

PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP *WORK-LIFE BALANCE* KARYAWAN

R. Rina Novianty Ariawaty, Mega Dwi Cahyani

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjadjaran, Bandung

Abstrak

Menciptakan *employee engagement* merupakan salah satu cara perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki. *Employee engagement* berhubungan langsung dengan pembagian peran dan waktu dalam lingkungan pekerjaan dan lingkungan di luar pekerjaan yang ada dalam dimensi *work-life balance* karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap *work-life balance* karyawan di Bank X. Sampel penelitian terdiri dari 39 karyawan yang dikumpulkan dengan teknik *census sampling*. Data penelitian dianalisis menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *work-life balance* karyawan Bank X. Hal ini mengimplikasikan bahwa keseimbangan yang dimiliki seseorang dalam *work-life balance* dapat melemah/menguat bergantung pada tingkat *engagement* dari setiap karyawan terhadap organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja.

Kata Kunci: *employee engagement, work-life balance*

Abstract

A company's objective to create employee engagement is to maintain the loyalty of its human resources. Employee engagement is directly related to the allocation of employee's role and time inside and outside of their work environment as part of the work-life balance dimension. The purpose of this research is to analyze the effect of employee engagement on the employee's work-life balance in the Bank X. The sample consisted of 39 employees collected by applying census sampling. Data were analyzed using PLS. The results indicated that employee engagement had a significant effect on employee work-life balance in the Bank X. This finding implies that employee's work-life balance could be weakened or strengthen depends on the level of their engagement towards the company or organization.

Keywords: *employee engagement, work-life balance*

Pendahuluan

Sumber daya manusia tidak lagi menjadi faktor pendukung melainkan aset perusahaan yang memiliki andil dalam pencapaian tujuan perusahaan. Setiap perusahaan berkewajiban memelihara sumber daya manusia yang dimilikinya agar dapat memberikan kontribusi terbaik sebagai bagian dari proses pencapaian tujuan perusahaan yang mana hal tersebut dapat diwujudkan dengan adanya *employee engagement*. *Employee engagement* merupakan hubungan dan keterlibatan yang terjalin erat secara fisik, kognitif, dan emosional antara seseorang dengan perannya dalam sebuah pekerjaan. Hal tersebut menandakan bahwa seorang karyawan dapat merasa *engaged* apabila sudah terikat secara fisik dan emosional dengan perannya di tempat kerja (Kahn, 1990). *Employee engagement* adalah usaha yang dilakukan perusahaan dalam mengikat karyawannya agar tetap loyal.

Seorang karyawan tidak hanya hidup dalam lingkungan pekerjaan. Untuk mengimbangi perannya dalam lingkungan pekerjaan, seorang karyawan memiliki peran diluar lingkungan pekerjaan itu. Keseimbangan hidup bagi seorang karyawan disebut dengan *work-life balance*. Penelitian yang dilakukan Kumar dan Krishnan (2005) mengemukakan bahwa seorang karyawan dapat dikatakan telah memiliki *work-life balance* ketika berada dalam kepuasan dan kebahagiaan baik di tempat kerja ataupun di diluar tempat kerjanya tanpa adanya konflik satu dengan lainnya. *Work-life balance* merupakan tingkat kepuasan atas keterlibatan atau kecocokan di antara berbagai peran dalam kehidupan seseorang.

Bank X merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dari sektor perbankan yang memiliki lebih dari 82.000 karyawan yang tersebar di seluruh Indonesia maupun di cabangnya di luar negeri. Dengan jumlah sumber daya manusia yang sebanyak itu, tentunya terdapat *employee engagement* yang berperan dalam mengikat karyawan agar dapat bertahan untuk bekerja dan

membangun perusahaan hingga menjadi salah satu bank terbesar di Indonesia.

Work-life balance mengukur seberapa besar kemampuan seseorang melakoni berbagai peran dalam hidupnya dengan memberikan kontribusi yang seimbang untuk masing-masing peran tersebut. Mayoritas dari karyawan pada rentang usia tertentu memilih untuk tetap bekerja bukan berdasarkan waktu kerja melainkan manfaat-manfaat lain yang mampu menyeimbangkan komposisi peran yang mereka jalani di tempat kerja dan di luar tempat kerja.

Employee engagement merupakan keterikatan secara psikologis sehingga karyawan yang terikat secara emosional cenderung memiliki relasi yang baik, mengalami empati terhadap manager lini dan koleganya, melihat bahwa mereka yang secara kognitif terikat mengetahui mana yang betul-betul mereka anggap misi dan peran dalam lingkungan pekerjaannya. Abraham (2012) mengemukakan bahwa *employee engagement* merujuk kepada bagaimana seorang karyawan secara psikologis terlibat, terhubung, dan memiliki komitmen untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya. Karyawan yang *engaged* merupakan karyawan yang telah mengalami keterhubungan secara erat kepada pekerjaannya sehingga akan bekerja keras untuk menyelesaikan pekerjaan sebaik dan secepat mungkin dengan usaha yang dimilikinya sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang berhubungan dengan pekerjaannya.

Menurut Dessler (2013), *employee engagement* merupakan sebuah keadaan di mana seorang karyawan telah terikat baik secara fisik maupun psikis, baik secara mental dan emosi, dengan pekerjaan yang dimilikinya sehingga terbentuk suatu perasaan untuk ikut berkontribusi lebih serta mengerahkan tenaga sepenuh hati dalam membantu mewujudkan tujuan organisasi/perusahaan. *Employee engagement* merupakan rasa keterikatan karyawan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, yang mana mereka termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik untuk membantu kesuksesan dari serangkaian

manfaat nyata bagi organisasi dan individu. (McLeod, 2009).

Employee engagement merupakan hal yang keberadaannya sangat penting sebagai refleksi dari perilaku karyawan dan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, demi mewujudkan kinerja optimal perusahaan, perlu ada keselarasan antara manajemen perilaku karyawan dan kinerja perusahaan melalui penerapan *employee engagement* yang baik. Penelitian yang dilakukan oleh Saks (2006) menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan dalam *organizational engagement* dan *job engagement* melalui faktor anteseden yang terdiri dari karakteristik pekerjaan, keadilan prosedural, *perceived organizational support*, serta hubungan interpersonal. *Job engagement* merupakan hubungan yang menjadi mediator antara faktor anteseden dan kepuasan pekerjaan dan keinginan untuk berhenti (*intention to quit*).

Kahn (1990) menjelaskan bahwa terdapat tiga dimensi dalam *engagement* yang dapat mempengaruhi *employee engagement* yaitu *physical dimension*, *emotional dimension*, dan *cognitive dimension*. Adapun dimensi-dimensi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a. *Physical Dimension* (Dimensi Fisik/ Kekuatan Fisik)

Dimensi fisik dalam *employee engagement* meliputi usaha karyawan yang berfokus pada kekuatan fisik dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dimensi ini diukur dengan berbagai indikator yang melibatkan kekuatan fisik seperti keterlibatan (*involvement*), usaha (*effort*), dan etika (*ethical behavior*). (Xanthopoulou et al, 2012).

b. *Emotional Dimension* (Dimensi Emosi/Dedikasi)

Dimensi ini berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri yang ditunjukkan dalam bentuk perasaan serta perilaku positif (atau negatif) terhadap pimpinan atau organisasinya (Kular et al, 2008). Aspek ini meliputi perasaan positif karyawan terhadap organisasi, sikap empati kepada orang lain, menikmati dan percaya akan yang dikerjakan serta merasa bangga karena melakukannya. Aspek emosi ini hampir sama dengan *dedication* yang ditandai oleh suatu perasaan yang penuh

makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan (Schaufeli et al, 2002).

c. *Cognitive Dimension* (Dimensi Kognitif)

Aspek ini menggambarkan aspek pikiran yang intinya adalah evaluasi logis terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Hal ini meliputi proses kognitif karyawan, seperti kepercayaan mengenai produk dan jasa dari organisasi dan persepsi apakah organisasi dapat membuat performa karyawan menjadi baik (Robinson, Perryman, dan Hayday, 2004).

Work-life balance merupakan sebuah konsep yang menunjukkan bahwa terwujudnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi itu nyata adanya. DTI dan Scotland Office (2001) menyatakan bahwa *work-life balance* sebagai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak semata-mata mengenai hubungan keluarga dan pekerjaan saja, tetapi *work-life balance* merupakan pandangan luas atas adanya performa maksimal dan bagaimana bekerja secara cerdas tanpa mengesampingkan hubungan dengan orang-orang.

Work-life balance dapat dipahami sebagai kepuasan dan kebahagiaan dalam bekerja dan kehidupan rumah tanpa adanya konflik diantara keduanya. *Work-life balance* sendiri merupakan tingkat kepuasan atas berbagai peran dalam hidup (Kumar dan Krishnan, 2005). Penelitian yang dilakukan oleh Shekhar (2016), yang berjudul *worklife balance and employee engagement-concepts revisited*, menyatakan adanya hubungan terbalik antara *pleasure* atau kesenangan dan pekerjaan. Hal tersebut menguji dampak dari adanya perubahan campur tangan kehidupan personal dengan *employee engagement*. Hal tersebut dapat menyimpulkan kondisi seimbang antara *pleasure* dan pekerjaan yang dituangkan ke dalam *work-life balance*.

Sementara itu, Lyson, et al (2006) dalam studinya mengindikasikan bahwa *work-life balance* dapat terganggu karena faktor berikut:

a. *Role overload*, yaitu konflik yang muncul diakibatkan terlalu banyaknya peran sehingga sulit membagi waktu. Dalam hal ini waktu yang dimaksud adalah jumlah lama dan sedikitnya pembagian yang

dilakukan atas peran-peran yang dimiliki. Dikarenakan peran yang terlalu banyak, besar kemungkinan terdapat kesulitan menentukan waktu yang optimal dan seimbang.

- b. *Work to family Interference & family-to-work-interference*, yaitu konflik yang muncul ketika proporsi tanggung jawab dan kewajiban pada setiap peran tidak sama. Yang terjadi adalah peran dalam kehidupan kerja memiliki proporsi lebih besar dari pada kehidupan diluar kerja, atau sebaliknya, peran dalam kehidupan diluar kerja memiliki porsi lebih besar daripada peran dalam kehidupan kerja yang dampaknya lebih jauh mempengaruhi produktivitas kerja.
- c. *Caregiver's strain*, yaitu beban dalam kehidupan sehari-hari yang terlalu banyak dan bisa menimbulkan konflik ke setiap peran yang diemban, bukan hanya salah satu.

Carter, et al (2008) mengungkapkan bahwa *work-life balance* terbagi ke dalam 3 (tiga) dimensi yaitu:

- a. *Time balance*, yaitu keseimbangan waktu mengenai jumlah waktu yang diberikan kepada peran yang dimiliki tiap-tiap individu karyawan sebagai individu dalam bekerja di kantor dan waktu yang diberikan oleh tiap-tiap individu karyawan kepada peran diluar kerja, dalam hal ini keluarga dan teman-teman di lingkungan sosialnya.
- b. *Involvement balance*, yaitu keseimbangan keterlibatan secara psikologis, komitmen, dalam peran masing-masing di lingkungan kerja dan diluar kerja. Tiap-tiap individu memberikan diri mereka cukup terlibat dalam lingkungan-lingkungan hidupnya, dalam hal ini lingkungan pekerjaan, keluarga, dan sosial.
- c. *Satisfaction balance*, yaitu keseimbangan kepuasan antara peran dalam pekerjaan dan peran diluar pekerjaan. Kepuasan atas usaha dalam membagi waktu dan usaha memberikan *involvement* pada setiap kegiatan dan peran yang dilakukan oleh tiap-tiap individu dalam lingkungan-lingkungannya dalam hal ini lingkungan kerja, lingkungan keluarga, dan lingkungan sosial.

Berdasarkan berbagai penjelasan yang telah dikemukakan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pemeliharaan sumber daya manusia di dalam perusahaan perbankan khususnya tentang pengaruh *employee engagement* terhadap *work-life balance*. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁: *Employee engagement* berpengaruh pada *work-life balance* karyawan Bank X.

Variabel bebas (X) atau variabel independen adalah variabel yang menjelaskan dan mempengaruhi variabel lain. Adapun yang menjadi variabel bebas dalam penelitian ini adalah *employee engagement* yang terdiri dari 3 dimensi yang dikemukakan oleh Kahn (1990) yaitu: dimensi fisik, dimensi emosional, dan dimensi kognitif. Variabel terikat (Y) atau variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas (Sugiyono, 2007:60-64). Adapun yang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini adalah *work-life balance* yang terbagi dalam 3 dimensi yang dikemukakan oleh Carter, et al (2008), yaitu: *time balance*, *involvement balance*, *satisfaction balance*. Untuk masing-masing dimensi ditentukan indikator pengukuran yang relevan dengan tujuan penelitian. Indikator-indikator berikut ini dipilih berdasarkan hasil observasi yang dilakukan dalam penelitian pra-survei dengan memperhatikan aktivitas kerja karyawan dan perusahaan.

Metodologi

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dan verifikatif. Metode penelitian deskriptif digunakan untuk mengetahui nilai variabel tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan variabel satu dengan yang lain. Penelitian ini dilakukan di Bank X yang mana jumlah karyawannya terdiri dari 39 orang. Menurut Arikunto (2012:104), jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan dengan teknik *census sampling*. Oleh karena itu, sampel penelitian ini diambil menggunakan *census sampling* yang mana seluruh karyawan Bank X dengan jumlah 39 orang dijadikan responden penelitian.

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner. Penelitian ini menggunakan skala Likert yang digunakan untuk mengukur sifat, pendapat, dan persepsi seseorang ataupun sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiono, 2007:132).

Metode analisis verifikatif digunakan untuk pengujian hipotesis menggunakan uji statistik. Uji hipotesis pada 3 hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dibantu dengan perangkat lunak SmartPLS 2.2.

Hasil dan Pembahasan

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

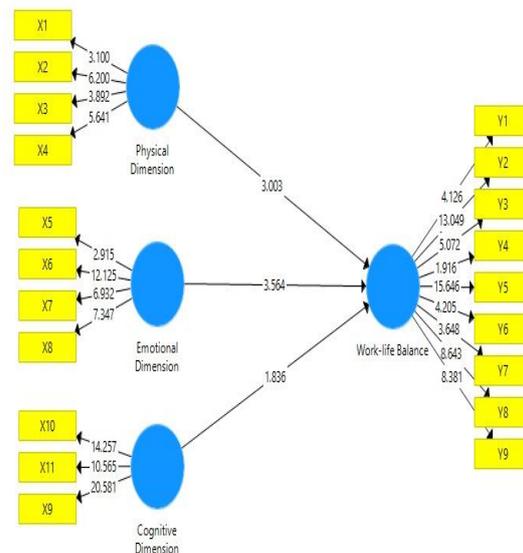
Menurut Sugiyono (2007:267), validitas merupakan derajat ketetapan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan daya yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Uji validitas mengukur keabsahan suatu alat ukur penelitian, sehingga semakin tinggi validitas suatu alat ukur maka alat ukur tersebut menjadi semakin tepat sasaran. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat dalam pengumpulan data yang mana pertanyaan-pertanyaan dan pernyataan-pernyataan di dalamnya harus dapat mengukur apa yang menjadi tujuan spesifik penelitian.

Dalam indikator pada variabel-variabel yang diteliti, diperlukan alat ukur atau skala tes yang valid dan dapat diandalkan agar kesimpulan penelitian tidak keliru serta dapat memberikan gambaran yang paling mendekati dengan keadaan yang sebenarnya. Untuk itu, perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Apabila nilai koefisien korelasi butir item pertanyaan yang sedang diuji lebih besar dari nilai kritis 0,3, maka dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan tersebut merupakan konstruk yang valid (Sugiyono, 2007). Pengujian reliabilitas dilakukan terhadap butir pertanyaan yang termasuk dalam kategori valid. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan cara menguji coba instrumen sekali saja, kemudian dianalisis dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Sebuah instrumen dianggap telah memiliki tingkat keandalan yang dapat diterima jika nilai

koefisien reliabilitas yang terukur adalah $\geq 0,5$.

Pengujian Hipotesis: Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Work-life Balance* Karyawan

Setelah melakukan analisis deskriptif atas kondisi *employee engagement* dan *work-life balance* karyawan Bank X dan setelah melakukan analisis data dengan PLS, diperoleh model struktural dari pengaruh *employee engagement* terhadap *work-life balance* sebagai berikut:



Gambar 1. Model Struktural Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Work-life Balance*

Berdasarkan gambar di atas, nilai pengaruh *employee engagement* terhadap *work-life balance* berbeda untuk masing-masing dimensi. Terlihat bahwa dimensi emosi memiliki nilai yang paling besar yang berarti bahwa dimensi emosi memiliki pengaruh paling besar terhadap *work-life balance* karyawan dibandingkan dengan seberapa banyak energi dan waktu yang mereka habiskan untuk bekerja serta bagaimana lingkungan kerjanya. Karyawan Bank X cenderung lebih merasa terikat dengan faktor emosional seperti perasaan mereka bekerja di perusahaan besar, mereka dibayar atas usaha dan kerja kerasnya, mereka bekerja dengan pendekatan kepada pekerjaan terlepas dari *passion* kerjanya serta karakteristik pekerjaannya.

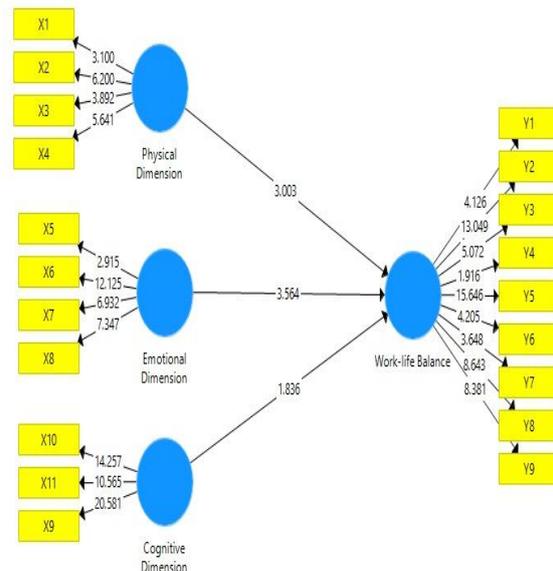
Tabel 1. Output Bootstrapping

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	t Statistic (O/STERR)
Dimensi fisik -> work-life balance	0.239	0.266	0.126	1.896
Dimensi emosi-> work-life balance	0.405	0.387	0.109	3.712
Dimensi kognitif -> work-life balance	0.414	0.406	0.130	3.186

Sumber: data diolah, 2018

Mengacu pada hasil analisis data di Tabel 1, hasil penelitian menunjukkan hubungan antara dimensi fisik dengan *work-life balance* adalah positif tetapi memiliki nilai t Statistik 1,896 ($<1,96$) sehingga hubungannya tidak terlalu kuat. Untuk hubungan antara dimensi emosional dengan *work-life balance* adalah positif dengan nilai t Statistik 3,712 ($>1,96$) sehingga hubungannya sangat kuat. Untuk hubungan antara dimensi kognitif dengan *work-life balance* adalah positif dengan nilai t statistik 3,186 ($>1,96$) sehingga hubungannya sangat kuat. Meskipun dimensi emosi dan dimensi kognitif sama-sama memiliki hubungan kuat, dimensi emosi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap *work-life balance*.

Hasil uji hipotesis *correlation multiple R* memiliki nilai sebesar 0,845, yang artinya pengaruh dari *employee engagement* terhadap *work-life balance* sangat tinggi. Selain itu, hasil dari uji koefisien determinasi yang bernilai 0,715 atau 71,5% menunjukkan bahwa pengaruh *employee engagement* yang dijelaskan melalui dimensi *emotional dimension* terhadap *work-life balance* adalah 71,5% dan sisanya dapat dipengaruhi faktor lain yang tidak disebutkan dalam model. Sehingga hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa hipotesis penelitian ini diterima. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa dengan usaha perusahaan mengikat karyawan secara emosional melalui indikator-indikator tersebut dapat mempengaruhi *work-life balance* karyawan.



Gambar 2. Uji Hipotesis
Sumber: data diolah, 2018

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian dari Parkes dan Langford (2008) dengan judul "*the importance of work-life balance for employee engagement and intention to stay in organizations*" dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki tingkat kepentingan paling sedikit dalam proses *employee engagement*. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa adanya pengaruh *employee engagement* terhadap *work-life balance* karyawan Bank X menunjukkan bahwa keseimbangan yang dimiliki seseorang dalam *work-life balance* dapat melemah/menguat bergantung pada tingkat *engagement* dari setiap karyawan. Perbedaan hasil tersebut dilatarbelakangi adanya perbedaan objek yang mana penelitian sebelumnya memiliki objek yang homogen sedangkan penelitian ini memiliki objek yang heterogen. Di sisi lain, indikator pengukuran pada penelitian sebelumnya lebih ditekankan pada iklim organisasi sehingga respon yang diperoleh menghasilkan kecenderungan tanggung jawab sosial setiap individu dalam organisasi.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa tingkat *employee engagement* karyawan Bank X berada pada level yang cukup tinggi. Karyawan sudah

merasa *engaged* secara emosional dengan pekerjaan dan perusahaan. Tingkat *work-life balance* pada karyawan Bank X berada pada tingkatan cukup seimbang. Namun, belum memenuhi keseimbangan yang sempurna dikarenakan hanya pada satu dimensi saja yang mendominasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* pada dimensi fisik memiliki nilai paling rendah dibanding dimensi yang lain dalam indikator waktu yang dihabiskan di tempat kerja. Fenomena menunjukkan bahwa mayoritas karyawan meninggalkan kantor lebih lama untuk menghindari padatnya arus lalu lintas saat pulang kerja, bukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Oleh karena itu, agar karyawan mau secara sukarela menghabiskan waktu lebih lama di tempat kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya, maka dapat didukung oleh sarana pelepas penat yang tepat misalnya ruangan khusus untuk beristirahat bagi karyawan.

Pada dimensi emosi, karyawan merasa kurang terikat secara emosional dengan *passion* kerja mereka. Adakalanya individu menyenangi pekerjaan yang tidak sesuai dengan *passion* sehingga hal tersebut dapat memengaruhi hasil kerja. Bagi karyawan yang tidak merasa bahwa *passion* mereka tersalurkan dengan baik dalam pekerjaan, perusahaan perlu meningkatkan ikatan mereka dengan lingkungan kerja dengan menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang nyaman sehingga ketika seorang karyawan tidak dapat terikat secara emosional dengan pekerjaan karena *passion*-nya tidak sesuai, mereka bisa secara emosional terikat dengan lingkungannya. Lingkungan kerja yang nyaman dapat diperoleh dengan terjalannya komunikasi verbal yang baik antara rekan kerja dan pimpinan.

Saran

Penelitian ini hanya fokus pada dunia perbankan yang tentunya memiliki karakteristik yang berbeda dengan perusahaan atau organisasi lainnya. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan di tipe organisasi

lainnya dengan mengembangkan model penelitian yang tidak hanya terbatas pada variabel *employee engagement* sebagai anteseden dari *work-life balance*.

Daftar Referensi

- Abraham, Susan. 2012. "Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement", *SIES Journal of Management*, 8(2): 27-36.
- Arikunto, Suharsimi. 2012. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis*, Edisi Revisi VI. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Carter, P.L., D.L. Butler and O. Dwyer. 2008. Gazing Across the Color Line: White Visitors to Southern Heritage Sites. A Presentation at the Association of American Geographer's Meeting, Boston, MA, April, Unpublished.
- Dessler, Gary. 2013. *Human Resource Managemet*, 13th Ed. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- DTI., Scotland Office and New Ways to Work. 2001. *Essential Guide to Work Life Balance*. London: Department of Trade and Industry.
- Kahn, William, A. 1990. "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *Academy of Management Journal*, 13(4):692-724.
- Kular, Sandeep., Gatenby, Mark., Rees, Chris., Soane, Emma and Truss, Katie. 2008. *Employee Engagement: A Literature Review*. London: Kingston University.
- Kumar, Anil. C. S and Sandeep K. Krishman. 2005. "Balancing Work & Life-The New Age Dilemma", *Human Capital*, 9(3):49-53.
- Lysons, Sean., Duxbury, Linda, E and Higgins, Christopher, A. 2006. "A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees", *Public Administration Review*, 66(4):605-618
- McLeod, John. 2009. *Introduction to Counselling*. New York: McGraw-Hill Education.
- Robinson, Dilys., Perryman, Sarah and Hayday, Sue. 2004. *The Drivers of Employee Engagement*. IES Report 408. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Saks, Alan, M. 2006. "Antecedents and Consequences of Employee Engagement", *Journal of Managerial Psychology*, 21(7):600-619.

- Schaufeli, William, B., Salanova, Marissa., Gonzalez-Romá, Vincente and Bakker, Arnold, B. 2002. "The Measurement of Engagement and Burnout: a Confirmative Analytic Approach", *Journal of Happiness Studies*, 3:71-92.
- Shekhar, Toyaz. 2016. "Work Life Balance and Employee Engagement-Concepts Revisited", *International Journal of Education and Physiological Research*, 5(1):32-34.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2007. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Parkes, Louis, P and Langford, Peter, 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.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., and Schaufeli, W. B. 2009. "Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement", *Journal of Vocational Behavior*, 74(3):235-244.