagai berikut.



Gambar 2. Model Penelitian
(Sumber: Rene & Wahyuni, 2018, telah diolah)

Penelitian ini dilakukan pada PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia yang terletak di Surabaya yang melibatkan seluruh karyawannya sebagai populasi penelitian. Sebagai badan usaha yang bergerak pada jasa asuransi, PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia merupakan salah satu badan usaha yang mengalami perubahan budaya kerja yang drastis sejak dunia dilanda pandemi Covid-19. Salah satu perubahan yang muncul adalah budaya kerja WFH serta *Flexible Working Hours* yang dapat membantu atau memperburuk *work-life balance* dari karyawannya. Walaupun demikian, PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia mampu untuk mengelola tantangan tersebut dengan sangat baik. Hal ini terlihat dari banyaknya penghargaan yang diraih seperti *The Best Sharia Unit Life Insurance* pada *The Economics Syariah Award* 2021 dan 2022, *Best Life Insurance* 2021 kategori ekuitas Rp 4 triliun ke atas dari Media Asuransi, *Indonesia Best Insurance Award* 2020 dari Warta Ekonomi, serta *Insurance Market Leader Award* 2019 dari Media Asuransi. Seluruh pencapaian ini menunjukkan kontribusi yang besar dari kinerja karyawan terhadap performa dari suatu badan usaha. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan karyawan yang baik memiliki peran yang krusial dalam memastikan terjaganya kinerja karyawan dan tercapainya tujuan organisasi.

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Menurut teori kesejahteraan karyawan, kesejahteraan diartikan sebagai sebuah konsep komprehensif dari kebahagiaan karyawan yang merepresentasikan evaluasi seseorang atas kehidupannya yang meliputi kepuasan dalam kehidupan serta dampak-dampak positifnya (Lu, 2001; Ryan & Deci, 2001). Kesejahteraan karyawan sendiri dapat diartikan sebagai suatu hal yang sangat berkaitan erat dengan kepuasan pekerjaan, kepuasan hidup, emosi positif, serta kualitas dari *work-life balance* seorang karyawan (Huang *et al.*, 2016). Semakin sehat dan bahagia karyawan dalam suatu organisasi, maka karyawan tersebut akan memiliki kecenderungan untuk meningkatkan upaya, kontribusi, dan produktivitas bagi organisasinya (C. D. Fisher, 2003; Galabova & McKie, 2013; Taris & Schreurs, 2009).

Work-life balance merupakan sebuah tingkat kepuasan yang dirasakan oleh seorang individu saat individu tersebut dapat berfungsi di rumah maupun tempat kerja mereka dengan sedikit konflik yang dihadapi (Clark, 2000). Seseorang dapat dikatakan memiliki *work-life balance* yang baik saat terjadinya kondisi dimana ekspektasi yang dinegosiasikan dan dibagikan antara seorang individu dengan rekan kerja dalam lingkungan kerja dan rumah atau keluarga dapat tercapai (Grzywacz & Carlson, 2007). *Work-life balance* ini penting agar seorang individu dapat melaksanakan tanggung jawab dalam menjalankan kehidupan mereka baik secara pribadi, kerja, dan aktivitas lain di luar pekerjaan (Parkes & Langford, 2008).

Komitmen organisasi adalah wujud komitmen seorang individu terhadap organisasi tempat individu tersebut bekerja (Indarti *et al.*, 2017). Darmawan, (2013) berpendapat bahwa komitmen adalah keinginan seorang karyawan untuk menjaga keanggotaannya dalam suatu organisasi sehingga karyawan tersebut bersedia untuk memberikan upaya terbaiknya untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang sudah memiliki komitmen yang tinggi kepada badan usahanya akan lebih handal dalam menyelesaikan pekerjaannya, meningkatkan produktivitasnya, serta menggapai target yang sudah ditentukan (Renyut *et al.*, 2017).

Kepuasan kerja merujuk pada perasaan positif yang dirasakan seseorang saat mengerjakan suatu pekerjaan yang terwujud dari evaluasi perorangan yang dilakukan dengan jelas dan luas (Robbins *et al.*, 2018). Definisi lain dari kepuasan kerja adalah suatu sikap emosional menyukai dan mencintai pekerjaannya yang tercerminkan dari kedisiplinan, prestasi kerja, serta moral kerja seorang karyawan (Hasibuan, 2003). Kepuasan kerja berhubungan sangat erat dengan seberapa banyak usaha yang akan dilakukan oleh seorang individu dalam mengerjakan suatu pekerjaan (Indarti *et al.*, 2017).

Motivasi adalah dorongan internal yang menyebabkan perubahan pada perilaku seseorang untuk mencapai tujuan organisasi (Gelard & Rezaei, 2016). Motivasi kerja sendiri dapat diartikan sebagai rangkaian dorongan energik yang bersumber dari luar maupun dalam seorang individu untuk memulai suatu pekerjaan dan menentukan arah, intensitas, durasi, serta bentuknya (Pinder, 1998 dalam Kultalahti & Liisa Viitala, 2014). Motivasi dapat dibagi menjadi 2 dimensi yaitu motivasi ekstrinsik yang didapatkan dari lingkungan sekitar individu dan motivasi intrinsik yang berasal dari dalam diri sendiri (Widjaja, 2015).

Kinerja karyawan adalah prestasi atau capaian hasil kerja karyawan yang berbentuk kuantitas maupun kualitas yang sesuai dengan tugas serta wewenang yang telah diberikan (Darmasetiawan, 2016). Kinerja sendiri dapat dinilai menggunakan ukuran yang sesuai bagi pekerjaan tersebut (Widjaja, 2015). Kinerja kerja individu dapat diartikan sebagai tindakan atau perilaku yang relevan dalam rangka mencapai tujuan suatu organisasi (Campbell, 1990 dalam Koopmans *et al.*, 2013). Definisi ini diperkuat oleh Jex & Thomas, (2003) dalam Mulki *et al.*, (2008), yang menyatakan bahwa kinerja pekerjaan merupakan suatu perilaku karyawan selama berada di lingkungan kerja yang selalu konsisten dan berkontribusi untuk menggapai harapan organisasi.

Saat seorang karyawan memiliki *work-life balance* yang baik, karyawan tersebut akan lebih bahagia dan bersedia untuk memberikan kontribusinya secara maksimal baik saat mereka bekerja di rumah maupun di tempat kerja. Badan usaha yang mampu menjaga *work-life balance* karyawannya dengan

baik akan mendapatkan tingkat kinerja karyawan yang lebih tinggi juga. Penelitian yang dilakukan oleh Asari, (2022) menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara variabel *work-life balance* dengan kinerja karyawan. Temuan ini juga didukung oleh hasil riset Mendis & Weerakkody (2017) yang menemukan relasi yang sama.

H1: *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Tercapainya *work-life balance* akan memudahkan karyawan untuk mengatur kehidupan pekerjaan dan pribadinya dengan baik sehingga kesehatan fisik dan mental dari karyawan tersebut akan terjaga (Haar *et al.*, 2014). Hal ini berdampak pada munculnya peningkatan kepuasan kerja karyawan karena kebutuhan fisik dan mental mereka terpenuhi. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Asari, (2022), dimana *work-life balance* ditemukan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Rene & Wahyuni, (2018) yang menemukan hubungan bahwa *work-life balance* secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

H2: *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

Work-life balance berperan penting dalam menentukan motivasi kerja karena karyawan tidak bersedia untuk mengorbankan kehidupan pribadi untuk pekerjaannya (Kultalahti & Liisa Viitala, 2014). Temuan ini menunjukkan adanya hubungan yang positif antara *work-life balance* dengan motivasi kerja karyawan. Tercapainya *work-life balance* akan berdampak pada meningkatnya motivasi kerja karyawan. Sebaliknya, tidak tercapainya *work-life balance* juga akan menyebabkan terjadinya penurunan motivasi kerja karyawan. Namun, penelitian Rene & Wahyuni, (2018) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif namun tidak signifikan antara variabel *work-life balance* dengan motivasi kerja.

H3: *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan

Penelitian Ardiansyah & Surjanti, (2020) menemukan bahwa *work-life balance* berhubungan positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan. Hasil ini konsisten dengan temuan yang ada pada penelitian Badrianto & Ekhsan, (2021) yang mendapati adanya hubungan positif dan signifikan juga antara *work-life balance* dengan kinerja karyawan. Melalui penelitian ini, ditemukan bahwa badan usaha yang mampu mewujudkan *work-life balance* yang baik bagi karyawannya akan mendapatkan persepsi yang positif dari karyawan bahwa badan usaha peduli dan bersedia untuk memenuhi kebutuhan karyawan-karyawannya. Persepsi positif ini kemudian akan berkembang menjadi ikatan emosional karyawan terhadap organisasi atau badan usaha tersebut.

H4: *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan

Saat kebutuhan karyawan terpenuhi, hal ini akan memberikan kepuasan secara mental maupun fisik bagi karyawan yang kemudian akan menyebabkan meningkatnya tingkat kepuasan kerja bagi karyawan tersebut. Karyawan yang merasa puas ini akan mampu berkontribusi secara maksimal sehingga kinerja karyawan mengalami peningkatan. Sebaliknya, saat kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, maka karyawan tersebut akan merasa diabaikan yang mengakibatkan turunnya kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh temuan Rene & Wahyuni, (2018) serta Asari, (2022) yang mendapati adanya hubungan positif dan signifikan antara variabel kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Motivasi kerja dapat ditimbulkan dari berbagai penyebab, beberapa diantaranya adalah kepercayaan dan dukungan manajer, pengaruh psikologis, standar kinerja, interaksi kelompok, dan pengaruh hierarkis. Karyawan dengan motivasi kerja yang baik akan merasa semangat untuk mengerahkan upaya terbaik dalam pekerjaannya sehingga dapat disimpulkan bahwa peningkatan motivasi kerja karyawan juga akan diiringi dengan peningkatan kinerja karyawan. Teori ini didukung oleh hasil penelitian Rene & Wahyuni, (2018) yang menemukan adanya pengaruh signifikan dan positif antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

H6: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Saat karyawan memiliki komitmen yang tinggi pada badan usaha, karyawan tersebut juga akan mengerahkan segala kekuatannya untuk menggapai harapan badan usaha tersebut. Hal ini tercermin dari meningkatnya kinerja karyawan sebagai akibat dari rasa keterikatan karyawan tersebut dengan badan

usahanya yang didukung oleh temuan pada penelitian Rene & Wahyuni, (2018) serta Ardiansyah & Surjanti, (2020) yang menyatakan adanya hubungan positif dan signifikan antara variabel komitmen organisasi dengan variabel kinerja karyawan.

H7: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian replikasi parsial dari penelitian Rene & Wahyuni, (2018) yang menambahkan hipotesis langsung antara variabel *work-life balance* terhadap kinerja karyawan dengan merujuk pada penelitian Ardiansyah & Surjanti, (2020) serta Asari, (2022). Penelitian ini dapat dikategorikan sebagai *basic research* atau penelitian dasar yang bertujuan untuk menguji, memodifikasi, serta mengembangkan pengetahuan-pengetahuan yang sudah ada. Penelitian ini merupakan penelitian kausal dengan tujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel independen *work-life balance* terhadap variabel dependen kepuasan kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan menggunakan data primer yang didapatkan dari responden melalui penyebaran kuesioner *online* dalam bentuk *google form*. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia yang berdomisili di Surabaya dan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling*. Aras pengukuran yang digunakan adalah aras interval dengan pertimbangan bahwa aras pengukuran ini mampu untuk mengukur pendapat seseorang yang dapat mencerminkan tingkat persetujuan responden terhadap serangkaian pernyataan yang disampaikan. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan *software* SmartPLS 3 untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian serta *inner model* dan *outer model* penelitian (Ghozali & Latan, 2015).

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) serta melakukan *PET Analysis* dengan menggunakan skala Likert untuk mengukur opini maupun sikap responden terhadap instrumen penelitian yang disajikan dalam bentuk pernyataan. Skala Likert yang digunakan terdiri dari 5 opsi dengan rentang angka (1) hingga (5) dengan keterangan untuk setiap angka sebagai berikut: (1) sangat tidak setuju; (2) tidak setuju; (3) netral; (4) setuju; (5) sangat setuju. Skala ini akan berlaku terbalik jika pernyataan bersifat negatif. Analisis yang digunakan pada penelitian ini meliputi analisis deskriptif, uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, serta uji *model fit*. Pengumpulan data dilakukan pada November hingga Desember 2023 dan diperoleh sampel akhir sejumlah 117 yang telah melewati proses *data screening*. Jumlah responden ini telah memenuhi syarat jumlah responden bagi penelitian dengan variabel konstruk ≤ 5 dan menggunakan ≥ 3 indikator konstruk untuk setiap variabel yang membutuhkan minimal 100 responden (Hair *et al.*, 2018).

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 **Sangat Setuju**

Seluruh item yang digunakan dalam penelitian ini didapatkan dari penelitian sebelumnya dengan *work-life balance* yang diukur menggunakan 5 item dari G. G. Fisher, (2001), kepuasan kerja yang diukur menggunakan 9 item dari Kabir & Parvin, (2011), motivasi kerja yang diukur menggunakan 6 item dari Lee & Kulviwat, (2008), komitmen organisasi yang diukur menggunakan 7 item dari Allen & Meyer, (1990), serta kinerja karyawan yang diukur menggunakan 7 item dari Koopmans *et al.*, (2013). Pengumpulan data melalui survei *online* dalam bentuk *google form* menghasilkan 117 responden dan seluruh responden telah memenuhi karakteristik sampel. Karakteristik yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia, berusia minimal 18 tahun, serta berdomisili di Surabaya.

Tabel 1. Karakteristik Sampel

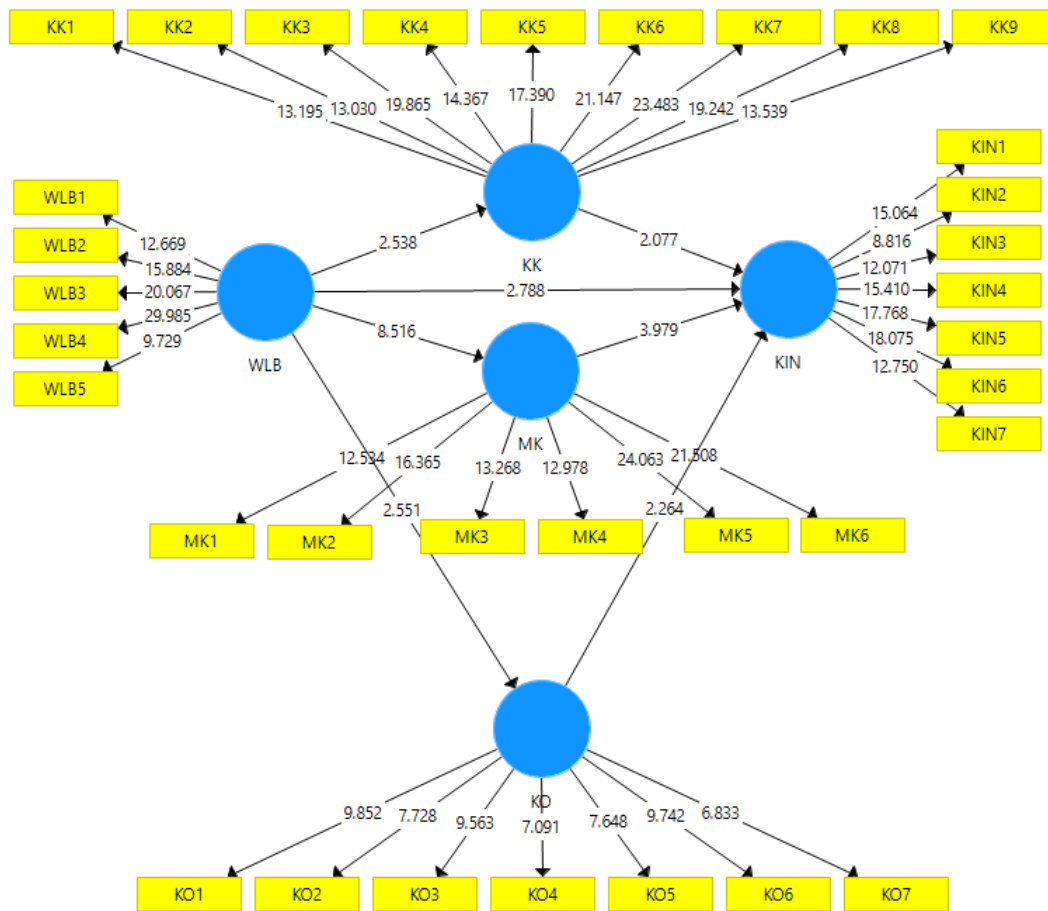
Faktor	Frekuensi	(%)
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	56	47,9%
Perempuan	61	52,1%

Usia		
18-25 tahun	54	46,2%
26-35 tahun	51	43,6%
36-45 tahun	10	8,5%
≥ 46 tahun	2	1,7%
Pendidikan Terakhir		
SMA/SMK	15	12,8%
Diploma (D1/D2/D3)	14	12%
Sarjana (S1)	84	71,8%
Magister (S2)	4	3,4%
Doktor (S3)	0	0%
Status Karyawan		
Karyawan Tetap	86	73,5%
Karyawan Kontrak	31	26,5%
Lama Masa Kerja		
<1 Tahun	12	10,3%
1-2 Tahun	56	47,9%
2-3 Tahun	43	36,8%
3-4 Tahun	4	3,4%
≥ 5 Tahun	2	1,7%

(Sumber: Google Forms, telah diolah, 2023)

HASIL

Berdasarkan studi teoritis, dapat diprediksi pengaruh dari variabel-variabel *work-life balance*, kepuasan kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Untuk menguji hipotesis yang telah dipaparkan, dilakukan penyebaran kuesioner secara *online* dengan menggunakan item-item yang sudah pernah digunakan pada penelitian terdahulu. Pengujian *outer model* digunakan untuk menguji hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Evaluasi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi *comparison factor loading*, *reliability test*, *convergent validity*, serta *discriminant validity*. Menurut Ghozali & Latan, (2015), validitas konvergen mampu diukur dari tingkat korelasi yang tinggi antara setiap konstruk dimana nilai konvergen dari masing-masing konstruk pada indikator akan merefleksikan hal tersebut berdasarkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE akan dianggap baik jika melebihi 0,5 yang sesuai dengan 50% atau lebih dengan varian item.



Gambar 3. Model Pengukuran (Sumber: SmartPLS 3, telah diolah, 2023)

Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji validitas item. SEM sendiri adalah suatu analisis multivariat yang digunakan untuk menjelaskan hubungan linear antara variabel observasi (indikator) dengan variabel yang tidak dapat diukur secara langsung dengan bersamaan (sumber). Uji validitas ini mampu untuk menunjukkan kemampuan mengukur instrumen yang digunakan untuk mengukur data dan menilai kualitas dari item pernyataan yang akan digunakan kepada responden (Sugiyono, 2013). Sementara uji reliabilitas dilakukan untuk mengevaluasi konsistensi setiap item pernyataan pada suatu waktu tertentu dan kongruitas data yang telah dikumpulkan dari kuesioner yang telah disebar (Sugiyono, 2013). Kedua pengujian ini akan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dengan ukuran reliabilitas yang memadai antara 0 hingga 1 serta nilai dengan kisaran 0,6-0,7 (Hair *et al.*, 2018). Suatu item akan dinilai reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* melebihi 0,6, *composite reliability* melebihi 0,6-0,7, serta *Average Variance Extracted* (AVE) minimal 0,5.

Tabel 2. Factor loading, Construct Reliability, dan Convergent Validity

Variabel	Item	Nilai Loading Factor	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted
Work-life Balance (WLB)	WLB1	0,747	0,843	0,846	0,889	0,615
	WLB2	0,785				
	WLB3	0,800				
	WLB4	0,853				
	WLB5	0,731				
Kepuasan	KK1	0,738				

Kerja (KK)	KK2	0,722				
	KK3	0,741				
	KK4	0,771				
	KK5	0,812	0,917	0,917	0,931	0,601
	KK6	0,831				
	KK7	0,816				
	KK8	0,781				
	KK9	0,759				
	Motivasi Kerja (MK)	MK1	0,748			
MK2		0,776				
MK3		0,702	0,858	0,860	0,895	0,586
MK4		0,733				
MK5		0,810				
MK6		0,819				
Komitmen Organisasi (KO)	KO1	0,745				
	KO2	0,708				
	KO3	0,760				
	KO4	0,760	0,870	0,878	0,899	0,561
	KO5	0,741				
	KO6	0,807				
	KO7	0,720				
Kinerja Karyawan (KIN)	KIN1	0,791				
	KIN2	0,725				
	KIN3	0,753				
	KIN4	0,753	0,889	0,891	0,913	0,601
	KIN5	0,818				
	KIN6	0,820				
	KIN7	0,760				

(Sumber: SmartPLS 3, telah diolah, 2023)

Discriminant Validity digunakan untuk memastikan agar setiap indikator bersifat reflektif dan akurat dalam mengukur konstruk yang sesuai melalui korelasi tinggi dengan konstruk tersebut. Menurut Ghazali & Latan, (2015), pengukuran dari konstruk yang berbeda tidak boleh menghasilkan hubungan korelasi yang tinggi dengan nilai *cross loading* yang harus menunjukkan lebih besar dari 0,7. Metode ini dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE dari setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lain dalam model yang sama. Suatu model dinilai memiliki validitas diskriminan yang baik saat akar kuadrat dari AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk tersebut dan konstruk lain dalam model (Wong, 2013). HTMT digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminan dari 2 konstruk reflektif dengan nilai yang dihasilkan harus kurang dari 0,9 (Henseler *et al.*, 2015).

Tabel 3. *Discriminant Validity*

	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Motivasi Kerja	Work-life Balance
Kinerja Karyawan	0,775				
Kepuasan Kerja	0,420	0,775			
Komitmen Organisasi	0,397	0,268	0,749		
Motivasi Kerja	0,701	0,285	0,301	0,766	
Work-life Balance	0,631	0,302	0,300	0,633	0,785

(Sumber: SmartPLS 3, telah diolah, 2023)

Tabel 3 memaparkan bahwa seluruh variabel telah memiliki nilai akar kuadrat dari *Average*

Variance Extracted atau *cross loading* yang tidak melebihi nilai korelasi antar variabel laten sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki validitas diskriminan yang baik dan memenuhi kriteria uji validitas diskriminan.

Pedoman pengukuran numerik mampu untuk menentukan secara akurat representasi dari variabel-variabel yang ada (Hair *et al.*, 2018). Menggunakan pedoman yang sudah dipaparkan sebelumnya serta Tabel 2, terpapar bahwa *outer loading* berkisar antara 0,702 hingga 0,853, nilai *Cronbach's Alpha* yang berkisar antara 0,843 hingga 0,917, nilai *composite reliability* yang berkisar antara 0,846 hingga 0,917, serta *Average Variance Extracted* (AVE) yang berkisar antara 0,561 hingga 0,615. Seluruh nilai tersebut telah memenuhi semua persyaratan yang telah ditetapkan sehingga seluruh elemen dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid dan reliabel.

Tabel 4. Statistik Deskriptif

Item	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness
WLB1	4,205	4,000	1,000	5,000	0,790	1,950	-1,122
WLB2	4,179	4,000	1,000	5,000	0,902	1,044	-1,143
WLB3	4,299	4,000	1,000	5,000	0,809	1,678	-1,192
WLB4	4,171	4,000	2,000	5,000	0,754	0,578	-0,781
WLB5	4,265	4,000	1,000	5,000	0,778	2,085	-1,167
KK1	4,231	4,000	1,000	5,000	0,810	1,332	-1,036
KK2	3,991	4,000	1,000	5,000	0,811	1,190	-0,860
KK3	4,137	4,000	2,000	5,000	0,816	0,079	-0,738
KK4	4,026	4,000	2,000	5,000	0,756	-0,221	-0,403
KK5	4,171	4,000	2,000	5,000	0,743	-0,676	-0,416
KK6	4,231	4,000	2,000	5,000	0,744	0,937	-0,910
KK7	4,222	4,000	2,000	5,000	0,807	0,474	-0,924
KK8	4,205	4,000	2,000	5,000	0,812	0,007	-0,784
KK9	4,265	4,000	2,000	5,000	0,744	0,537	-0,855
MK1	4,085	4,000	1,000	5,000	0,769	1,108	-0,720
MK2	4,179	4,000	2,000	5,000	0,780	-0,118	-0,657
MK3	4,111	4,000	2,000	5,000	0,771	-0,560	-0,422
MK4	4,043	4,000	1,000	5,000	0,831	0,593	-0,715
MK5	4,154	4,000	2,000	5,000	0,780	-0,560	-0,498
MK6	4,248	4,000	2,000	5,000	0,739	0,011	-0,693
KO1	4,111	4,000	2,000	5,000	0,771	0,180	-0,649
KO2	4,222	4,000	2,000	5,000	0,752	-0,181	-0,639
KO3	4,120	4,000	2,000	5,000	0,786	0,028	-0,644
KO4	4,282	4,000	2,000	5,000	0,772	0,752	-0,991
KO5	4,171	4,000	2,000	5,000	0,754	1,021	-0,902
KO6	4,111	4,000	2,000	5,000	0,725	0,806	-0,719
KO7	4,111	4,000	2,000	5,000	0,771	0,921	-0,875
KIN1	4,154	4,000	2,000	5,000	0,833	0,231	-0,837
KIN2	4,171	4,000	2,000	5,000	0,766	0,429	-0,767
KIN3	4,222	4,000	2,000	5,000	0,741	0,439	-0,769
KIN4	4,188	4,000	2,000	5,000	0,784	-0,130	-0,671
KIN5	4,325	4,000	2,000	5,000	0,760	0,042	-0,865
KIN6	4,342	5,000	2,000	5,000	0,764	0,072	-0,907
KIN7	4,085	4,000	2,000	5,000	0,791	0,210	-0,680

(Sumber: SmartPLS 3, telah diolah, 2023)

Signifikansi, kekuatan hubungan, dan pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan mengukur *path*

coefficient. *Path coefficient* berkisar dari -1 hingga +1 dengan nilai mendekati +1 menunjukkan hubungan positif yang kuat antara kedua konstruk dan -1 menunjukkan hubungan negatif. Untuk mengetahui hubungan antara variabel *work-life balance*, kepuasan kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, dilakukan analisis *bootstrapping* dengan menggunakan *software SmartPLS 3*. Berikut merupakan hasil analisis *bootstrapping*.

Tabel 5. Uji Hipotesis

Hubungan Pengaruh	<i>Path Coefficient</i>	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Original Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>t-Statistics ((O/STDEV))</i>	<i>P-Values</i>	Keterangan
WLB > KIN	0,251	0,251	0,250	0,090	2,788	0,006	<i>Supported</i>
WLB > KK	0,302	0,302	0,308	0,119	2,538	0,011	<i>Supported</i>
WLB > KO	0,300	0,300	0,319	0,117	2,551	0,011	<i>Supported</i>
WLB > MK	0,633	0,633	0,635	0,074	8,516	0,000	<i>Supported</i>
KK > KIN	0,179	0,179	0,189	0,086	2,077	0,038	<i>Supported</i>
KO > KIN	0,138	0,138	0,147	0,061	2,264	0,024	<i>Supported</i>
MK > KIN	0,450	0,450	0,436	0,113	3,979	0,000	<i>Supported</i>

(Sumber: SmartPLS 3, telah diolah, 2023)

Berdasarkan Tabel 5, terlihat bahwa *work-life balance* (WLB) berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (KIN) dengan koefisien beta 0,251, *t-statistics* sebesar 2,788, *standard deviation* sebesar 0,090, serta *p-values* 0,006 sehingga Hipotesis 1 (H1) diterima. WLB berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (KK) dengan koefisien beta 0,302, *t-statistics* sebesar 2,538, *standard deviation* sebesar 0,119, serta *p-values* 0,011 sehingga H2 diterima. WLB berdampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (KO) dengan koefisien beta 0,300, *t-statistics* sebesar 2,551, *standard deviation* sebesar 0,117, serta *p-values* 0,011 sehingga H3 diterima. WLB berdampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (MK) dengan koefisien beta 0,633, *t-statistics* sebesar 8,516, *standard deviation* sebesar 0,074, serta *p-values* 0,000 sehingga H4 diterima. KK berdampak positif dan signifikan terhadap KIN dengan koefisien beta 0,179, *t-statistics* sebesar 2,077 *standard deviation* sebesar 0,086, serta *p-values* 0,038 sehingga H5 diterima. KO berdampak positif dan signifikan terhadap KIN dengan koefisien beta 0,138, *t-statistics* sebesar 2,264, *standard deviation* sebesar 0,061, serta *p-values* 0,024 sehingga H6 diterima. MK berdampak positif dan signifikan terhadap KIN dengan koefisien beta 0,450, *t-statistics* sebesar 3,979, *standard deviation* sebesar 0,113, serta *p-values* 0,000 sehingga H7 juga diterima.

DISKUSI

Hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa *work-life balance* (WLB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (KIN) pada karyawan PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia di Surabaya. Temuan ini selaras dengan penelitian Asari, (2022) yang menemukan bahwa karyawan dengan WLB yang baik akan lebih bahagia dan bersedia untuk memberikan kontribusi secara maksimal bagi badan usahanya. Responden penelitian berpendapat bahwa berbagai keuntungan yang ditawarkan badan usaha seperti *Flexible Working Hours* dapat dilaksanakan dan dikelola dengan maksimal sehingga menghasilkan budaya kerja yang sesuai dan saling menguntungkan baik bagi badan usaha maupun karyawan yang bekerja. Penerapan budaya kerja ini beserta *Work From Home* (WFH) justru

meningkatkan WLB dari karyawan PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia dan hal ini direspon dengan meningkatnya kinerja karyawan karena kondisi kerja yang kondusif.

Hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa *work-life balance* (WLB) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (KK) pada karyawan PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia di Surabaya. Temuan ini menunjukkan hasil yang sama dengan temuan Rene & Wahyuni, (2018) serta Asari, (2022) yang mendapati bahwa karyawan akan merasa puas saat kesehatan mental dan fisiknya terjaga sebagai akibat dari tercapainya WLB yang baik bagi karyawan. Karyawan menjadi lebih mudah dan leluasa untuk mengatur kehidupan pekerjaan dan pribadinya dengan diadakannya budaya kerja WFH dan *Flexible Working Hours* sehingga tercipta keseimbangan yang baik antara kewajiban pekerjaan dengan waktu pribadi yang dimiliki karyawan. Hal ini membantu karyawan untuk mengalokasikan waktunya dengan lebih leluasa untuk memenuhi kebutuhannya baik secara fisik dan mental sehingga tercipta kepuasan kerja yang tinggi. Temuan ini juga selaras dengan teori kesejahteraan karyawan yang menyatakan bahwa semakin sehat dan sejahtera karyawan, maka kontribusinya terhadap organisasi juga akan meningkat.

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari *work-life balance* (WLB) terhadap motivasi kerja (MK) pada karyawan PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia di Surabaya. Walaupun temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Rene & Wahyuni, (2018) yang menemukan hubungan positif namun tidak signifikan, penelitian Alfatihah *et al.*, (2021) serta Oktosatrio, (2018) menemukan bahwa WLB berdampak positif dan signifikan terhadap MK. WLB berperan dalam menjaga kesejahteraan emosional karyawan agar karyawan dapat tetap termotivasi untuk mengerahkan upaya yang maksimal dalam pekerjaannya (Alfatihah *et al.*, 2021). Karyawan PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia merasa bahwa motivasi kerjanya meningkat setelah badan usaha mengadakan berbagai upaya *employee engagement* seperti *employee outing*, dan berbagai kegiatan rekreasi yang bertujuan untuk meningkatkan hubungan interpersonal karyawan dan memberikan hiburan dan istirahat dari kewajiban pekerjaannya. Kegiatan-kegiatan tersebut dengan dukungan budaya kerja yang memungkinkan karyawan untuk menentukan tempat kerja dan waktu kerjanya sendiri berdampak pada meningkatnya WLB karyawan dan hal tersebut juga membuat karyawan menjadi lebih terdorong dan termotivasi untuk bekerja dengan lebih maksimal.

Hasil uji hipotesis keempat (H4) menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara *work-life balance* (WLB) dengan komitmen organisasi (KO) pada karyawan PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia di Surabaya. Hasil ini selaras dengan temuan Ardiansyah & Surjanti, (2020) dan Badrianto & Ekhsan, (2021) yang mendapati bahwa badan usaha yang mampu mewujudkan WLB yang baik bagi karyawannya akan mendapatkan persepsi yang positif dari karyawan sehingga tercipta ikatan emosional yang berdampak pada terbentuknya komitmen organisasi yang tinggi. Karyawan PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia merasa bahwa segala kebutuhannya terpenuhi oleh badan usaha dan hal tersebut membuat karyawan menjadi betah dan merasa terikat dengan badan usaha ini.

Hipotesis kelima (H5) menunjukkan bahwa kepuasan kerja (KK) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (KIN) pada karyawan PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia di Surabaya. Hasil ini sama dengan temuan Rene & Wahyuni, (2018) serta Asari, (2022) yang mendapati bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi juga akan memberikan kinerja yang tinggi. Temuan ini sejalan dengan teori kesejahteraan karyawan dimana karyawan PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia merasa puas dengan kebijakan badan usaha yang mampu untuk memenuhi seluruh kebutuhannya. Hal ini membuat karyawan menjadi terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih bagi badan usahanya.

Hipotesis keenam (H6) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja (MK) dan kinerja karyawan (KIN) pada karyawan PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia di Surabaya. Sesuai dengan temuan pada penelitian Rene & Wahyuni, (2018), karyawan PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia merasa terdorong dan termotivasi oleh budaya kerja WFH, *Flexible Working Hours*, interaksi interpersonal karyawan, serta berbagai kegiatan *employee engagement* yang diadakan badan usaha. Peningkatan motivasi kerja karyawan tersebut menciptakan dorongan pribadi yang juga

berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan.

Hasil uji hipotesis ketujuh (H7) menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi (KO) terhadap kinerja karyawan (KIN) pada karyawan PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia di Surabaya. Selaras dengan temuan sebelumnya oleh Rene & Wahyuni, (2018) serta Ardiansyah & Surjanti, (2020), KO yang tinggi akan berdampak pada kinerja yang tinggi juga. Hal ini tercermin dari karyawan PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia yang tetap menaati aturan badan usaha dan menyelesaikan seluruh tugas dan kewajibannya walaupun diberikan kebebasan dalam penentuan jam serta lokasi kerja karena sudah terjalin ikatan antara karyawan dengan badan usahanya sebagai dampak dari tingginya komitmen organisasi karyawan.

KESIMPULAN

Peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu badan usaha merupakan faktor penting yang akan menentukan kesuksesan dari badan usaha karena SDM adalah penentu dari kelancaran seluruh kegiatan usaha yang dijalankan sehingga penting bagi suatu badan usaha untuk meletakkan perhatian yang lebih pada pengelolaan SDM yang ada. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan memerhatikan *work-life balance* dari seluruh karyawannya. Perkembangan teknologi yang sangat pesat serta pandemi Covid-19 yang melanda dunia menyebabkan terjadinya banyak perubahan pada budaya kerja karyawan, salah satunya adalah budaya kerja *Work From Home* (WFH) dan *Flexible Working Hours* yang menjadi sebuah peluang sekaligus tantangan bagi badan usaha untuk mewujudkan *work-life balance* yang baik untuk seluruh karyawannya. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance*, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia di Surabaya.

Temuan-temuan pada penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel-variabel *work-life balance* (WLB), kepuasan kerja (KK), motivasi kerja (MK), komitmen organisasi (KO), serta kinerja karyawan (KIN) seperti yang sudah dihipotesiskan. Penelitian ini bertujuan untuk mengangkat dan meletakkan sorotan lebih bagi badan usaha untuk memerhatikan *work-life balance* bagi seluruh karyawannya. Sesuai dengan temuan, *work-life balance* menjadi faktor yang sangat krusial untuk diperhatikan oleh badan usaha untuk memaksimalkan kepuasan kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi, serta kinerja seluruh karyawannya. Oleh sebab itu, sudah saatnya bagi seluruh badan usaha untuk melakukan introspeksi terhadap budaya kerja dan keuntungan yang ditawarkan bagi karyawannya untuk memperoleh keunggulan kompetitif dan bertahan pada era transformasi digital yang terus berubah dan berkembang. Adapun rekomendasi bagi penelitian selanjutnya pada masa mendatang meliputi penambahan variabel lain seperti *employee engagement* yang juga berhubungan dengan *work-life balance* serta kinerja karyawan. Direkomendasikan juga kepada penelitian selanjutnya untuk meneliti sektor yang berbeda dengan melibatkan jumlah responden yang lebih besar dan beragam agar meliputi karakteristik responden yang lebih luas sehingga dapat menghasilkan pemahaman komprehensif yang lebih mendalam terkait dengan karakteristik responden. Adapun kelemahan penelitian ini karena menggunakan data *cross section* akan muncul *common method biases* sehingga penelitian ke depan diharapkan menggunakan data longitudinal.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfatihah, I., Nugroho, A. S., Haessel, E., & Maharani, A. (2021). The Influence of Work-Life Balance with Work Motivation as Mediating Factor on Job Satisfaction A Prediction toward Transition to New Normal Situation. *The Management Journal of Binaniaga*, 6(1), 79. <https://doi.org/10.33062/mjb.v6i1.431>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.

- Angelia, D. (2022). *Work Life Balance atau Gaji Tinggi, Mana yang Lebih Penting?* GoodStats.Id. <https://goodstats.id/article/work-life-balance-atau-gaji-tinggi-mana-yang-lebih-penting-OoDKa>
- Ardiansyah, C. A., & Surjanti, J. (2020). Pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada karyawan PT. Bhinneka Life Indonesia Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(4), 1211–1221. <https://doi.org/10.26740/jim.v8n4.p1211-1221>
- Asari, A. F. (2022). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan. *Ilmu Manajemen*, 10(3), 843–852. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n3.p843-852>
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2021). Pengaruh Work-life Balance terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Komitmen Organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 4(2), 951–962. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.460>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.) (pp. 687–732).
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Darmasetiawan, N. K. (2016). *Performance Management Through Compensation System and Career Management: Excellence Acceleration of Sustainable Organization in PT. PJB Surabaya*.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*.
- Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(6), 753–777. <https://doi.org/10.1002/job.219>
- Fisher, G. G. (2001). *Work/personal life balance: A construct development study*. Bowling Green State University.
- Galabova, L., & McKie, L. (2013). “The five fingers of my hand”: human capital and well-being in SMEs. *Personnel Review*, 42(6), 662–683. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2012-0017>
- Gelard, P., & Rezaei, S. (2016). The relationship between job motivation, compensation satisfaction and job satisfaction in employees of tax administration—a case study in Tehran. *Asian Social Science*, 12(2), 165–171. <https://doi.org/10.5539/ass.v12n2p165>
- Ghoniya, N., & Masurip. (2011). Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 2(2), 118–129.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.0 untuk penelitian empiris. *Semarang: Badan Penerbit UNDIP*.
- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work—family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455–471. <https://doi.org/10.1177/1523422307305487>
- 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>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis*. <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>
- Hasibuan, M. S. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Huang, L.-C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y.-P., Chen, S.-Y., & Hsieh, M.-J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: An empirical study. *Personnel Review*, 45(2), 296–314. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2014-0201>
- Indarti, S., Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between

- personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283–1293. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0250>
- Kabir, M. N., & Parvin, M. M. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 113–123.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & De Vet, H. C. W. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Kultalahti, S., & Liisa Viitala, R. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead—Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 569–582. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0101>
- Lee, K. S., & Kulviwat, S. (2008). Korean Workers' Motivation Tools: Commitment and Incentive-Based Motivation and Their Relative Impact on Behavioral Work Outcome. *Multinational Business Review*, 16(4), 87–110. <https://doi.org/10.1108/1525383X200800019>
- Lu, L. (2001). Understanding happiness: A look into the Chinese folk psychology. *Journal of Happiness Studies*, 2, 407–432.
- Mendis, M., & Weerakkody, W. A. S. (2017). The impact of work life balance on employee performance with reference to telecommunication industry in Sri Lanka: a mediation model. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 12(1), 72–100. <https://doi.org/10A038/kjhrm.v12i1A2>
- Mulki, J. P., Locander, W. B., Marshall, G. W., Harris, E. G., & Hensel, J. (2008). Workplace isolation, salesperson commitment, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(1), 67–78. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134280105>
- Oktostratio, S. (2018). Munich Personal RePEc Archive Investigating the Relationship between Work-Life-Balance and Motivation of the Employees : Evidences from the Local Government of Jakarta Investigating the relationship between work-life-balance and motivation of the employee. *Munich Personal RePEc Archive*, 85084, 1–18. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i2/3866>
- Pada, A. T., Malik, A. J., & Amelia, L. H. (2021). Pembelajaran dari Kaizen Event di Masa Pandemi Covid 19: Studi Kasus pada Toyota Kalla, Indonesia. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 8(3). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i3.36021>
- Parke, 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>
- Rene, R., & Wahyuni, S. (2018). Pengaruh work-life balance terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja individu pada karyawan perusahaan asuransi di jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya*, 16(1), 53–63. <https://doi.org/10.29259/jmbs.v16i1.6247>
- Renyut, B. C., Modding, H. B., & Bima, J. (2017). *The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office*. <https://doi.org/10.9790/487X-1911031829>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Beward, K. E. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson Canada Inc.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166.
- Sila, I. K., & Martini, I. A. (2020). Transformation and revitalization of service quality in the digital era of revolutionary disruption 4.0. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 7(1).

- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
- Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120–136. <https://doi.org/10.1080/02678370903072555>
- Widjaja, M. E. (2015). Pengaruh Lama Kerja, Motivasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan. *Al Anwar: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 4(1), 1–11.
- Wong, K. K.-K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1–32.