

**PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP  
*EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *WORK LIFE BALANCE*  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA  
PT BANK BTPN TBK. LAMPUNG**

**(Tesis)**

**Oleh :  
TRIA FRANSISKA**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2022**

## ABSTRAK

### **PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *WORK LIFE BALANCE* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT BANK BTPN TBK. LAMPUNG**

Oleh

**TRIA FRANSISKA**

Bank BTPN mengelola sumber daya manusia dengan konsep *people process* yaitu penyediaan tenaga kerja secara cepat dan tepat sesuai kebutuhan perusahaan, membangun dan menjaga budaya kerja dengan kinerja tinggi, pengelolaan *talent* terutama pada posisi kunci (*Talent Management in Key Leadership*), menumbuhkan dan mengembangkan *engagement*. Pentingnya *employee engagement* sudah disadari Bank BTPN, bahwa pencapaian kinerja yang tinggi akan dicapai oleh tim yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis peran mediasi *work life balance* di dalam pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement* di Bank BTPN Lampung.

Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan kausalitas dan dianalisis menggunakan analisis *Structural Equation Modelling (SEM)*. Data yang digunakan didalam penelitian ini didapat dari hasil pengujian kuesioner 89 karyawan Bank BTPN Lampung. Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah *transformational leadership* mempengaruhi *employee engagement* dan *work life balance* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement* di Bank BTPN Lampung.

Implikasi dari penelitian ini adalah diharapkan pemimpin Bank BTPN Lampung dapat memberi sikap positif terhadap setiap kontribusi yang diberikan oleh karyawan, Bank BTPN Lampung dapat menerapkan berbagai kebijakan yang membantu karyawan mewujudkan *work life balance* dan diharapkan Bank BTPN Lampung dapat mempertahankan *employee engagement*. Ketika karyawan *engaged*, maka karyawan akan memahami dengan baik tugas dan perannya di dalam perusahaan dan kontribusi positif karyawan akan berdampak pada pencapaian kinerja yang tinggi Bank BTPN Lampung.

**Keywords:** *transformational leadership, work life balance, employee engagement*

## **ABSTRACT**

### ***THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE ENGAGEMENT AND WORK LIFE BALANCE AS A MEDIATING VARIABLE AT PT BANK BTPN TBK. LAMPUNG***

***By***

**TRIA FRANSISKA**

*BTPN Bank manages human resources with the people process concept, providing manpower quickly and precisely according to company needs, building and maintaining a high-performance work culture, managing talent, especially in key positions (Talent Management in Key Leadership), growing and developing engagement. BTPN Bank has realized the importance of employee engagement, that high-performance achievement will be achieved by a team that has a high work engagement. The purpose of this study is to analyze the mediating role of work life balance in the effect of transformational leadership on employee engagement at BTPN Bank Lampung*

*This research was conducted using a causal approach and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) analysis. The data used in this study were obtained from the results of the questionnaire testing of 89 employees of BTPN Bank Lampung. The purpose of this study are transformational leadership affects employee engagement and work life balance mediates the effect of transformational leadership on employee engagement at Bank BTPN Lampung.*

*The implication of this research is that it is expected that the leaders of BTPN Bank Lampung can give a positive attitude towards every employees contribution, BTPN Bank Lampung can implement various policies that help e/mployees realize a work life balance and it is expected that BTPN Bank Lampung can maintain employee engagement. When employees are engaged, employees will understand well their duties and roles in the company and the positive contribution of employees will have an impact on the high-performance achievement of BTPN Bank Lampung.*

***Keywords: transformational leadership, work life balance, employee engagement***

**PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP  
*EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *WORK LIFE BALANCE*  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA  
PT BANK BTPN TBK. LAMPUNG**

**Oleh :  
TRIA FRANSISKA**

**TESIS**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk mencapai gelar  
MAGISTER MANAJEMEN**

**Pada**

**Program Pascasarjana Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2022**

Judul Tesis : **PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN WORK LIFE BALANCE SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT BANK BTPN TBK. LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Tria Fransiska**

Nomor Pokok Mahasiswa : 1921011009

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



Pembimbing I

**Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.**  
NIP 19650307 199103 1001

Pembimbing II

**Dr. Keumalahayati, S.E. M.Si.**  
NIP 19761110 200012 2001

**MENGETAHUI**

Ketua Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lampung

**Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc**  
NIP 19661027 199003 2002

**MENGESAHKAN**

**1. Komisi Penguji**

1.1 Ketua Penguji : **Dr. Ayi Ahadiat, SE, M.B.A.**  
(Pembimbing I)



1.2 Penguji I : **Dr. Rr. Erlina, S.E. M.Si.**



1.3 Penguji II : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**



1.4 Sekretaris Penguji : **Dr. Keumalahayati, S.E, M.Si**  
(Pembimbing II)



**Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**Dr. Nairobi, S.E, M.Si.**  
NIP 19660621 199003 1003

**3. Direktur Program Pascasarjana**



**Prof. Dr. Ahmad Saudi Samosir, S.T., M.T.**  
NIP 19710415 199803 1005

**4. Tanggal Lulus Ujian Tesis : 21 Maret 2022**

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul "Pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement* dan *work life balance* sebagai variabel mediasi pada PT Bank BTPN Tbk. Lampung" adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya peneliti lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiatisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya dan bersedia dituntut sesuai hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 11 April 2022



Tria Fransiska

## **RIWAYAT HIDUP**

**Tria Fransiska**, dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 07 Maret 1985 merupakan anak ketiga dari empat bersaudara dari pasangan Bapak Idham Ariyanto dan Ibu Hermawani.

Peneliti menempuh pendidikan formal Sekolah Dasar (SD) di SDN 2 Sukarame Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 1997, kemudian melanjutkan pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) di SLTP Negeri 2 Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2000 dan menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Umum (SMU) di SMU Negeri 2 Bandar Lampung pada tahun 2003. Pada tahun 2003, peneliti terdaftar sebagai mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi di Universitas Lampung dan menyelesaikan studi pada tahun 2006 dengan gelar Sarjana Ekonomi (SE).

Pada tahun 2019, peneliti melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Peneliti pernah bekerja di PT Adira DMF Tbk. pada tahun 2007–2008 dan selanjutnya bekerja di PT Bank BTPN Tbk. pada tahun 2008–2017.



## MOTTO

*Jadikanlah sabar dan shalat sebagai penolongmu. Dan sesungguhnya yang demikian itu sungguh berat, kecuali bagi orang-orang yang khusyu'*  
(QS Al-Baqarah: 45)

*... Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu; Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui*  
(QS Al-Baqarah: 216)

## PERSEMBAHAN

*Tesis ini kupersembahkan kepada:*

Orang tuaku tercinta Papa *H. Idham Ariyanto (alm)* dan Mama

*Hj. Hermawani*, kakakku *Cheni Andriani* dan *Vera Fricilia*,

serta adikku *Rizky Ramadhoni*.

Suami *Fitra Wijaya* dan anakku tercinta *Muhammad Keanno Axcello Wijaya*,

*Muhammad Keilano Elzayn Wijaya*, dan *Muhammad Kevano Atharel Wijaya*.

Almamater tercinta, *Universitas Lampung*.

## SANWACANA

### **Bismillahirrahmaanirrahiim**

Dengan menyebut nama Allah yang maha pengasih lagi maha penyayang. Alhamdulillah puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga peneliti mampu menyelesaikan penyusunan tesis ini. Shalawat serta salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW sebagai suri tauladan dan pemberi syafaat di hari akhir kelak.

Tesis yang berjudul "*Pengaruh transformational leadership terhadap employee engagement dan work life balance sebagai variabel mediasi pada PT Bank BTPN Tbk. Lampung*" merupakan salah satu syarat mencapai gelar Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Peneliti sepenuhnya menyadari bahwa dalam pembuatan tesis ini tidak terlepas dari bimbingan dan bantuan semua pihak, sehingga dalam kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ahmad Saudi Samosir, S.T., M.T selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc selaku Ketua Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

4. Bapak Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A selaku Dosen Pembimbing Pertama yang telah memberikan ilmu, bimbingan, arahan, motivasi dan nasihat dalam penyusunan tesis ini.
5. Ibu Dr. Keumalahayati, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing Kedua yang telah memberikan ilmu, bimbingan, arahan, motivasi dan nasihat dalam penyusunan tesis ini.
6. Ibu Dr. Rr Erlina, S.E., M.Si selaku Dosen Penguji Pertama yang telah memberikan ilmu, bimbingan, arahan dan perbaikan dalam penyusunan tesis ini.
7. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si selaku Dosen Penguji Kedua yang telah memberikan ilmu, bimbingan, arahan dan perbaikan dalam penyusunan tesis ini.
8. Bapak Ibu dosen dan Staf Akademik Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung atas ilmu yang bermanfaat dan memberikan kemudahan dalam proses penelitian ini.
9. Pimpinan, karyawan dan semua pihak di PT Bank BTPN Tbk. Lampung.
10. Keluargaku tercinta, tanpa kalian aku tidak akan ada di titik ini.
11. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen 2019, *see you on top, guys!*

Akhir kata peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Peneliti berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak. Aamiin Ya Robbal'alamiin.

Bandar Lampung, 11 April 2022  
Peneliti,

Tria Fransiska

## DAFTAR ISI

<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>v</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS</b> .....	<b>10</b>
2.1 <i>Transformational Leadership</i> .....	10
2.1.1 Definisi <i>Transformational Leadership</i> .....	10
2.1.2 Dimensi <i>Transformational Leadership</i> .....	13
2.1.3 Pengukuran <i>Transformational Leadership</i> .....	15
2.2 <i>Work Life Balance</i> .....	16
2.2.1 Definisi <i>Work Life Balance</i> .....	16
2.2.2 Dimensi <i>Work Life Balance</i> .....	17
2.2.3 Komponen <i>Work Life Balance</i> .....	18
2.2.4 Pengukuran <i>Work Life Balance</i> .....	20
2.3 <i>Employee Engagement</i> .....	20
2.3.1 Definisi <i>Employee Engagement</i> .....	20
2.3.2 Dimensi <i>Employee Engagement</i> .....	23
2.3.3 Tipe Karyawan Berdasarkan Tingkat <i>Employee Engagement</i> ....	25
2.3.4 Pengukuran <i>Employee Engagement</i> .....	26
2.4 Penelitian Terdahulu .....	26
2.5 Pengembangan Hipotesis .....	29
2.5.1 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	29
2.5.2 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Work Life Balance</i> .....	31
2.5.3 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> .	32
2.5.4 Pengaruh Peran Mediasi <i>Work Life Balance</i> terhadap <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Employee Engagement</i> .....	33
2.6 Kerangka Penelitian .....	34

<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>35</b>
3.1 Objek Penelitian .....	35
3.2 Jenis Penelitian.....	35
3.3 Variabel Penelitian .....	36
3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	37
3.5 Sumber Data.....	38
3.6 Populasi dan Sampel Penelitian .....	39
3.7 Metode Pengumpulan Data .....	40
3.8 Instrumen Penelitian .....	40
3.9 Uji Prasyarat Analisis .....	42
3.9.1 Uji Normalitas .....	42
3.9.2 Uji Validitas .....	42
3.9.3 Uji Reliabilitas.....	43
3.10 Metode Analisis Data.....	43
3.10.1 Analisis Struktural.....	44
3.10.2 Pengembangan dan Analisis Model Struktural .....	45
3.10.3 Metode <i>Baron dan Kenny</i> .....	46
 <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	 <b>48</b>
4.1 Analisis Deskriptif .....	48
4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	48
4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	49
4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	49
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	50
4.2.1 Variabel <i>Transformational Leadership</i> .....	51
4.2.2 Variabel <i>Work Life Balance</i> .....	56
4.2.3 Variabel <i>Employee Engagement</i> .....	60
4.3 Hasil Uji Prasyarat Analisis .....	64
4.3.1 Hasil Uji Normalitas.....	64
4.3.2 Hasil Uji Validitas .....	65
4.3.3 Hasil Uji Reliabilitas .....	67
4.4 Analisis Struktural .....	67
4.4.1 <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i> .....	67
4.5 Hasil Uji Hipotesis .....	68
4.6 Pembahasan.....	72
4.6.1 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	72
4.6.2 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Work Life Balance</i> .....	74
4.6.3 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> ..	75
4.6.4 Pengaruh Peran Mediasi <i>Work Life Balance</i> terhadap <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Employee Engagement</i> .....	76
 <b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	 <b>80</b>
5.1 Simpulan .....	80
5.2 Saran .....	81
 <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	 <b>84</b>

<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>88</b>
Lampiran 1 .....	89
Lampiran 2 .....	95
Lampiran 3 .....	98
Lampiran 4 .....	101
Lampiran 5 .....	102
Lampiran 6 .....	103

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>Employee Engagement Survey</i> di Asia Tenggara .....	2
Tabel 1.2 <i>Turnover</i> Karyawan Bank BTPN.....	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	26
Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	37
Tabel 3.2 Skala Likert .....	40
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	49
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	49
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	50
Tabel 4.4 Kriteria Variabel .....	51
Tabel 4.5 Sebaran Kuesioner Indikator <i>Idealized Influence</i> .....	51
Tabel 4.6 Sebaran Kuesioner Indikator <i>Inspirational Motivation</i> .....	52
Tabel 4.7 Sebaran Kuesioner Indikator <i>Intellectual Stimulation</i> .....	53
Tabel 4.8 Sebaran Kuesioner Indikator <i>Individualized Consideration</i> .....	54
Tabel 4.9 Sebaran Kuesioner Indikator <i>WIPL (Work Interference With Personal Life)</i> .....	56
Tabel 4.10 Sebaran Kuesioner Indikator <i>PLIW (Personal Life Interference With Work)</i> .....	57
Tabel 4.11 Sebaran Kuesioner Indikator <i>PLEW (Personal Life Enhancement Of Work)</i> .....	58
Tabel 4.12 Sebaran Kuesioner Indikator <i>WEPL (Work Enhancement Of Personal Life)</i> .....	59
Tabel 4.13 Sebaran Kuesioner Indikator <i>Vigor</i> .....	61
Tabel 4.14 Sebaran Kuesioner Indikator <i>Dedication</i> .....	62
Tabel 4.15 Sebaran Kuesioner Indikator <i>Absorption</i> .....	62
Tabel 4.16 Hasil Uji Normalitas .....	64
Tabel 4.17 <i>KMO and Bartlett's Test</i> .....	65
Tabel 4.18 <i>Communalities</i> .....	66
Tabel 4.19 <i>Item-Total Statistics</i> .....	67
Tabel 4.20 Hasil Uji Hipotesis .....	69
Tabel 4.21 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	69
Tabel 4.22 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Work Life Balance</i> .....	70
Tabel 4.23 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	71
Tabel 4.24 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Employee Engagement (Melalui Work Life Balance)</i> .....	72
Tabel 4.25 Pengaruh Langsung.....	77
Tabel 4.26 Pengaruh Tidak Langsung .....	77



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian .....	34
Gambar 3.1 <i>Simple Mediation Model</i> .....	46
Gambar 4.1 <i>Structural Equation Modelling – Partial Least Square</i> (SEM-PLS) .....	68

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

*Employee engagement* saat ini menjadi konsep penting bagi perusahaan untuk mencapai kesuksesan. Para pemimpin perusahaan menyadari bahwa tenaga kerja yang sangat *engaged* dapat meningkatkan inovasi, produktivitas dan kinerja, laba, sekaligus mengurangi biaya yang terkait dengan perekrutan dan retensi di pasar yang sangat kompetitif (Harvard Business Review, 2013). Memiliki tenaga kerja yang *engaged* adalah keunggulan kompetitif bagi organisasi terkait dengan hasil organisasi yang menguntungkan (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). *Employee engagement*, secara fisik, kognitif, dan emosional terhubung dengan peran pekerjaan. Mereka merasa penuh energi, berdedikasi untuk mencapai tujuan terkait pekerjaan mereka, dan sering kali tenggelam sepenuhnya dalam pekerjaan mereka (Bakker, 2011).

Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi terhadap organisasi, sehingga akan berpengaruh dalam menyelesaikan pekerjaan dan cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan (Schaufeli & Bakker, 2004). Mempekerjakan karyawan yang *engaged*, organisasi akan meningkat tidak hanya kinerja di tingkat individu dan tim, tetapi juga di tingkat organisasi dan unit bisnis (Salanova et al., 2014; Schaufeli, 2012;

Schneider et al., 2009; Torrente dkk., 2012). Karyawan yang merasa *engaged* akan sepenuhnya mengabdikan diri pada organisasi dan melakukan pekerjaannya dengan antusiasme yang besar, mereka termotivasi secara intrinsik, proaktif, dan kreatif, dan juga lebih sehat dan berkomitmen kepada organisasi (Halbesleben, 2010).

Survey penelitian mengenai *employee engagement* diperkenalkan oleh Gallup, sebuah lembaga konsultasi bisnis Internasional. Pada tahun 2013 Gallup melakukan pengukuran *index employee engagement* di berbagai negara melalui surveynya yang berjudul *Gallup's Global Workplace Analytics*. Hasil survey menunjukkan bahwa dari 142 negara, dengan sekitar 180 juta karyawan yang disurvei, hanya 13% karyawan di dunia yang dilaporkan *engaged*. Survey yang dilakukan di Asia Tenggara memperoleh hasil bahwa negara Philippines merupakan negara dengan tingkat *employee engagement* tertinggi, yaitu 29% (Gallup, 2013).

Tabel 1.1 *Employee Engagement Survey* di Asia Tenggara

Negara	Engaged	Not Engaged	Actively Disengaged
Philippines	29%	63%	8%
Thailand	14%	84%	2%
Malaysia	11%	81%	8%
Singapore	9%	76%	15%
Indonesia	8%	77%	15%

Sumber: Gallup (2013)

Survey yang dilakukan di Indonesia menunjukkan hasil hanya 8% karyawan di Indonesia yang dinyatakan *engaged* (karyawan secara psikologis berkomitmen pada pekerjaan mereka dan kemungkinan besar akan memberikan kontribusi positif bagi organisasi mereka). Sedangkan 77% karyawan *not engaged*

(karyawan tidak memiliki motivasi dan cenderung tidak memberikan upaya dalam tujuan atau hasil organisasi). Dan 15% *actively disengaged* (karyawan tidak bahagia dan tidak produktif di tempat kerja dan cenderung menyebarkan hal-hal negatif kepada rekan kerja) (Gallup, 2013).

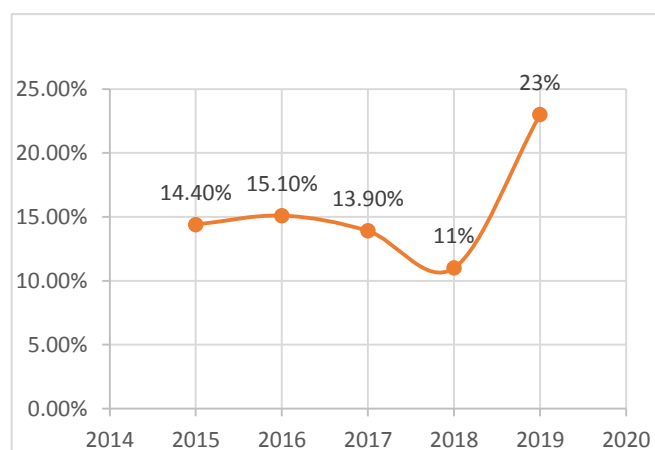
PT Bank BTPN Tbk merupakan bank hasil penggabungan usaha PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk (BTPN) dengan PT Bank Sumitomo Mitsui Indonesia (SMBCI). Bank BTPN menjadi suatu bank universal yang memiliki bisnis lebih lengkap dan melayani segmen nasabah lebih luas, mulai dari segmen mass market (ritel) hingga korporasi. Sumber Daya Manusia merupakan salah satu kunci tumbuh kembangnya sebuah perusahaan, termasuk bagi Bank BTPN. Perusahaan yang berkinerja baik, akan tumbuh dan berkembang dengan fokus pada pengelolaan Sumber Daya Manusia guna menjamin keberlangsungan perusahaan dan menciptakan keunggulan kompetitif. Bank BTPN mengelola Sumber Daya Manusia dengan konsep *people process*, yaitu penyediaan tenaga kerja secara cepat dan tepat sesuai kebutuhan perusahaan, membangun dan menjaga budaya kerja dengan kinerja tinggi, pengelolaan *talent* terutama pada posisi kunci (*Talent Management in Key Leadership*), menumbuhkan dan mengembangkan *engagement*.

Pentingnya *employee engagement* sudah disadari Bank BTPN, bahwa pencapaian kinerja yang tinggi akan dicapai oleh tim yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi. Bank BTPN menyelenggarakan survey keterikatan karyawan (*employee engagement survey*) setiap satu tahun, sebagai sarana untuk memberi umpan balik bagi perbaikan pengelolaan hubungan industrial dengan para karyawan. Dalam hal ini, unit Human Capital Bank BTPN bertanggung jawab menyediakan aturan,

proses kerja, panduan dan infrastruktur pendukung mengenai bagaimana mengembangkan *engagement* dalam suatu tim kerja, memberikan gambaran kondisi *engagement* dalam suatu tim kerja, meningkatkan *engagement* dari satu kondisi ke kondisi yang lebih baik. Pimpinan Unit Kerja (*leader*) bertanggungjawab melakukan aktivitas peningkatan *engagement* berdasarkan hasil penggambaran atau survey.

*Employee engagement* adalah konsep penting bagi organisasi, karena memprediksi produktivitas, kepuasan kerja, motivasi, komitmen, dan niat *turnover* rendah (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003; Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008). Salah satu indikasi rendahnya *employee engagement* di dalam perusahaan, yaitu tingginya tingkat *turnover*. *Turnover* yang tinggi menyebabkan perusahaan kehilangan karyawannya. Perusahaan membutuhkan waktu, tenaga dan biaya yang tinggi untuk melakukan perekrutan dan pelatihan karyawan baru. Berikut adalah nilai persentase (%) *turnover* karyawan Bank BTPN tahun 2015 - 2019:

Tabel 1.2 *Turnover* Karyawan Bank BTPN



Sumber: *Annual Report* Bank BTPN

Berdasarkan tabel 1.2, data persentase *turnover* karyawan Bank BTPN di tahun 2019 sebesar 23%, terjadi peningkatan dari sebesar 11% di tahun 2018. Berdasarkan sumber, total *turnover* karyawan di tahun 2019 adalah sebanyak 1.795 karyawan. Beberapa alasan berhentinya karyawan adalah pensiun 64 karyawan, meninggal dunia 9 karyawan, diberhentikan 60 karyawan, sedangkan 1662 karyawan mengundurkan diri atau penyebab lain. Karyawan yang *engaged* tidak hanya memberikan kontribusi lebih tetapi juga lebih loyal dan karenanya lebih kecil kemungkinannya untuk secara sukarela meninggalkan organisasi (Macey & Schneider, 2008). Data tersebut menunjukkan tingkat *employee engagement* di Bank BTPN belum maksimal.

*Engagement* merupakan pendorong utama bagi sikap, perilaku, dan kinerja individu (Bates, 2004 dalam Gruman dan Saks, 2011). Salah satu faktor yang dapat meningkatkan *engagement* adalah perilaku yang menunjukkan dukungan dan motivasi. Dukungan dan motivasi dalam bekerja dapat diberikan oleh seorang *leader* kepada bawahannya. Efektivitas *leadership* tergantung pada faktor kontekstual seperti gaya, perilaku, dan sifat (Derue et al., 2011; Van Dierendonck et al., 2013 dalam Rabiul & Yean, 2021). *Leadership* adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi (Yukl, 2010). *Leadership* adalah proses memfasilitasi dan mempengaruhi pengikut mencapai tujuan bersama (Yukl, 2010 dalam Rabiul & Yean, 2021)

Penghasilan yang tinggi serta fasilitas yang lengkap dari perusahaan tidak selalu menjadi tujuan karyawan dalam bekerja. Karyawan juga membutuhkan seorang pemimpin yang mampu memotivasi, menginspirasi, memberi contoh, menghargai

ide-ide dan kreativitas karyawan, memperhatikan kebutuhan karyawan, membantu karyawan dalam mengembangkan diri, serta memberikan jenjang karir secara *objective*. *Transformational leadership* mendorong pengikut untuk mengatasi kepentingan mereka sendiri, berikan umpan balik, menetapkan / standar kinerja yang tinggi; membantu pengikut menjadi lebih kreatif dan inovatif; dan memperhatikan kebutuhan pengikut (Bass, 1985; Yukl, 1999 dalam Buil, Martinez & Matute, 2019). Mereka juga memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja melebihi ekspektasi dengan mengubah sikap, keyakinan, dan nilai-nilai pengikut (Rafferty dan Griffin, 2004). Secara keseluruhan, *transformational leadership* mampu memotivasi karyawan dengan sukses, sehingga berkontribusi pada tingkat *employee work engagement* yang lebih tinggi. (e.g. Ghadi, Fernando, & Caputi, 2013 dalam Nikolova, Schaufeli & Notelaers, 2019). Berdasarkan hasil studi sebelumnya secara signifikan menunjukkan bahwa *transformational leadership* berhubungan positif dengan *employee engagement* (Amor, Vazquez & Faína, 2020).

Perusahaan memerlukan karyawan yang berenergi, berdedikasi, dan berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaannya dan *engage* terhadap pekerjaannya, sedangkan selain kehidupannya di dalam pekerjaan, karyawan juga memiliki kehidupan pribadi diluar pekerjaan yang seharusnya dijalankan secara seimbang. Tingginya tuntutan pekerjaan karyawan bank BTPN seperti *overtime* terutama pada *end of month*, dan juga *weekend banking* dimana karyawan juga diwajibkan bekerja di akhir pekan, sering membuat karyawan kelelahan dan menghabiskan lebih banyak waktu untuk bekerja, selain itu permasalahan-permasalahan pribadi yang dimiliki oleh setiap individu juga dapat mempengaruhi kualitas pekerjaan

yang dihasilkan di dalam perusahaan. Semakin banyak tuntutan individu dan tuntutan dari pekerjaan, dapat memicu munculnya suatu konflik, konflik muncul ketika satu peran membutuhkan waktu dan perilaku yang kompleks dan berakibat pada sulitnya pemenuhan kebutuhan peran yang lainnya (Goni, Ollo & Bayo, 2010).

*Work life balance* adalah tentang bagaimana karyawan menyeimbangkan tuntutan kerja dengan tuntutan yang lain seperti, keluarga, hobi dan kehidupan masyarakat. (Fisher, Bulger dan Smith, 2009). Karyawan yang mampu memenuhi tanggung jawab di pekerjaan, keluarga, serta mampu memenuhi tanggung jawab di kegiatan lainnya dengan seimbang sudah bisa dipastikan bahwa karyawan tersebut memiliki tingkat *work life balance* yang baik. Karyawan yang mengalami *work life balance*, akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dan kepuasan secara keseluruhan, tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, dan mengurangi niat untuk berpindah. Ketika karyawan mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadinya, hal tersebut dapat menimbulkan berbagai konsekuensi positif bagi karyawan maupun perusahaan. Kemampuan karyawan untuk mencapai *work life balance* dengan dukungan organisasi mengarah pada *employee engagement* yang lebih tinggi, komitmen yang lebih besar dan kinerja pekerjaan yang lebih baik (Bhalerao, 2013 dalam Jaharuddin & Zainol, 2019)

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang mengacu pada beberapa teori dan penelitian terdahulu yang dijadikan referensi, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah *transformational leadership* mempengaruhi *employee engagement* di Bank BTPN Lampung?



2. Apakah *transformational leadership* mempengaruhi *work life balance* di Bank BTPN Lampung?
3. Apakah *work life balance* mempengaruhi *employee engagement* di Bank BTPN Lampung?
4. Apakah *work life balance* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement* di Bank BTPN Lampung?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Menguji dan menjelaskan pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement* di Bank BTPN Lampung.
2. Menguji dan menjelaskan pengaruh *transformational leadership* terhadap *work life balance* di Bank BTPN Lampung.
3. Menguji dan menjelaskan pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* di Bank BTPN Lampung
4. Menguji dan menjelaskan *work life balance* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement* di Bank BTPN Lampung.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan menjadi sebuah sumbangan pemikiran dalam upaya pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai *transformational leadership, work life balance* dan *employee engagement*.

2. Manfaat Praktisi

Penelitian ini diharapkan dapat dapat memberikan masukan dan alternatif bagi pihak perusahaan dalam mengelola Sumber Daya Manusia serta pengembangan kebijakan dalam perbaikan pengelolaan sumber daya manusia yang telah ada.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS**

#### ***2.1 Transformational Leadership***

##### ***2.1.1 Definisi Transformational Leadership***

Pemikiran mengenai *transformasional leadership* diperkenalkan oleh James McGregor Burns (1978). Burns (1978) membandingkan *transforming leadership* dengan *transactional leadership*. Kepemimpinan yang bertransformasi menarik bagi moral nilai-nilai pengikut dalam upaya meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etika dalam memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi organisasi. *Transactional leadership* memotivasi pengikut dengan menarik kepentingan pribadi mereka dan bertukar keuntungan. nilai-nilai yang relevan dengan proses pertukaran, seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan timbal balik. Proses di mana para pemimpin menarik nilai-nilai dan emosi pengikut adalah fitur utama teori terkini tentang *transformasional leadership* dan visioner dalam organisasi (e.g., Bass, 1985, 1996; Bennis & Nanus, 1985; Sashkin & Fulmer, 1988; Tichy & Devanna, 1986 dalam Yukl, 2013).

Berbeda dengan Burns, teori *transformasional leadership* yang dirumuskan oleh Bass (1985) lebih mempengaruhi penelitian para ahli mengenai *leadership*. Berdasarkan gagasan Burns, terdapat perbedaan antara *transformasional leadership* dan *transactional leadership*. Sedangkan menurut Bass (1985),

*transformatifional leadership* dan *transactional leadership* adalah proses yang berbeda tetapi dapat diterapkan secara bersamaan. Dengan *transformatifional leadership*, pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin mengubah dan memotivasi pengikut dengan membuat mereka lebih sadar akan pentingnya hasil tugas, mendorong mereka untuk melampaui kepentingan diri sendiri untuk kepentingan organisasi atau tim, dan pengaktifan kebutuhan tingkat tinggi mereka. Sebaliknya, *transactional leadership* melibatkan proses pertukaran dapat membuat kepatuhan pengikut dengan permintaan pemimpin tetapi tidak membangkitkan antusiasme dan komitmen untuk tujuan tugas (Yukl, 2013).

*Transformational leadership* adalah suatu proses mempengaruhi, dimana pemimpin merubah kesadaran bawahannya mengenai apa yang penting dan mengarahkan mereka untuk melihat potensi dalam diri, kesempatan dan tantangan dari lingkungan dengan cara pandang yang baru. *Transformational leader* adalah pemimpin yang proaktif, mereka berusaha untuk mengoptimalkan perkembangan dan inovasi setiap individu, kelompok dan organisasi, dan tidak hanya untuk mencapai kinerja sesuai “yang diharapkan”. Seorang pemimpin yang *transformatifional* meyakinkan bawahan untuk memperjuangkan potensi dengan tingkat yang lebih tinggi, seiring dengan standar moral dan etika yang lebih tinggi pula (Bass & Avolio, 2003).

*Transformational leader* diukur dari segi pengaruhnya terhadap pengikutnya. Para pengikut dari *transformatifional leader* merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat kepada pemimpin karena pemimpin ini bersedia bekerja

lebih keras dari yang diharapkan semula. Hasil ini terjadi karena *transformational leader* menawarkan kepada pengikut sesuatu yang lebih dari sekadar bekerja untuk keuntungan diri sendiri, mereka memberi pengikut visi dan misi yang menginspirasi dan memberi identitas kepada mereka. Pemimpin mengubah dan memotivasi pengikut melalui pengaruh idealisasinya, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu. Selain itu, pemimpin ini mendorong pengikut untuk menemukan cara baru dan unik untuk menantang dan mengubah lingkungan untuk mendukung kesuksesan (Bass, 1985).

*Transformasional leader* mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas / pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang Bass (1985). *Transformational leadership* mendorong pengikut untuk mengatasi kepentingan mereka sendiri, berikan umpan balik, menetapkan standar kinerja yang tinggi; membantu pengikut menjadi lebih kreatif dan inovatif; dan memperhatikan kebutuhan pengikut (Bass, 1985; Yukl, 1999).

*Transformational leadership* memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja di luar ekspektasi dengan mengubah sikap, keyakinan, dan nilai pengikut sebagai lawan dari sekadar mendapatkan kepatuhan (Bass, 1985; Yukl, 1999). Bass dan Riggio (2006) menyatakan *transformasional leadership* adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk melakukan sesuatu lebih dari yang awalnya mereka harapkan dan mereka pikirkan, selain itu memberikan kuasa kepada bawahan serta memberikan perhatian pada kebutuhan individu dan perkembangan personal dan juga membantu bawahan untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka.

Berdasarkan definisi, dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* merupakan pendekatan kepemimpinan yang menyebabkan perubahan pada individu dan sistem sosial, menciptakan perubahan yang berharga dan positif pada pengikut dengan tujuan akhir mengembangkan pengikut menjadi pemimpin, meningkatkan motivasi, moral dan kinerja pengikut melalui berbagai mekanisme, menjadi panutan bagi pengikut dengan menginspirasi mereka, menantang pengikut untuk terlibat lebih banyak atas pekerjaan mereka, dan memahami kekuatan dan kelemahan pengikut, sehingga pemimpin dapat menyelaraskan pengikut dengan tugas yang mengoptimalkan kinerja mereka.

### **2.1.2 Dimensi *Transformational Leadership***

Menurut Bass dan Avolio (2003), *transformational leadership* mengandung empat dimensi yang disebut sebagai “The Four I’s”, yaitu *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration*, yang dijelaskan sebagai berikut:

#### **1. *Idealized influence***

Pemimpin *transformational* berperilaku sebagai pemimpin yang dapat dijadikan panutan oleh bawahannya. Para pemimpin ini dikagumi, dihormati dan dipercaya oleh bawahannya. Bawahan ingin menyerupai dan mengidentifikasi diri mereka pada atasannya. Hal-hal yang dilakukan oleh pemimpin untuk memperoleh pengakuan dari bawahannya adalah dengan memprioritaskan kebutuhan bawahan dibandingkan kebutuhannya sendiri. Pemimpin konsisten berbagi risiko dengan

bawahannya sesuai dengan etika, prinsip-prinsip, dan nilai dasar yang berlaku.

Dimensi ini terbagi menjadi dua sub dimensi yang terdiri dari atribut (*attribute*) dan perilaku (*behavior*). Sub dimensi atribut memiliki pengertian kemampuan pemimpin untuk mendapatkan pengakuan, penghargaan dan kepercayaan dari bawahannya. Sub dimensi perilaku memiliki pengertian perilaku pemimpin yang mampu memunculkan perilaku identifikasi bawahan terhadap pemimpinnya

## 2. *Inspirational Motivation*

Pemimpin *transformatif* berperilaku sebagai motivator dan inspirator di mata bawahan, yaitu dengan memberikan makna dan tantangan pada pekerjaan bawahannya. Semangat individu dan tim dimunculkan. Antusiasme dan optimisme juga ditampilkan. Pemimpin mendorong bawahan untuk mewujudkan situasi yang paling menguntungkan di masa mendatang. Pemimpin juga secara jelas menyampaikan harapan yang ingin dicapai sehingga bawahan terdorong dan berkomitmen untuk mewujudkannya.

## 3. *Intellectual Stimulation*

Pemimpin *transformatif* menstimulasi kinerja bawahan agar inovatif dan kreatif dengan cara mempertanyakan asumsi, memetakan kembali masalah dan melakukan pendekatan baru pada situasi lama. Pemimpin mendukung munculnya kreativitas bawahan. Kesalahan bawahan tidak dijadikan bahan ejekan dan kritik di depan publik. Ide baru dan solusi kreatif untuk menyelesaikan masalah muncul dari bawahan dengan

melibatkan bawahan dalam proses menentukan dan pemecahan masalah. Pemimpin tipe ini mendorong bawahan untuk mencoba pendekatan baru, menghargai masukan dan ide bawahan, termasuk perbedaan pandangan dan kritik.

#### 4. *Individual Consideration*

Pemimpin *transformational* memberikan perhatian khusus kepada setiap kebutuhan bawahannya untuk berprestasi dan berkembang, dengan bertindak sebagai fasilitator atau mentor. Bawahan didorong untuk mencapai level potensi yang lebih tinggi secara berkesinambungan. Pemimpin menciptakan kesempatan belajar yang baru dalam iklim suportif agar bawahan lebih berkembang. Selain itu, pemimpin seperti ini mengenali perbedaan kebutuhan dan keinginan individual setiap bawahan.

### **2.1.3 Pengukuran *Transformational Leadership***

Alat ukur yang digunakan untuk melihat tingkat *transformational leadership* pada penelitian ini adalah *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X* yang terdiri dari 20 item, dikembangkan oleh Bass dan Avolio (2003), yang dibentuk dari dimensi *idealized influence (attributed dan behavioral)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*.



## **2.2 Work Life Balance**

### **2.2.1 Definisi Work Life Balance**

*Work life balance* merupakan keadaan dimana kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan dapat mengefektifkan performa individu dalam peran-peran yang dijalankan (Fisher, 2001). *Work life balance* merupakan tingkatan dimana individu merasa seimbang antara rasa keterikatan dan rasa puas terhadap peran tanggung jawab pekerjaannya dan keluarga. Karyawan yang memiliki *work life balance* akan cenderung bebas menggunakan jam kerja yang dapat disesuaikan untuk menyeimbangkan pekerjaan atau komitmen lain seperti hobi, seni, keluarga, pendidikan, sehingga fokusnya tidak selalu pada pekerjaan yang dimiliki (Frame & Hartog, 2003).

*Work life balance* adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama. Dari segi karyawan adalah pilihan mengelola kewajiban kerja dan pribadi atau tanggung jawab terhadap keluarga. Sedangkan dari segi perusahaan tantangan untuk menciptakan budaya yang mendukung di perusahaan. Pada tahap ini organisasi membantu para karyawan untuk menyeimbangkan kedua hal tersebut dengan menciptakan program *family-friendly benefit* yang mendukung kesejahteraan semua karyawannya sehingga karyawan tidak mengorbankan tanggung jawab yang mereka miliki (Lockwood, 2003).

Hudson (2005) menjelaskan *work life balance* atau keseimbangan kehidupan kerja sebagai tingkat kepuasan atau kesesuaian antara berbagai macam peran dalam kehidupan manusia. Individu dapat dikatakan telah mencapai *work life balance*

apabila dapat melaksanakan tuntutan keluarga dan tuntutan pekerjaan dalam porsi yang sama, dimana individu memiliki waktu, kepuasan dan keterlibatan yang sama terlepas dari berbagai macam tuntutan kerja maupun tuntutan keluarga (Greenhaus, Collins, dan Shaw, 2003). Keseimbangan ini sebagai kecenderungan untuk sepenuhnya terlibat dalam setiap peran yang ada dalam hidup seorang individu, dan melaksanakan setiap peran yang ada dengan penuh perhatian (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003). *Work life balance* didefinisikan sebagai usaha yang dilakukan oleh seorang individu untuk menyeimbangkan dua peran yang sedang dijalankan (Fisher, Bulger dan Smith 2009)

Berdasarkan definisi, dapat disimpulkan bahwa *work life balance* merupakan suatu keadaan dimana individu mampu mengatur dan membagi antara tanggung jawab pekerjaan, kehidupan keluarga dan tanggung jawab lainnya sehingga tidak terjadi konflik serta adanya peningkatan performa.

### **2.2.2 Dimensi *Work Life Balance***

Menurut Fisher, Bulger, dan Smith (2009), *work life balance* memiliki 4 dimensi pembentuk, yaitu:

1. *Work Interference with Personal Life (WIPL)*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

2. *Personal Life Interference with Work (PLIW)*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah didalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.

3. *Personal Life Enhancement of Work (PLEW)*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan.

4. *Work Enhancement Of Personal Life (WEPL)*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

### **2.2.3 Komponen *Work life Balance***

Menurut Fisher (2002) terdapat beberapa komponen *work life balance*, yaitu:

1. Waktu

Komponen waktu meliputi kuantitas dan kualitas waktu yang digunakan ketika bekerja dibandingkan dengan waktu yang digunakan untuk kegiatan lain diluar pekerjaannya misalnya dalam keluarga, sosial maupun pribadi. Karakteristik kepribadian individu dapat mempengaruhi kehidupan

pekerjaan dan kehidupan diluar pekerjaannya, sehingga dapat mempengaruhi tingkat work life balance yang dimiliki.

## 2. Perilaku

Komponen ini mencakup bagaimana tindakan yang dilakukan oleh seseorang atau individu untuk mencapai hal atau tujuan yang diinginkan.

Kondisi ini mengacu pada keyakinan terkait kemampuan dalam mencapai yang diinginkan dalam pekerjaan dan tujuan pribadi.

## 3. Ketegangan (strain)

Komponen ketegangan mencakup beberapa hal seperti kecemasan, tekanan, kehilangan aktivitas penting pribadi serta sulit mempertahankan atensi.

## 4. Energi

Komponen energi digunakan sebagai cara untuk mencapai sebuah tujuan yang diinginkan. Dalam diri manusia, energi adalah suatu sumber terbatas.

Sehingga ketika individu kekurangan energi dalam menjalankan aktivitasnya, maka mampu membuat stres menjadi tinggi.

Sedangkan menurut Greenhaus, Collins, dan Shaw (2003), *work life balance* memiliki 3 komponen, yaitu:

### 1. *Time balance* (keseimbangan waktu)

Aspek ini mengacu pada kesamaan jumlah waktu yang digunakan individu dalam kepentingan peran keluarga dan peran pekerjaan.

Contohnya adalah individu yang bekerja juga membutuhkan waktu untuk melakukan hal lain seperti berkumpul dengan teman, keluarga, dan rekreasi.

2. *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan)

Aspek ini mengacu pada kesamaan tingkat keterlibatan psikologis atau komitmen individu dalam peran pekerjaan maupun peran keluarga. Contohnya adalah individu yang mengerahkan keterlibatan psikologis dan keterlibatan substansial dalam peran pekerjaan maupun peran di luar pekerjaan secara seimbang.

3. *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan)

Aspek ini mengacu pada kesamaan tingkat kepuasan individu dengan peran pekerjaan maupun peran keluarganya. Kepuasan yang dirasakan mengacu pada perasaan nyaman individu dalam keterlibatannya menjalankan pekerjaan atau kegiatan diluar pekerjaan.

#### **2.2.4 Pengukuran *Work Life Balance***

Alat ukur yang digunakan untuk melihat tingkat *work life balance* pada penelitian ini adalah skala *Work Life Balance* (WLB) yang dikembangkan oleh Fisher, Bulger & Smith (2009). Skala ini terdiri dari 17 item yang dibentuk dari dimensi *Work Interference with Personal Life* (WIPL), *Personal Life Interference with Work* (PLIW), *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW), dan *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL).

### **2.3 *Employee Engagement***

#### **2.3.1 Definisi *Employee Engagement***

Konsep *engagement* pertama sekali diperkenalkan oleh William Kahn (1990) yang menjelaskan bagaimana individu secara pribadi *engaged* dan *disengaged* di

tempat kerja. Kahn mendefinisikan *engagement* sebagai keadaan dimana anggota dari sebuah organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya. Dalam *engagement*, seseorang akan mempekerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menunjukkan performa mereka. Aspek kognitif mencakup keyakinan yang dimiliki oleh karyawan mengenai organisasi tersebut, para pemimpinnya, dan kondisi kerja. Aspek emosional meliputi bagaimana perasaan karyawan terhadap organisasi dan pemimpinnya. Sedangkan aspek fisik meliputi energi fisik yang dikeluarkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas peran yang ia miliki di organisasi.

*Employee engagement* merupakan keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan (Robbins dan Judge, 2009).

*Employee engagement* dikarakteristikkan sebagai suatu rasa komitmen, memiliki keinginan besar dan semangat, yang mewujudkan usaha-usaha ke tingkat yang lebih tinggi, tetap bekerja keras dengan setiap kesulitan-kesulitan tugas-tugas, melebihi apa yang diharapkan dan memiliki inisiatif. Hasil dari *employee engagement* sangat besar. Dari tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah sampai tingginya tingkat produktivitas, karyawan-karyawan yang terikat (*engaged employees*) merupakan aset bisnis yang berharga (Dickson, 2008).

*Employee engagement* merupakan penghayatan seorang karyawan terhadap tujuan dan pemusatan energi, yang muncul dalam bentuk inisiatif, usaha, dan kegigihan yang mengarah pada tujuan organisasi. Karyawan yang *engaged* akan memiliki keinginan untuk terikat yang menimbulkan gairah terhadap pekerjaannya, bersedia untuk mengorbankan lebih banyak tenaga dan waktu demi pekerjaannya, dan menjadi lebih proaktif dalam mencapai tujuan pekerjaannya (Macey et al., 2009).

Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi terhadap organisasi, sehingga akan berpengaruh dalam menyelesaikan pekerjaan dan cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan (Schaufeli & Bakker, 2004).

Untuk mendefinisikan *engagement*, beberapa peneliti menggunakan istilah yang berbeda, sebagian peneliti menggunakan istilah *employee engagement* dan sebagian lainnya menggunakan istilah *work engagement*. *Employee engagement* maupun *work engagement* memiliki aspek pembentuk dan karakteristik yang sama, yaitu adanya *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2004). Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori *employee engagement* menurut Schaufeli dan Bakker (2004) dengan menekankan adanya *vigor*, *dedication*, dan *absorption* dalam pemahaman *engagement*.

Berdasarkan definisi, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah konsep dalam memahami dan mendeskripsikan sifat hubungan antara organisasi dan karyawannya. *Engagement* dilakukan bagaimana individu memperkerjakan diri mereka sendiri untuk mencapai kinerja dalam pekerjaannya. *Employee engagement* didefinisikan sebagai individu yang sepenuhnya terikat dengan pekerjaan mereka sehingga mengambil tindakan positif untuk memajukan kepentingan perusahaan karena merasa telah menjadi bagian dari perusahaan.

### 2.3.2 Dimensi *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli & Bakker (2004) terdapat 3 dimensi dalam *employee engagement*, yaitu:

a. *Vigor*

Merupakan keterikatan karyawan yang diperlihatkan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan. *Vigor* ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, energi yang optimal, keberanian untuk melakukan usaha sekuat tenaga, keinginan, kemauan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan yang diberikan, tetap gigih, tidak mudah menyerah, semangat dan terus bertahan dalam menghadapi kesulitan.

b. *Dedication*

Merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. *Dedication* menggambarkan perasaan antusias karyawan di dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan dan perusahaan tempatnya bekerja, tetap terinspirasi dan tetap tekun sampai akhir pada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi. Orang-orang yang memiliki skor *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Sedangkan skor rendah pada *dedication* berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau



menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka.

c. *Absorption*

Merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. *Absorption* menggambarkan keadaan karyawan yang merasa senang dirinya terbenam secara total, berkonsentrasi tinggi, dan serius dalam melakukan pekerjaannya. Di saat melakukan pekerjaannya, mereka cenderung membuat waktu berlalu dengan begitu cepat sehingga mereka merasa sulit untuk melepaskan atau memisahkan diri dengan pekerjaan.

Menurut Gallup terdapat 4 dimensi dalam *employee engagement*, yaitu:

a. *How Can We Grow (Growth)*

Suatu keadaan dalam organisasi dimana para karyawan diberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam melakukan pekerjaannya, serta diberikan kesempatan untuk promosi dan melakukan pelatihan untuk meningkatkan skill yang diperlukan dalam melakukan pekerjaannya dalam beberapa waktu terakhir.

b. *Do I Belong (Teamwork)*

Karyawan dalam lingkungan kerja memiliki teman baik, rekan kerja yang berkomitmen terhadap kualitas kerja, misi dan tujuan perusahaan, pendapat karyawan yang diperhitungkan.

c. *What Do I Give (Management Support)*

Karyawan didorong untuk maju, memiliki atasan yang perhatian, adanya pengakuan atas prestasi dan melakukan yang terbaik setiap hari.

d. *What Do I Get (Basic Need)*

Karyawan memiliki peralatan kerja dan sarana yang mendukung, serta karyawan mengetahui apa yang diharapkan perusahaan dari dirinya

### **2.3.3 Tipe Karyawan Berdasarkan Tingkat *Employee Engagement***

Gallup Organization (2004) mengelompokkan 3 jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement*, yaitu:

a. *Engaged*

Karyawan yang *engaged* (terikat) adalah seorang pembangun di dalam organisasi. Mereka cenderung akan selalu menunjukkan kinerja yang tinggi dan maksimal dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Karyawan jenis ini akan bersedia untuk memberikan kekuatan dan mengembangkan talenta mereka secara maksimal dalam bekerja agar organisasi berkembang.

b. *Not Engaged*

Karyawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan pencapaian tujuan dari pekerjaan itu. Mereka hanya akan mengerjakan tugas sesuai dengan porsi mereka dan sesuai apa yang organisasi bayar kepada mereka. Dalam bekerja, mereka selalu menunggu perintah dari atasan dan cenderung merasa tidak memiliki energi ketika bekerja.

c. *Actively Disengaged*

Karyawan tipe ini adalah karyawan yang tidak terikat. Mereka akan secara terbuka menunjukkan perasaan tidak bahagia dan ketidakpuasan mereka terhadap pekerjaan yang dilakukan. Mereka juga akan secara konsisten

menunjukkan perlawanan dan hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan yang ada.

### 2.3.4 Pengukuran *Employee Engagement*

Alat ukur yang digunakan untuk melihat tingkat *employee engagement* pada penelitian ini adalah *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker (2004). Skala ini terdiri dari 17 item yang dibentuk dari dimensi *employee engagement*, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian selanjutnya. Beberapa penelitian terdahulu yang relevan itu diantaranya adalah:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Gemeda and Lee (2020)	<i>Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study</i>	<i>Leadership Styles (Transformational, Transactional, Laissez-faire), Work Engagement, Kinerja Tugas, Perilaku Kerja Inovatif</i>	<i>Transformasional leadership</i> memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap <i>employee work engagement</i> dan perilaku kerja inovatif. <i>Transactional leadership</i> memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja tugas karyawan. Namun, <i>laissez-faire leadership</i> memiliki hubungan negatif dan signifikan terhadap kinerja tugas. <i>Employee work engagement</i> memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap indikator

				hasil kerja. Selain itu, <i>employee work engagement</i> memediasi sebagian hubungan antara <i>leadership style</i> dan hasil kerja.
2	Li et al (2020)	<i>Country differences in the relationship between leadership and employee engagement: A meta-analysis</i>	<i>Leadership (Transformational, Authentic, Ethical, Servant, Charismatic, Transactional, Engaging, Empowering Leadership, Abusive Supervision), Budaya Nasional, Engagement</i>	<i>Abusive supervision</i> memiliki hubungan negatif terhadap <i>work engagement</i> . Beberapa <i>leadership</i> (diantaranya <i>servant, empowering, ethical, dan charismatic leadership</i> ) memiliki hubungan positif terhadap <i>engagement</i> . Beberapa dimensi dari budaya nasional (diantaranya <i>egalitarianisme gender, orientasi manusia, orientasi kinerja, orientasi masa depan, dan jarak kekuasaan</i> ) memoderasi hubungan antara <i>leadership</i> dan <i>employee engagement</i> . Namun, korelasi antara <i>servant, ethical, transactional leadership dan engagement</i> cenderung tidak bervariasi di seluruh karakteristik budaya nasional.
3	Besieux et al (2018)	<i>What goes around comes around: The mediation of corporate social responsibility in the relationship between transformational leadership and employee engagement</i>	<i>Corporate Social Responsibility, Employee Engagement, Transformational Leadership</i>	Penelitian ini menunjukkan hubungan positif antara <i>transformational leadership</i> dan <i>employee engagement</i> , dimediasi oleh <i>corporate social responsibility</i>
4	Buil et al (2019)	<i>Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality</i>	<i>Transformational Leadership, Identifikasi Organisasi, Work Engagement, Kepribadian Proaktif, Prestasi Kerja, Organizational Citizenship Behaviors</i>	Identifikasi organisasi dan <i>engagement</i> memediasi hubungan antara <i>transformational leadership</i> dan <i>organizational citizenship behaviors</i> , sedangkan <i>engagement</i> sebagian memediasi hubungan antara <i>transformational leadership</i> dan <i>job performance</i> . Efek mediasi sekuensial dari identifikasi dan <i>engagement</i> pada kinerja karyawan. Kepribadian proaktif memperkuat pengaruh <i>leadership</i> pada identifikasi dan <i>engagement</i> .

5	Haar et al (2017)	<i>Servant leadership and work engagement: The mediating role of Work-life balance</i>	<i>Servant Leadership, Work-Life Balance, Work Engagement,</i>	<i>Work life balance</i> secara positif terkait dengan ketiga dimensi <i>employee engagement</i> dan sepenuhnya memediasi <i>servant leadership</i> . <i>Servant leadership</i> memiliki peran penting terhadap <i>work life balance</i> dalam mencapai <i>employee engagement</i> yang lebih tinggi.
6	Amor et al (2020)	<i>Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment</i>	<i>Transformational Leadership, Pemberdayaan Struktural, Work Engagement</i>	<i>Transformational leaders</i> mendorong <i>work engagement</i> dengan memungkinkan akses ke informasi, peluang, dukungan, dan sumber daya yang memadai. Studi empiris ini menguji peran pemberdayaan struktural sebagai mediator antara <i>transformational leaders</i> dan <i>work engagement</i> dan dapat berfungsi sebagai referensi untuk mempromosikan <i>work engagement</i> dalam organisasi layanan.
7	Luan Nguyen Dinh (2020)	<i>Determinants of employee engagement mediated by work-life balance and work stress</i>	<i>Employee Engagement, Work-Life Balance, Stress Kerja, Supervisor, Kondisi Kerja.</i>	<i>Work life balance</i> dan stres kerja berdampak positif terhadap <i>employee engagement</i> . <i>Work life balance</i> memediasi hubungan antara kondisi kerja dan <i>employee engagement</i> . <i>Work life balance</i> memediasi hubungan antara supervisor dan <i>employee engagement</i> . Stres kerja memediasi hubungan antara kondisi kerja dan <i>employee engagement</i> . Stres kerja memediasi hubungan antara supervisor dan <i>employee engagement</i> .
8	Panigrahy (2018)	<i>Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership</i>	<i>Employee Engagement, Kesejahteraan Psikologis, Transformational Leadership, Organisational Trust</i>	<i>Employee engagement</i> berhubungan positif dengan <i>organisational trust</i> . Kesejahteraan psikologis memediasi hubungan antara <i>employee engagement</i> dan <i>organisational trust</i> . <i>Transformation leadership</i> memediasi hubungan antara <i>employee engagement</i> dan <i>organisational trust</i> .
9	Oladele et al (2016)	<i>Mediating effect of work-life balance in the relationship between transformational leadership and organizational</i>	<i>Transformational leadership, work-life balance, organizational citizenship behaviour (OCB)</i>	Terdapat hubungan positif antara <i>transformational leadership</i> terhadap <i>organizational citizenship behaviour (OCB)</i> . Terdapat hubungan positif antara <i>transformational leadership</i>

		<i>citizenship behaviours</i>		terhadap <i>work life balance</i> . <i>Work life balance</i> berpengaruh positif terhadap OCB. <i>Work life balance</i> memediasi hubungan antara <i>transformational leadership</i> dan OCB.
10	Brauner <i>et al</i> (2019)	<i>Health and work-life balance across types of work schedules: A latent class analysis</i>	Jenis Kelamin, Usia, Tingkat Pendidikan, Ukuran Organisasi, Representasi Karyawan, Waktu Tekanan Kinerja yang Sering, Kerja Shift, Kerja Akhir Pekan, Lembur, Jam Kerja Berlebih, Sering Berubah Jam Kerja, Kontrol Awal / Akhir Hari Kerja, Kontrol Selama Beberapa <i>hour off</i> , Kesehatan Subyektif, Kepuasan dengan <i>Work Life Balance</i>	Karyawan dengan tuntutan waktu kerja yang tinggi dan kontrol yang rendah merupakan kelompok risiko yang rentan terhadap penurunan kesejahteraan. Pentingnya memberi karyawan kendali atas waktu kerja karyawan dapat meningkatkan kesehatan dan memungkinkan karyawan untuk lebih menyalurkan <i>work life balance</i> dengan tujuan kesejahteraan karyawan.

## 2.5 Pengembangan Hipotesis

### 2.5.1 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement*

Dukungan dan motivasi dalam bekerja dapat diberikan oleh seorang *leader* kepada bawahannya. Beberapa penelitian telah menyelidiki bagaimana dan mengapa karyawan *engaged* di tempat kerja, dan menemukan bahwa *leadership style* merupakan faktor yang mendasari (Macleod and Clarke, 2009; Weaver and Mitchell, 2012). *Transformational leadership* didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang merangsang dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai

hasil yang luar biasa dan dalam prosesnya juga mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri (Bass & Avolio, 2003).

Terdapat penelitian terdahulu yang membahas mengenai pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement*. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gameda dan Lee (2020) menemukan bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan langsung terhadap *employee work engagement* dan perilaku kerja inovatif. Penelitian yang dilakukan Li *et al* (2020) menemukan bahwa beberapa *leadership* (diantaranya *servant*, *empowering*, *ethical*, dan *charismatic leadership*) memiliki hubungan positif terhadap *engagement*. Beberapa dimensi dari budaya nasional (diantaranya *egalitarianisme gender*, orientasi manusia, orientasi kinerja, orientasi masa depan, dan jarak kekuasaan) memoderasi hubungan antara *leadership* dan *employee engagement*.

Penelitian yang dilakukan oleh Amor *et al* (2020) menemukan bahwa *transformational leaders* mendorong *work engagement* dengan memungkinkan akses ke informasi, peluang, dukungan, dan sumber daya yang memadai. Studi empiris ini menguji peran pemberdayaan struktural sebagai mediator antara *transformational leaders* dan *work engagement* dan dapat berfungsi sebagai referensi untuk mempromosikan *work engagement* dalam organisasi layanan. Panigrahy (2018) menemukan bahwa *employee engagement* berhubungan positif dengan *organizational trust*. Kesejahteraan psikologis memediasi hubungan antara *employee engagement* dan *organisational trust*. *Transformation leadership* memediasi hubungan antara *employee engagement* dan *organizational trust*. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Besieux *et al* (2018) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara *transformational leadership* dan *employee*

*engagement* dimediasi oleh *corporate social responsibility*. Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian sebelumnya dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub> : *Transformational leadership* memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.**

### **2.5.2 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Life Balance***

Karyawan yang mampu memenuhi tanggung jawab di pekerjaan, keluarga, serta mampu memenuhi tanggung jawab di kegiatan lainnya dengan seimbang sudah bisa dipastikan bahwa karyawan tersebut memiliki tingkat *work life balance* yang baik. *Transformational leadership* akan memperkuat pengaruh *work life balance* karyawan pada komitmen organisasional karyawan. *Work life balance* didefinisikan sebagai usaha yang dilakukan oleh seorang individu untuk menyeimbangkan dua peran yang sedang dijalankan (Fisher, Bulger dan Smith, 2009)

Terdapat penelitian terdahulu yang membahas mengenai pengaruh *transformational leadership* terhadap *work life balance*. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Oladele *et al* (2016) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB), terdapat hubungan positif antara *transformational leadership* terhadap *work life balance*, *work life balance* berpengaruh positif terhadap OCB, dan *work life balance* memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan OCB. Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian sebelumnya dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:



**H<sub>2</sub> : *Transformational leadership* memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *work life balance*.**

### **2.5.3 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Employee Engagement***

Kemampuan karyawan untuk mencapai *work life balance* dengan dukungan organisasi mengarah pada *employee engagement* yang lebih tinggi, komitmen yang lebih besar dan kinerja pekerjaan yang lebih baik (Bhalerao, 2013). Karyawan yang mengalami *work life balance*, akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dan kepuasan secara keseluruhan, tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, dan mengurangi niat untuk berpindah. Ketika karyawan mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadinya, hal tersebut dapat menimbulkan berbagai konsekuensi positif bagi karyawan maupun perusahaan. *Employee engagement* didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, kepuasan, dan ikatan kerja yang dikarakteristikkan oleh *vigor, dedication, dan absorption* (Schaufeli dan Bakker, 2004).

Terdapat penelitian terdahulu yang membahas mengenai pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement*. Penelitian terdahulu yang dilakukan Haar *et al* (2017) menemukan bahwa *work life balance* secara positif terkait dengan ketiga dimensi *employee engagement*. Selain itu, penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Luan Nguyen Dinh (2020) menemukan bahwa *work life balance* dan stres kerja berdampak positif terhadap *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Brauner *et al* (2019) menemukan bahwa karyawan dengan tuntutan waktu kerja yang tinggi dan kontrol yang rendah merupakan kelompok risiko yang rentan terhadap penurunan kesejahteraan. Pentingnya memberi karyawan

kendali atas waktu kerja karyawan dapat meningkatkan kesehatan dan memungkinkan karyawan untuk lebih menelaraskan *work life balance* dengan tujuan kesejahteraan karyawan. Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian sebelumnya dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>3</sub> : *Work life balance* memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.**

#### **2.5.4 Pengaruh Peran Mediasi *Work Life Balance* terhadap *Transformational Leadership* dan *Employee Engagement***

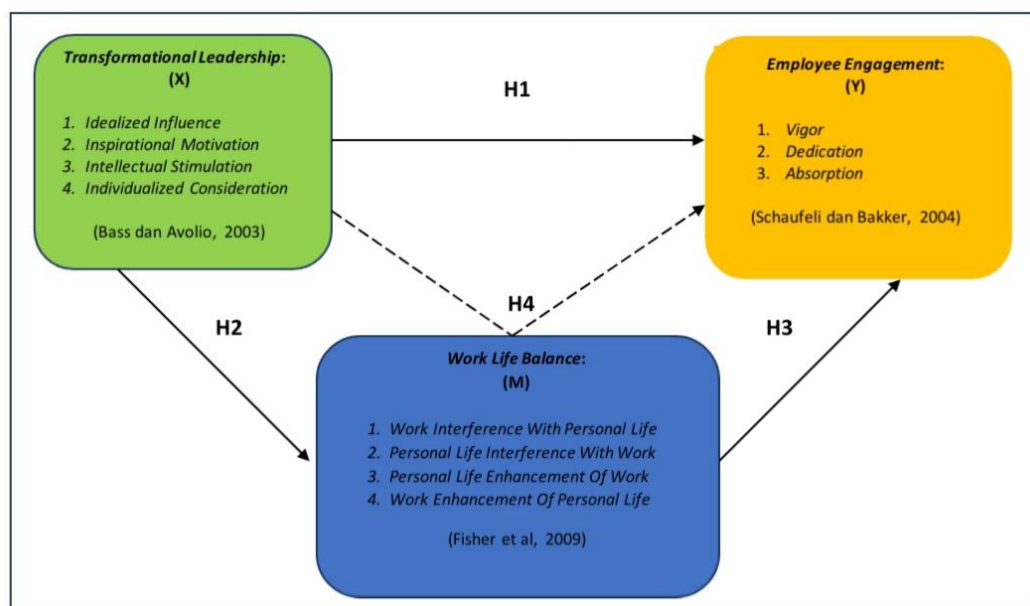
Terdapat penelitian terdahulu yang membahas mengenai peranan *work life balance* didalam pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement*. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Buil *et al* (2019) menemukan bahwa identifikasi organisasi dan *engagement* memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *organizational citizenship behaviors*, sedangkan *engagement* sebagian memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *job performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Haar *et al* (2017) menemukan bahwa *work life balance* sepenuhnya memediasi *servant leadership*. *Servant leadership* memiliki peran penting terhadap *work life balance* dalam mencapai *employee engagement* yang lebih tinggi, Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian sebelumnya dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>4</sub> : *Work life balance* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement*.**

## 2.6 Kerangka Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dalam penelitian ini diperkirakan bahwa *transformational leadership* mempengaruhi *employee engagement* dan *work life balance* sebagai *variable mediasi* dengan kerangka penelitian sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian



Sumber: Peneliti (2021)

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

PT Bank BTPN Tbk merupakan Bank swasta nasional yang resmi beroperasi sebagai bank baru, merger antara PT Bank BTPN Tbk dengan PT Bank Sumitomo Mitsui Indonesia (SMBCI) pada tahun 2019. Bank BTPN melayani segmen nasabah yang luas, dari retail sampai korporasi dengan jaringan layanan di seluruh Indonesia. Di Provinsi Lampung, Bank BTPN terdapat 6 kantor cabang yaitu satu Kantor Cabang Utama (KCU) dengan tipe A yaitu KC Bandar Lampung, dua Kantor Cabang Pembantu (KCP) dengan tipe B yaitu KCP Kotabumi dan KCP Metro, dan tiga KCP dengan tipe C yaitu KCP Pringsewu, KCP Kalianda dan KCP Bandar Jaya. Adapun yang membedakan antara Kantor Cabang tipe A, B dan C adalah besarnya jumlah nasabah yang dilayani dan segmen bisnis yang ditawarkan. Objek penelitian ini dilakukan pada karyawan Bank BTPN KCU Bandar Lampung, Bank BTPN KCP Pringsewu, dan Bank BTPN KCP Kotabumi, yang mewakili ketiga tipe Kantor Cabang Bank BTPN.

#### **3.2 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif, data yang diperoleh dari sampel penelitian dianalisis sesuai dengan metode statistik yang digunakan

kemudian diinterpretasikan. Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas yang membuktikan hubungan sebab-akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi. Penelitian kausal merupakan desain penelitian dengan tujuan utama membuktikan adanya hubungan sebab akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti. Variabel yang mempengaruhi disebut variabel bebas, sedangkan variabel yang dipengaruhi disebut variabel terikat.

### 3.3 Variabel Penelitian

#### 1. Variabel Independen (variabel bebas)

Variabel independen atau variabel bebas (Sugiyono, 2018) adalah variabel yang akan mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel independen dilambangkan dengan (X). Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *transformational leadership* (X).

#### 2. Variabel Dependen (variabel terikat)

Variabel dependen atau variabel terikat (Sugiyono, 2018) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel dependen dilambangkan dengan (Y). Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *employee engagement* (Y).

#### 3. Variabel Mediasi

Variabel Mediasi (Sugiyono, 2018) adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen,

menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel mediasi dilambangkan dengan (Z). Variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *work life balance* (Z).

### 3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator
<b>Transformational leadership (X)</b>	<i>Transformational leadership</i> didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang merangsang dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam prosesnya juga mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri  (Bass & Avolio, 2003)	1. <i>Idealized Influence (Attributed dan Behavioral)</i> 2. <i>Inspirational Motivation</i> 3. <i>Intellectual Stimulation</i> 4. <i>Individualized Consideration</i>  (Bass dan Avolio, 2003)
<b>Employee Engagement (Y)</b>	<i>Employee Engagement</i> didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, kepuasan, dan ikatan kerja yang dikarakteristikan oleh <i>vigor, dedication, dan absorption</i> .  (Schaufeli dan Bakker, 2004)	1. <i>Vigor</i> 2. <i>Dedication</i> 3. <i>Absorption</i>  (Schaufeli dan Bakker, 2004)
<b>Worklife balance (M)</b>	<i>Worklife balance</i> didefinisikan sebagai usaha yang dilakukan oleh seorang individu untuk menyeimbangkan dua peran yang sedang dijalankan  (Fisher, Bulger dan Smith, 2009)	1. <i>WIPL (Work Interference With Personal Life)</i> 2. <i>PLIW (Personal Life Interference With Work)</i> 3. <i>PLEW (Personal Life Enhancement Of Work)</i> 4. <i>WEPL (Work Enhancement Of Personal Life)</i>  (Fisher, Bulger, dan Smith, 2009)

### 3.5 Sumber Data

Untuk mendapatkan data yang dibutuhkan, peneliti mengambil beberapa sumber data, yaitu:

1. Penelitian lapangan (*field research*)

Penelitian lapangan dilakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner yang dibagikan kepada responden yang menghasilkan data primer yang akan diolah menjadi informasi.

2. Studi pustaka (*literature research*)

Studi pustaka digunakan untuk mempelajari literatur terkait penelitian yang akan digunakan acuan dasar teori bagi peneliti untuk menunjang penelitian.

Terdapat 2 jenis data yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian ini, yaitu:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya. Pengumpulan data ini biasanya dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada obyek penelitian dan diisi secara langsung oleh responden.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan secara tidak langsung dari sumbernya. Data yang didapatkan dari arsip yang dimiliki organisasi /

instansi, studi pustaka, penelitian terdahulu, dan jurnal yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti.

### **3.6 Populasi dan Sampel Penelitian**

#### **1. Populasi**

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2011). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dari Bank BTPN KCU Bandar Lampung yang berjumlah 71 karyawan, karyawan Bank BTPN KCP Pringsewu yang berjumlah 11 karyawan, dan karyawan Bank BTPN KCP Kotabumi yang berjumlah 25 karyawan. Total populasi penelitian ini adalah 107 karyawan.

#### **2. Sampel**

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *judgment sampling*, yaitu dengan memilih sampel dengan menggunakan pertimbangan tertentu dengan tujuan penelitian (Ferdinand, 2011). Dalam penelitian ini sampel yang diteliti adalah keseluruhan dari populasi yang ada, yaitu sebesar 107 karyawan. Responden tersebut diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu.



### 3.7 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner secara personal. Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan dan peneliti dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survey dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuesioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah diisi oleh responden. Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pengumpulan data hasil kuesioner menggunakan skala likert, dimana peneliti menggunakan 5 (lima) skala dengan skor penilaian 5 (lima) merupakan hasil sangat setuju dan skor 1 (satu) adalah hasil yang sangat tidak setuju, untuk hal itu skala likert akan diimplementasikan kedalam kuesioner mengenai *transformational leadership*, *work life balance* dan *employee engagement*.

Tabel 3.2 Skala Likert

Jawaban		Skala Nilai
Sangat Setuju	(SS)	5
Setuju	(S)	4
Netral	(N)	3
Tidak Setuju	(TS)	2
Sangat Tidak Setuju	(STS)	1

Sumber: Likert (1967)

### 3.8 Instrumen Penelitian

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga bagian, yaitu kuesioner mengenai *transformational leadership*, *work life balance* dan *employee*

*engagement*. Alat ukur yang digunakan adalah alat ukur yang sudah ada sebelumnya dan yang sudah terstandarisasi.

### 1. *Transformational Leadership*

Alat ukur yang digunakan untuk melihat tingkat *transformational leadership* pada penelitian ini adalah *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) 5X yang terdiri dari 20 item, dikembangkan oleh Bass dan Avolio (2003), yang dibentuk dari dimensi *idealized influence (attributed dan behavioral)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*.

### 2. *Work Life Balance*

Alat ukur yang digunakan untuk melihat tingkat *work life balance* pada penelitian ini adalah skala *Work Life Balance* (WLB) yang dikembangkan oleh Fisher, Bulger & Smith (2009). Skala ini terdiri dari 17 item yang dibentuk dari dimensi *Work Interference with Personal Life* (WIPL), *Personal Life Interference with Work* (PLIW), *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW), dan *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL).

### 3. *Employee Engagement*

Alat ukur yang digunakan untuk melihat tingkat *employee engagement* pada penelitian ini adalah *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker (2004). Skala ini terdiri dari 17 item yang dibentuk dari dimensi *employee engagement*, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

### 3.9 Uji Prasyarat Analisis

Uji prasyarat analisis dilakukan untuk menguji apakah data yang digunakan layak untuk dilakukan analisis lebih lanjut, dimana uji prasyarat analisis terdiri dari uji normalitas, uji validitas dan uji reliabilitas (Sugiyono, 2018).

#### 3.9.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan menguji apakah dalam model penelitian variabel terdistribusi secara normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi nilai residual normal atau mendekati normal (Ghozali, 2013).

#### 3.9.2 Uji Validitas

Menurut Ghozali (2013), uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila data yang digunakan dalam pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Teknik uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis faktor dengan bantuan software SPSS versi 18.0. Untuk mengukur tingkat interkorelasi antar variabel dan dapat atau tidaknya dilakukan analisis faktor menggunakan *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA). Bila nilai KMO MSA lebih besar dari 0,5 maka proses analisis dapat dilanjutkan. Validitas suatu butir kuesioner dapat diketahui jika nilai  $KMO > 0,5$ . Nilai MSA yang dianggap layak untuk dilanjutkan pada proses selanjutnya adalah 0,5. Suatu indikator dinyatakan valid jika memiliki *loading factor* di atas 0,5 atau *cross loading* terhadap nilai tersebut. Nilai *loading factor*

yang kurang dari 0,5 dengan item pertanyaan yang mengalami *cross loading* dengan nilai terkecil harus dikeluarkan dan begitu seterusnya sampai tidak ada lagi nilai *loading factor* yang kurang dari 0,5 atau *cross loading*.

### 3.9.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan setelah uji validitas dan hanya menguji pertanyaan-pertanyaan yang telah dianggap valid. Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner adalah dengan menggunakan rumus koefisien *Cronbach Alpha*. Kriteria pengujian uji reliabilitas adalah sebagai berikut (Ghozali, 2013):

- Alpha > 0,60 konstruk (variabel) memiliki reliabilitas,
- Alpha < 0,60 konstruk (variabel) tidak memiliki reliabilitas.

### 3.10 Metode Analisis Data

Melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden, yaitu karyawan dari perusahaan Bank BTPN Cabang Bandar Lampung, Bank BTPN Cabang Pringsewu, dan Bank BTPN Cabang Kotabumi, alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis* atau analisis jalur. analisis jalur adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung (dependen) tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung (Ghozali, 2013).

### 3.10.1 Analisis Struktural

Data yang telah diperoleh peneliti baik dari kuesioner atau sumber lain kemudian diolah dan dilakukan analisis. Metode analisis data yang digunakan peneliti adalah metode *Structural Equation Modeling - Partial Least Square* (SEM-PLS). Perangkat lunak yang digunakan untuk analisis struktural dalam penelitian ini adalah SMART PLS. SEM menggunakan matriks atau mempresentasikan persamaan untuk model struktural atau disingkat menjadi persamaan structural (*structural equation*), dan persamaan untuk model pengukuran atau disingkat menjadi persamaan pengukuran (*measurement equation*). Persamaan struktural dalam SEM dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman sebagai berikut:

$$\eta = \Gamma\xi + B\eta + \zeta$$

Keterangan :

$\eta$  = Variabel laten (konstruk) endogenus

$\xi$  = Variabel laten (konstruk) eksogenus

$\zeta$  = Faktor unik atau kesalahan (*error*) struktural

Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

$$Y = \Lambda^y \eta + e$$

Keterangan :

$Y$  = Variabel indikator endogenus

$\eta$  = Variabel laten (konstruk) endogenus

$e$  = Faktor unik atau kesalahan (error) pengukuran dari indikator endogenus

### 3.10.2 Pengembangan dan Analisis Model Struktural

Setelah mendapatkan model pengukuran yang valid dan *established* melalui sejumlah tahapan, selanjutnya adalah mengevaluasi relasi struktural antara konstruk yang satu dengan yang lain sesuai model teoritis.

#### 1. Menetapkan model struktural

Inti dari penetapan model struktural adalah membuat relasi dependensi dari sebuah konstruk ke konstruk yang lain. Jadi, setelah merumuskan masalah penelitian, selanjutnya mengajukan hipotesis.

#### 2. Mengevaluasi model struktural

Setelah model struktural ditetapkan, selanjutnya mengevaluasi model khususnya menilai fit model menggunakan ukuran / indeksfit (*goodness of fit*).

#### 3. Uji hipotesis

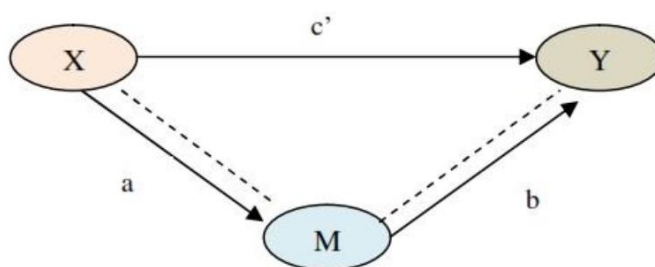
Tahap akhir dari SEM adalah uji hipotesis mengenai relasi struktural antar konstruk. Uji hipotesis ini dilakukan dengan menguji signifikansi estimasi parameter model struktural, yaitu koefisien  $\gamma$  (gamma) adalah loading struktural dari konstruk eksogenus ke konstruk endogenus, dan koefisien  $\beta$  (beta) adalah loading struktural dari konstruk endogenus ke konstruk

endogenus lainnya, untuk uji signifikansi parameter ini difokuskan pada nilai *critical ratio* (C.R) beserta *p-value* nya dari *loading structural* tersebut. Jika *p-value* yang dihasilkan lebih kecil dari tariff signifikan  $\alpha$  (biasanya 5% atau 1%), maka hipotesis nol yang menyatakan bahwa “ $\gamma = 0$  atau  $\beta = 0$  (loading struktural bernilai 0)” tidak didukung. Tidak didukungnya hipotesis nol dapat diartikan bahwa konstruk independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap konstruk endogenus.

### 3.10.3 Metode *Baron dan Kenny*

Metode ini merupakan sebuah metode model mediasi. Model mediasi yang digunakan oleh peneliti adalah *simple mediation model*. Metode ini menunjukkan serangkaian persyaratan yang harus dipenuhi untuk model mediasi seperti yang diuraikan Baron dan Kenny (1986) dalam Ghozali (2013), yaitu:

Gambar 3.1 *Simple Mediation Model*



Sumber: Ghozali (2013)

Keterangan:

Variabel independen : X

Variabel dependen : Y

Variabel mediator : M

Sebuah variabel jika ingin dikatakan sebagai memediasi maka harus memenuhi syarat sebagai berikut:

- Jalur  $-c$ : signifikan
- Jalur  $-a$ : signifikan
- Jalur  $-b$ : signifikan
- Jalur  $c'$ : tidak signifikan

Variabel yang dapat dikatakan sebagai mediator hubungan X ke Y pada persamaan ke-3 haruslah tidak signifikan (nol) atau disebut *complete mediation*.

Tapi jika persamaan 1-3 terpenuhi dan persamaan 4 tidak, maka disebut *partial mediation*.



## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan judul pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement* dan *work life balance* sebagai variabel mediasi pada PT Bank BTPN Tbk. Lampung, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Transformational leadership* memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *employee engagement* karyawan Bank BTPN Lampung. Hal tersebut berarti semakin baik pemimpin merangsang dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan mengembangkan kapasitas dirinya sendiri, maka akan meningkatkan keadaan pikiran yang positif, kepuasan, dan ikatan kerja karyawan Bank BTPN Lampung.
2. *Transformational leadership* memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *work life balance* karyawan Bank BTPN Lampung. Hal tersebut berarti semakin baik pemimpin merangsang dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan mengembangkan kapasitas dirinya sendiri, maka akan meningkatkan kemampuan karyawan Bank BTPN Lampung menyeimbangkan dua peran yang sedang dijalankan, yaitu peran individu sebagai pekerja dan peran terhadap kehidupan pribadinya.

3. *Work life balance* memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap terhadap *employee engagement* karyawan Bank BTPN Lampung. Hal tersebut berarti semakin baik kemampuan karyawan Bank BTPN Lampung menyeimbangkan dua peran yang sedang dijalankan, yaitu peran individu sebagai pekerja dan peran terhadap kehidupan pribadinya, maka akan meningkatkan keadaan pikiran yang positif, kepuasan, dan ikatan kerja terhadap perusahaan Bank BTPN Lampung.
4. *Work life balance* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement* karyawan Bank BTPN Lampung. Hal ini berarti semakin baik pemimpin merangsang dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan mengembangkan kapasitas dirinya sendiri, dan dimediasi oleh kemampuan karyawan Bank BTPN Lampung menyeimbangkan dua peran yang sedang dijalankan, yaitu peran individu sebagai pekerja dan peran terhadap kehidupan pribadinya, maka akan meningkatkan keadaan pikiran yang positif, kepuasan, dan ikatan kerja karyawan Bank BTPN Lampung terhadap perusahaan.

## 5.2 Saran

Beberapa saran yang diajukan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil pernyataan responden mengenai penilaian indikator terendah pada variabel *transformational leadership*, diharapkan pemimpin Bank BTPN Lampung dapat menghargai setiap kontribusi yang diberikan oleh karyawan dan memberi sikap positif terhadap pencapaian karyawan. Memberikan

apresiasi terhadap prestasi dan pencapaian maksimal yang diperoleh karyawan, sedangkan pencapaian karyawan yang belum maksimal dapat dijadikan sebagai kesempatan karyawan untuk belajar dan berkembang contohnya dengan cara meningkatkan komunikasi dengan karyawan, berkolaborasi dalam meningkatkan produktivitas karyawan, memberikan pengajaran dan motivasi, serta memberikan pelatihan yang sesuai dengan bidang karyawan, dengan tujuan karyawan dapat menampilkan performa dan potensi terbaik pada dirinya.

2. Mengacu pada hasil pernyataan responden mengenai penilaian indikator terendah pada variabel *work life balance*, diharapkan pemimpin Bank BTPN Lampung merumuskan berbagai kebijakan yang membantu karyawan mewujudkan *work life balance*, seperti memiliki manajemen waktu bekerja yang baik, memberikan fasilitas karyawan untuk berolahraga, mengadakan kegiatan yang berhubungan dengan hobi karyawan, serta mengadakan kegiatan atau pertemuan yang melibatkan keluarga karyawan, dengan tujuan karyawan dapat menyalurkan kewajibannya sebagai pekerja dengan kehidupan karyawan sebagai pribadi.
3. Berdasarkan hasil pernyataan responden mengenai penilaian indikator terendah pada variabel *employee engagement*, diharapkan Bank BTPN Lampung dapat lebih menanamkan konsep karyawan adalah bagian dari perusahaan, dimana ide-ide dan hasil kerja karyawan merupakan hal penting bagi kemajuan perusahaan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara memberikan kesempatan karyawan untuk berpendapat, mendorong karyawan untuk menerapkan kreatifitas, menunjukkan kepedulian terhadap karyawan, serta mengadakan

kegiatan yang dapat mendekatkan karyawan kepada perusahaan. Ketika karyawan *engaged*, karyawan akan memahami dengan baik tugas dan perannya di dalam perusahaan, akan muncul kekuatan fisik dan mental karyawan, dan kontribusi positif karyawan akan berdampak pada pencapaian kinerja yang tinggi Bank BTPN Lampung.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alfabeta. Ferdinand, Augusty. 2011, Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen, Edisi 3, AGF Books, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang.
- Amor, A. M., Vázquez, J. P. A., & Faíña, J. A. (2020). *Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment*. *European Management Journal*, 38(1), 169-178.
- Bakker, A. B. (2011). *An evidence-based model of work engagement*. *Current directions in psychological science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Taris, T.W. (2008). *Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology*. *Work and Stress*, 22, 187–200.
- Bass, B. & Avolio, B. (2003). *Multifactor leadership questionnaire feedback report*. New York: Mind Garden Inc.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). NK: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
- Bass, B.M., 1985. *Leadership: Good, better, best*. *Organ. Dyn.* 13 (3), 26–40.
- Bass, B.M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational dan transactional leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Besieux, T., Baillien, E., Verbeke, A. L., & Euwema, M. C. (2018). *What goes around comes around: The mediation of corporate social responsibility in the relationship between transformational leadership and employee engagement*. *Economic and Industrial Democracy*, 39(2), 249-271.
- Brauner, C., Wöhrmann, A. M., Frank, K., & Michel, A. (2019). *Health and work-life balance across types of work schedules: A latent class analysis*. *Applied ergonomics*, 81, 102906.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). *Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and*

- proactive personality*. International Journal of Hospitality Management, 77, 64-75.
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Dickson, D. (2008). *Fostering employee engagement: A critical competency for hospitality industry managers*.
- Dinh, L. (2020). *Determinants of employee engagement mediated by work-life balance and work stress*. Management Science Letters, 10(4), 923-928.
- Ferdinand, A. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Fisher, G. G. (2002). *Work/personal life balance: A construct development study*. Doctoral dissertation, ProQuest Information & Learning
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). *Beyond Work and family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement*. Journal of Occupational Health Psychology. American Psychological Association, 14(4)
- Fisher, G.G. (2001). *Work/personal life balance : A construct development study*. Proquest Dissertations and Theses
- Frame, P. & Hartog, M. 2003. *From Rhetoric to Reality: Into the Swamp of Ethical Practice-Implementing Work-Life Balance*. Business Ethics: A Europe Review. 12 (2): 35.
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). *Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study*. Heliyon, 6(4), e03699.
- Ghozali, I. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Goni-Legaz, S., Ollo-Lopez, A., & BayoMoriones, A. (2010). *The Division of Household Labor in Spanish Dual Earner Couples: Testing Three Theories*. , 515-529
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). *The relation between workfamily balance and quality of life*. Journal of Vocational Behavior, 63(3), 510– 531.
- Gruman, J. A. & Saks, A. M. (2011). *Performance management and employee engagement*. Human Resource Management Review, 21, 123-136.
- Haar, J. M., Brougham, D., Roche, M. A., & Barney, A. (2017). *Servant leadership and work engagement: The mediating role of work-life balance*.

- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Halbesleben, J.R.B., 2010. *A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences*. In: Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press, New York, NY, pp. 102-117.
- Hudson (2005). *The Case for Work-Life Balance*. 20:20 Series. E-book *The Case for Work/Life Balance: Closing the Gap Between Policy and Practice*
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). *The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention*. *The South East Asian Journal of Management*
- Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). *Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership*. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227-234.
- Kahn, W.A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement of work*. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Li, P., Sun, J. M., Taris, T. W., Xing, L., & Peeters, M. C. (2020). *Country differences in the relationship between leadership and employee engagement: A meta-analysis*. *The Leadership Quarterly*, 101458.
- Lockwood, Nancy R. (2003). *Work/Life Balances: Challenges and Solutions* *Society for Human Resource Management*. *SHRM Research Journal*
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). *The meaning of employee engagement*. *Industrial and Organisational Psychology*, 1(1), 3-30
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., Young, S. A. (2009). *Employee engagement: tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Chichester, United Kingdom: WileyBlackwell.
- Nikolova, I., Schaufeli, W., & Notelaers, G. (2019). *Engaging leader–Engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement*. *European Management Journal*, 37(6), 772-783.
- Oladele, O., Abu-Abdissamad, A. M., Akeem, J. B., & Alagbe, A. E. (2016). *Mediating Effect Of Work-Life Balance In The Relationship Between Transformational Leadership And Organizational Citizenship Behaviours*. *International Journal of Public Administration and Management Research*, 3(4), 45-54.
- Prof. Dr. Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung:

- Rabiul, M. K., & Yean, T. F. (2021) *Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry*. International Journal of Hospitality Management, 92, 102712.
- Rafferty, A and Griffin, M, (2004). *Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extension* *The Leadership Quarterly*, 15 (3), 329-354
- Robbins, Stephen P dan Timothy A Judge. 2009. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). *Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams*. *Psicothema*, 24(1), 106–112.  
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22269372>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations Eighth Edition* . New Jersey: Pearson Education, Inc
- Yukl, G., 1999. *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*. *Leadersh. Q.* 10 (2), 285–305.

[https://hbr.org/resources/pdfs/comm/achievers/hbr\\_achievers\\_report\\_sep13.pdf](https://hbr.org/resources/pdfs/comm/achievers/hbr_achievers_report_sep13.pdf)

<https://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>

<https://ojk.go.id/id/kanal/perbankan/ikhtisar-perbankan/Pages/Lembaga-Perbankan.aspx>

<https://www.btpn.com/pdf/investor/corporate-governance/governance-documents/in/kebijakan/kebijakan-tata-kelola-ina.pdf>

<https://www.btpn.com/sustainability-report-bank-btpn-2019.pdf>