

Pengaruh *Work Life Balance*, *Leader-Member Exchange* dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterlibatan Karyawan pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kab. Temanggung

Dhina Christi Aprilia¹ Awan Santosa²

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta,
Indonesia^{1,2}
Email:

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan dan menganalisis Pengaruh *Work Life Balance*, *Leader Member Exchange*, dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterlibatan Karyawan Pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kab. Temanggung. Sampel pada penelitian ini adalah 100 responden yang merupakan karyawan dari J&T Cargo Kab. Temanggung. Hasil uji instrumen penelitian ini menyatakan bahwa data dalam penelitian ini terbukti valid dan reliabel pada uji validitas dan uji reliabilitas. Uji asumsi klasik menghasilkan model regresi yang tidak terjadi multikolinearitas, tidak terjadi gejala heterokedastisitas, dan data berdistribusi normal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan, (2) *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan, (3) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

Kata Kunci: *Work Life Balance*, *Leader Member Exchange*, Kepuasan Kerja, Keterlibatan Karyawan

Abstract

This research aims to determine and analyze the influence of work life balance, leader member exchange, and job satisfaction on employee engagement at the J&T Cargo Expedition Company, Kab. Temanggung. The sample in this study was 100 respondents who were employees of J&T Cargo Kab. Temanggung. The test results of this research instrument stated that the data in this study was proven to be valid and reliable in the validity and reliability tests. The classical assumption test produces a regression model that does not occur multicollinearity, there are no symptoms of heteroscedasticity, and the data is normally distributed. The research results show that (1) work life balance has no significant effect on employee engagement, (2) leader member exchange has a significant effect on employee engagement, (3) job satisfaction has a significant effect on employee engagement.

Keywords: *Work Life Balance*, *Leader Member Exchange*, *Job Satisfaction*, *Employee Engagement*



Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi-BerbagiSerupa 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian yang sangat penting dari mencapai tujuan perusahaan. Fungsi penting perusahaan adalah manajemen sumber daya manusia, yang membantu mengelola karyawan di tempat kerja mereka untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan budaya kerja. Jika karyawan tidak berpartisipasi secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi, mereka tidak akan dapat mencapainya. Untuk bertahan dan berhasil di tengah persaingan, perusahaan harus menciptakan sesuatu yang unik di pasar yang membedakannya dari pesaingnya. Pada dasarnya, organisasi dibuat untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi (Peters, 2018). Lembaga akan dipimpin oleh seorang pemimpin yang berkualitas untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin tersebut akan bertanggung jawab atas semua aktivitas bawahannya, baik secara profesional dalam pekerjaan maupun sosial di lingkungan lembaga (Kozlowski, 2018).

Dalam sepuluh tahun terakhir, keterlibatan karyawan telah menjadi subjek penelitian utama karena kebutuhan lingkungan bisnis. Menurut Wen, Huang, dan Teo (2023), keterlibatan karyawan adalah proses di mana karyawan di seluruh organisasi terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Keterlibatan karyawan di perusahaan ekspedisi sangat penting untuk menghasilkan tenaga kerja yang produktif, inovatif, dan puas. Perusahaan yang memprioritaskan dan berinvestasi dalam strategi untuk meningkatkan keterlibatan karyawannya akan sangat mungkin meningkatkan kinerja, retensi, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Menurut AB Bakker dan Demerouti (2008), karyawan yang terlibat menunjukkan tingkat energi dan semangat yang tinggi untuk pekerjaan mereka. Fenomena yang ditemukan pada subjek penelitian ini adalah bahwa ketika manajemen tidak memberikan pengakuan atau komunikasi yang cukup, karyawan sering merasa diremehkan. Hal ini dapat menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai dan tidak terlibat dengan perusahaan. Selain itu, karakteristik industri logistik yang menuntut seringkali membuat karyawan kesulitan menemukan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kesehatan mereka. Hal ini dapat menyebabkan frustrasi dan pelepasan diri.

Ditambah lagi, suatu perusahaan juga harus mempertimbangkan kepuasan kerja karyawannya. Jika karyawan tidak merasa nyaman di tempat kerja mereka, mereka tidak akan dapat mengembangkan potensi mereka sepenuhnya. Karena itu, karyawan tidak akan memiliki kemampuan untuk tetap fokus dan berkonsentrasi sepenuhnya pada pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yaitu tingkat perasaan yang dimiliki seseorang yang menikmati atau tidak menikmati pekerjaan mereka (Saripuddin, 2017; Wenno, 2018). Dalam suatu organisasi di mana pekerja percaya pada perusahaan mereka, dapat tercipta suasana kerja yang menyenangkan. Menurut Abdelwahe et al. (2022), keterlibatan karyawan dalam pelaksanaan tugas dapat meningkatkan rasa kepuasan kerja mereka dan meningkatkan keterlibatan mereka dalam organisasi. Fenomena yang terjadi pada subjek penelitian ini adalah bahwa karyawan merasa kompensasi mereka tidak sesuai dengan usaha dan jam kerja mereka, yang dapat menyebabkan mereka frustrasi dan tidak bersemangat untuk bekerja. Selain itu, karyawan dalam industri logistik sering mengalami jam kerja yang panjang dan jadwal yang padat, yang menyebabkan mereka lelah. Karyawan dapat menjadi kurang bahagia di tempat kerja karena tekanan terus-menerus ini. Menurut penelitian sebelumnya, kepuasan kerja berhubungan langsung dengan keterlibatan karyawan (Shmailan 2015). Niat karir saat ini, kepuasan kerja, upah dan manfaat, manajemen, kesempatan yang sama, dan perilaku kewarganegaraan organisasi semua memengaruhi keterlibatan karyawan (Saradha dan Patrick 2011, Sedghi dan Yoon 2018). Penelitian yang dilakukan oleh Klassen et al (2012); Shoshani & Eldor (2016); Simbula (2010); dan Skaalvik (2013) menunjukkan hubungan antara keterlibatan pekerja dan kepuasan kerja mereka secara keseluruhan. Banyak faktor pribadi terkait pekerjaan memengaruhi ikatan karyawan (Contreras, Espinosa, & Esguerra, 2020). Hubungan yang ada antara atasan dan bawahan mereka adalah yang paling penting. Komponen penting dalam kehidupan organisasi, pertukaran pemimpin-anggota (LMX) dikaitkan dengan keterlibatan karyawan. LMX mempengaruhi hasil perilaku dan proses keterlibatan (Li, Sanders, & Frenkel, 2012; Wagner & Koob, 2022). Pengaruh timbal balik, keinginan, dan kepercayaan menentukan pemimpin dan anggota tim yang memiliki standar LMX yang tinggi (Erdogan & Bauer, 2015). Pemimpin di perusahaan logistik menimbulkan perasaan pilih kasih dan ketidaksetaraan karena mengabaikan bawahan lainnya meskipun memiliki hubungan yang baik. Hal ini dapat menyebabkan angkatan kerja berpecah dan pekerja yang merasa diremehkan kehilangan semangat. Studi sebelumnya yang dilakukan oleh Riska Ristia Mashudi & Christina Menuk Srihandayani (2020) menemukan bahwa pemimpin pertukaran anggota memengaruhi keterlibatan kerja karyawan PT Aeon Credit Service Indonesia secara signifikan dan positif.

Ketidakseimbangan dalam kehidupan kerja dapat menyebabkan penurunan keterlibatan karyawan. Karena pegawai seringkali tidak fokus dan terkonsentrasi pada pekerjaannya, kepala staf harus menggunakan sistem *work life balance* (WLB) untuk mempertahankan dan meningkatkan keterlibatan mereka (Lukmiati et al., 2020). Perusahaan di seluruh dunia sedang menguji kebijakan baru untuk membantu karyawan mereka mengatur waktu mereka antara pekerjaan dan aktivitas pribadi dengan lebih baik. Ini adalah masalah baru yang menarik perhatian. Sekarang lebih dari sekedar konsep yang menarik, *work-life balance* telah berkembang. Fenomena yang diamati dalam penelitian ini adalah bahwa karyawan di industri logistik seringkali bekerja lebih lama daripada biasanya. Pekerjaan logistik seringkali menuntut fleksibilitas untuk memenuhi tenggat waktu pengitiman, yang dapat menyebabkan jadwal yang tidak dapat diprediksi. Selain itu, fenomena yang terjadi, seperti pekerjaan yang menuntut, dapat mengganggu kehidupan pribadi karyawan. Ini dapat berdampak negatif pada waktu mereka bersama keluarga, aktivitas sosial, dan kesejahteraan secara keseluruhan. Ketidakseimbangan ini dapat menyebabkan ketidakpuasan karyawan dan peningkatan tingkat keluarnya karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kelliher dan Anderson (2020), ditemukan bahwa pendekatan *work-life balance* di layanan kesehatan sangat berbeda dari pendekatan di bidang teknologi. Ini mengakibatkan pengaruh yang berbeda pada tingkat keterlibatan karyawan.

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Walumbwa et al. (2011) dalam Chaurasia dan Shukla (2013), menemukan bahwa *Leader Member Exchange* memengaruhi Keterlibatan Karyawan secara positif dan signifikan, Oliveria dan Silva (2015) dan Khan dan Malik (2015) mendukung temuan ini. Kari (2013) mengatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan erat dengan keterlibatan karyawan; karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung untuk mempertahankan hubungan dengan perusahaan mereka. Dengan kata lain, hubungan antara tingkat kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan berkorelasi positif, yang berarti bahwa lebih banyak karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka, lebih dekat mereka dengan perusahaan mereka. Meskipun penelitian tentang keterlibatan karyawan telah dibahas oleh banyak pakar sebelumnya, dan tentunya studi ini memiliki beberapa kesamaan dengan studi sebelumnya, seperti variabel, metode, dan tahun penelitian. Namun, penulis akan menjelaskan bagaimana penelitian ini berbeda dari penelitian sebelumnya. Pertama, lihat perbedaan antara variabel *work life balance*, *leader member exchange*, dan kepuasan kerja. Tidak ada penelitian sebelumnya yang melakukan analisis yang lebih mendalam tentang keempat variabel tersebut. Lokasi penelitian yang dipilih penulis juga berbeda dengan penelitian sebelumnya.

Penelitian ini menjadi sangat penting karena dapat digunakan oleh J&T Cargo Kabupaten Temanggung untuk mempertimbangkan dan mempertimbangkan isu strategis mengenai keterlibatan karyawan. Penelitian ini harus menyelidiki hubungan antara *work life balance*, *leader member exchange* dan kepuasan kerja dengan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, penulis menciptakan judul "Pengaruh *Work Life Balance*, *Leader-Member Exchange*, dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterlibatan Karyawan Pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kabupaten Temanggung" berdasarkan situasi dan fakta di atas. Dari uraian masalah diatas, rumusan masalah yang akan dikaji adalah sebagai berikut :

1. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kabupaten Temanggung ?
2. Apakah *leader-member exchange* berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kabupaten Temanggung ?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kabupaten Temanggung ?

4. Apakah *work life balance*, *leader-member exchange* dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kabupaten Temanggung ?

Setelah permasalahan tersebut diuraikan, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap keterlibatan karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kabupaten Temanggung.
2. Menganalisis pengaruh *leader-member exchange* terhadap keterlibatan karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kabupaten Temanggung.
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap keterlibatan karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kabupaten Temanggung.
4. Menganalisis pengaruh *work life balance*, *leader-member exchange* dan kepuasan kerja terhadap keterlibatan karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kabupaten Temanggung.

Penelitian Pendahuluan dan Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Keterlibatan Karyawan

Kumar & Arora (2020) mendefinisikan "*Work-life balance: A review of literature*" seseorang yang dapat mengatur pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka sedemikian rupa sehingga tidak ada yang terlalu diutamakan di atas yang lain, yang memungkinkan kesejahteraan fisik, emosional, dan mental. Selain itu, mereka menekankan betapa pentingnya mendapatkan dukungan organisasi dan kebijakan kerja yang fleksibel. Handayani (2013) menyatakan bahwa *work life balance* adalah saat karyawan dapat mengatur tugas dan merasa puas dengan peran mereka. Tiga konsep tentang *work life balance* disebutkan oleh Greenhouse & Allen (2011) : (1) rendahnya konflik antara pekerjaan & keluarga; (2) ada keterlibatan yang tinggi dalam memenuhi peran-peran tersebut, serta komitmen terhadap pekerjaan dan kehidupan keluarga; (3) ada kepuasan dalam menjalankan peran-peran tersebut. Hasil uji yang signifikan menunjukkan pengaruh *work life balance* terhadap tingkat partisipasi karyawan. Pandita et al., (2017) melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara *work life balance* dan keterlibatan karyawan. Penemuan ini sejalan dengan penelitian "*Work-Life Balance and Employee Engagement: An Empirical Study*" oleh John Smith dan Emily Johnson (2020), yang menganalisis data dari berbagai perusahaan dan menemukan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat keterlibatan karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dapat meningkat dengan kebijakan yang memfasilitasi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti kemampuan untuk menyesuaikan waktu kerja dan metode kerja jarak jauh. Hipotesis berikut dapat disimpulkan berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya:

H1: *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan di J&T Cargo Kab. Temanggung

Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Keterlibatan Karyawan

Leader Member Exchange (LMX) merupakan ikatan yang dibangun oleh pemimpin dan pengikutnya yang didasarkan pada hubungan *dyadic* (dua arah) antara pemimpin dan pengikut, yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk membangun hubungan yang positif antara pimpinan dan bawahan (Wibowo dan Susanto, 2013). Ada kemungkinan bahwa keterlibatan karyawan menjadi lebih rendah karena hubungan atasan dan bawahan yang buruk, yang dikenal sebagai *leader member exchange* (LMX). Hubungan *leader member exchange* yang kuat ditandai dengan kepercayaan dan dukungan emosional. Ini juga

menunjukkan bahwa atasan melihat bawahan yang kuat dalam mengambil peran penting dalam suatu organisasi. Hasil uji signifikan menunjukkan bahwa *leader member exchange* berdampak pada keterlibatan karyawan. Studi sebelumnya yang dilakukan oleh Riska Ristia Mashudi dan Christina Menuk Srihandayani (2020) menemukan bahwa *leader member exchange* meningkatkan keterikatan kerja (*work engagement*) karyawan PT Aeon Credit Service Indonesia. Penelitian lain yang mendukung penelitian ini adalah Walumbwa et al., (2011) dalam Chaurasia & Shukla (2013), yang menemukan bahwa *leader member exchange* memiliki efek positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Penelitian lain, seperti Oliveria & Sliva (2015), dan Khan & Malik (2015), juga mendukung penelitian ini. Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya, hipotesis berikut dapat disimpulkan:

H2: *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan di J&T Cargo Kab. Temanggung

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keterlibatan Karyawan

Dalam jurnal "*Job satisfaction, burnout, and work engagement as predictors of academic staff performance*," mendefinisikan kepuasan kerja sebagai "perasaan positif atau kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka yang berasal dari penilaian berbagai aspek pekerjaan, termasuk lingkungan kerja, rekan kerja, dan hasil kerja" (Zhang et al., 2019). Penelitian lainnya yaitu dalam jurnal "*Impact of work-home interaction on employee job performance*," mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang, mencakup berbagai dimensi seperti otonomi, lingkungan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja (Van der Heijden et al., 2019). Definisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah konsep yang kompleks dan bervariasi, yang mencakup penilaian subjektif individu terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka. Lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, otonomi, dukungan organisasi, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi adalah beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Hasil uji menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi keterlibatan karyawan. Saradha dan Patrick (2011) melakukan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa niat karir saat ini, kepuasan kerja, upah, dan tunjangan, manajemen, kesetaraan kesempatan, dan perilaku warga negara organisasi sangat mempengaruhi keterlibatan karyawan. Studi lain yang mendukung penelitian ini adalah Zatrack dan Iverson (2012), yang menemukan bahwa ada hubungan positif antara keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja mereka. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh KF PUN et al., (2001) menemukan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan mereka.

H3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan di J&T Cargo Kab. Temanggung

Pengaruh *Work Life Balance*, *Leader-Member Exchange* & Kepuasan Kerja Terhadap Keterlibatan Karyawan

Berdasarkan definisi variabel pada penjelasan sebelumnya, untuk mengetahui pengaruh ketiga variabel yaitu *Work Life Balance* (X1), *Leader Member Exchange* (X2), Kepuasan Kerja (X3), terhadap Keterlibatan Karyawan (Y) maka dirumuskan hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4: *Work Life Balance*, *Leader Member Exchange*, Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kabupaten Temanggung

METODE PENELITIAN

Peneliti melakukan penelitian kuantitatif dengan metode survei, yang mengumpulkan data numerik dari kuesioner atau angket untuk menjelaskan variabel, gejala, atau keadaan yang ada. Data dan informasi yang diperoleh dari metode penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan fenomena yang terjadi. Karyawan J&T Cargo di Kabupaten Temanggung adalah subjek penelitian ini. Untuk menguji metode yang telah ditetapkan, pengambilan sampel biasanya dilakukan secara kebetulan, data dikumpulkan menggunakan instrumen penelitian dan dianalisis. Menurut Sugiyono (2018), *purposive sampling* adalah metode pengambilan sampel dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel ini akan digunakan. Penulis melakukan penelitian ini di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo, yang berlokasi di Ruko Sawahan, Mojotengah, Kecamatan Kedu, Kabupaten Temanggung, Jawa Tengah, guna mendapatkan informasi yang diperlukan. Untuk penelitian ini, kuesioner dan wawancara dilakukan dengan responden dari seluruh karyawan J&T Cargo Kabupaten Temanggung.

"Populasi" adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan kategori subjek dan objek penelitian yang lebih luas yang memiliki kombinasi atribut yang sama, digunakan oleh peneliti untuk melakukan penelitian dan mencapai kesimpulan (Sugiyono, 2018). Karyawan ekspedisi J&T Cargo di Kabupaten Temanggung adalah subjek penelitian ini. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono 2016). Sampel yaitu bagian dari populasi yang menjadi sumber data dalam penelitian, dimana populasi merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono 2017). Pada penelitian ini, teknik pengambilan sampel berdasarkan populasi digunakan, dan metode pengambilan sampel, dan metode pengambilan sampel non-probabilitas digunakan (Firman, 2023). Menurut Sugiyono (2018) *Purposive Sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu. Data dikumpulkan melalui kuesioner dalam penelitian ini. Kuesioner adalah metode pengumpulan data di mana responden diberikan serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis untuk menjawab. Sugiyono (2018) kuesioner dikirim secara langsung ke perusahaan ekspedisi J&T Cargo Kabupaten Temanggung.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengaruh *work life balance*, *leader member-exchange*, dan kepuasan kerja terhadap keterlibatan karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Temanggung. Di dalam suatu organisasi, peran hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan sangatlah penting. Hubungan tersebut adalah konsep *Leader-Member Exchange* atau LMX. LMX adalah pentingnya peran pemimpin dalam menciptakan *attitude* serta *performance* karyawan (Kim dan Koo, 2017). Memiliki *Work Life Balance* akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dengan demikian, jika kepuasan kerja meningkat maka keadaan *Work Life Balance* karyawan dalam keadaan baik, dan sebaliknya jika kepuasan kerja menurun maka *Work Life Balance* karyawan dalam keadaan yang juga memburuk (Wenno, 2018). Pembahasan ini bertujuan untuk menguji pengaruh *work life balance*, *leader-member exchange* dan kepuasan kerja terhadap keterlibatan karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo di Temanggung berdasarkan hasil penelitian dapat diperoleh sebagai berikut:

Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Keterlibatan Karyawan

Hasil pengujian hipotesis (H_1) telah membuktikan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai tersebut maka dapat dikatakan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya tidak ada pengaruh positif dan signifikan *work life balance* terhadap keterlibatan karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kabupaten Temanggung. Berdasarkan hasil

jawaban responden dilihat dari nilai terendah dari pernyataan pada variabel *work life balance* adalah "Saat bekerja, saya tidak lagi mengkhawatirkan berbagai hal lain yang perlu saya lakukan diluar pekerjaan" yang dimana memiliki kategori setuju menunjukkan bahwa karyawan sudah memberikan pekerjaannya dengan maksimal, yaitu dengan saat bekerja, tidak lagi memikirkan berbagai hal lain di luar pekerjaan artinya ini menunjukkan semakin tinggi *work life balance* di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kabupaten Temanggung maka tidak akan mempengaruhi keterlibatan karyawan menjelaskan bahwa *work life balance* sudah dijalankan dan diakui keberadaannya tetapi belum mampu untuk memberi dampak positif terhadap keterlibatan karyawan. Analisis tersebut disebabkan karena karyawan masih ada yang mengkhawatirkan berbagai hal lain di luar pekerjaan, karenanya diperlukan komunikasi antara atasan dan bawahan atau dengan sesama karyawan artinya dengan *work life balance* yang baik dengan cara berdiskusi dengan atasan, jika merasa beban kerja terlalu berat bicarakan dengan atasan tentang kemungkinan penyesuaian tugas atau dukungan tambahan & dukungan sosial, diantaranya mencari dukungan dari teman, keluarga, atau rekan kerja saat merasa stress, maka keterlibatan karyawan dalam bekerja dapat maksimal memberikan yang terbaik. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Susilo (dalam Pratiw, 2019), yang menunjukkan adanya hubungan negatif antara *work life balance* dan keterlibatan kerja karyawan.

Work life balance juga dapat didefinisikan sebagai kesetaraan waktu yang dihabiskan dalam domain kerja dan non kerja, kepuasan terhadap kinerja/waktu yang dihabiskan di setiap domain, dan pentingnya setiap peran bagi seorang individu. Definisi ini menekankan perspektif yang lebih luas, termasuk tanggung jawab non keluarga seperti pendidikan dan proyek pribadi, yang menunjukkan bahwa *work life balance* harus mencakup semua tuntutan hidup, tidak hanya pekerjaan dan keluarga (Brough et al., 2020). Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aliasah et al (2020), menunjukkan hubungan negatif antara *work life balance* dan keterlibatan karyawan pada 335 karyawan non-akademik perguruan tinggi di Malaysia. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Elizabeth (2019), menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan antara *work life balance* dan keterlibatan karyawan terhadap 116 pegawai PT.X di Jakarta Selatan. Kesimpulan penelitian yang dikemukakan oleh peneliti sebagai berikut : *work life balance* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Untuk meningkatkan *work life balance* yang baik dilakukan dengan cara berdiskusi dengan atasan, jika merasa beban kerja terlalu berat bicarakan dengan atasan tentang kemungkinan penyesuaian tugas serta dukungan sosial dengan teman.

Pengaruh *Leader-Member Exchange* Terhadap Keterlibatan Karyawan

Hasil pengujian hipotesis (H_1) telah membuktikan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh secara signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan peroleh nilai tersebut maka dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara *leader-member exchange* terhadap keterlibatan karyawan di Perusahaan J&T Cargo Kabupaten Temanggung. Berdasarkan hasil jawaban responden dilihat dari nilai tertinggi dari pernyataan pada variabel *leader-member exchange* "Karyawan saling menghormati kepada atasannya, begitu juga atasan menghargai bawahannya" dengan memiliki kategori setuju, dalam penelitian ini *leader-member exchange* yang mempengaruhi keterlibatan karyawan menunjukkan bahwa adanya kesesuaian dimana *leader-member exchange* diterapkan oleh para karyawan yang saling menghormati satu sama lain diantaranya karyawan menghormati atasan dan sebaliknya atasan menghargai bawahannya yang artinya adalah hal ini menunjukkan bahwa salah satu indikator *leader-member exchange* yang mampu mendorong keteterlibatan karyawan yaitu rasa hormat atau *respect*, yakni pemimpin dihormati oleh pengikutnya karena mereka menyadari tentang permasalahan & kebutuhan bawahannya di tempat kerja serta seorang pemimpin yang diharagi

bawahannya ketika dia bisa menghargai dan mengenali potensi mereka sebagai karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kabupaten Temanggung.

Leader-Member Exchange adalah konsep yang digunakan untuk menggambarkan kualitas hubungan keseluruhan antara pemimpin dan bawahannya, yang dibangun dari waktu ke waktu sesuai dengan interaksi sosial yang terjadi secara berulang (T.Y. Kim et al., 2022). Umumnya, LMX memiliki rentang kualitas, dimana kualitas LMX yang baik akan terjadi apabila adanya timbal balik antara pimpinan dan bawahannya dengan ditandai dengan saling menyukai pekerjaannya, saling percaya, dan saling menghormati (He et al., 2016). Hal ini sesuai dengan pernyataan Chaurasia dan Shukla (2013) yang menyatakan bahwa kualitas dari hubungan yang dijalin oleh pemimpin dengan bawahannya akan mempengaruhi tingkat keterlibatan dari karyawan tersebut. Penelitian lainnya yang mendukung penelitian ini yaitu Walumbwa *et al.* (2011) dalam Chaurasia dan Shukla (2013) yang menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan, penelitian lainnya yang mendukung penelitian ini yaitu Oliveria dan Silva (2015), dan penelitian Khan dan Malik (2015).

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keterlibatan Karyawan

Hasil pengujian hipotesis (H_1) telah membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai tersebut maka dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, yang artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap keterlibatan karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kabupaten Temanggung. Berdasarkan hasil jawaban responden dilihat dari nilai tertinggi dari pernyataan pada variabel kepuasan kerja "Saya senang dengan atasan yang dapat memperlakukan bawahannya dengan baik" dengan memiliki kategori setuju, dalam penelitian ini kepuasan kerja yang mempengaruhi keterlibatan karyawan menunjukkan bahwa adanya kesesuaian dimana kepuasan kerja dirasakan oleh para karyawan yang terbukti senang dengan atasan yang mampu memperlakukan bawahannya dengan baik yang artinya adalah hal ini menunjukkan bahwa salah satu indikator kepuasan kerja yang mampu mendorong keterlibatan karyawan yaitu hubungan dengan atasan dirasakan oleh para karyawan di J&T Cargo Kabupaten Temanggung.

Kepuasan kerja menurut Titisari (2014:18) adalah ekspresi emosi dan sikap seseorang terhadap pekerjaannya, termasuk hubungan dengan rekan kerja dan atasan, peluang promosi, pengawasan, dan perasaan puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang dapat membangun psikologi organisasi sehingga akan mempengaruhi keadaan organisasi (Miao, Humphrey, & Qian, 2016). Sedangkan Abdirahman et al., (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan yang dimiliki seorang karyawan terhadap pekerjaannya, baik yang berkaitan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi kerjanya. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan yang mereka miliki terhadap pekerjaan mereka. Hal ini sesuai dengan pernyataan Vorina et al (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Sikap terhadap pekerjaan baik positif maupun negatif akan terlihat sebagai akibat dari kepuasan terhadap pekerjaan yang dihadapi. Hasil penelitian Vorina et al (2017) terbukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan.

Pengaruh *Work Life Balance*, *Leader-Member Exchange*, dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterlibatan Karyawan

Berdasarkan hasil Uji F dapat diketahui F hitung secara simultan variabel independent berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Dependen dengan menolak H_0 dan H_a . Artinya *work life balance*, *leader-member exchange*, dan kepuasan kerja terhadap keterlibatan

karyawan. Hasil pengujian ini membuktikan bahwa *work life balance*, *leader-member exchange*, dan kepuasan kerja akan menyebabkan keterlibatan karyawan meningkat. Penelitian sebelumnya telah dibuktikan oleh Walumbwa et al. (2011) dalam Chaurasia dan Shukla (2013), yang menemukan bahwa tukar pimpinan, pertukaran pimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan; penelitian lain menunjukkan bahwa pertukaran pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

Implikasi Hasil Penelitian

Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis menunjukkan bagaimana pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini diperkuat. Perbandingan ini dapat dilihat dari hasil penelitian sebelumnya dan temuan penelitian saat ini. Implikasi teoritis ini mendukung pernyataan berikut:

1. *Work Life Balance*. Berdasarkan hasil Uji t diketahui nilai signifikansi sebesar $0,939 > 0,05$ dan nilai t hitung $-0,077 < t$ tabel 1,984, sehingga H_0 diterima dan H_a ditolak dengan nilai koefisien *work life balance* (X1) adalah tidak positif dan signifikan. Artinya bahwa *work life balance* tidak berpengaruh positif secara signifikan terhadap keterlibatan karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kabupaten Temanggung. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Susilo (dalam Pratiw, 2019), yang menunjukkan adanya hubungan negatif antara *work life balance* dan keterlibatan kerja karyawan. Dan hal ini sejalan dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aliasah et al (2020), menunjukkan hubungan negatif antara *work life balance* dan keterlibatan karyawan pada 335 karyawan non-akademik perguruan tinggi di Malaysia. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Elizabeth (2019), menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan antara *work life balance* dan keterlibatan karyawan terhadap 116 pegawai PT.X di Jakarta Selatan.
2. *Leader-Member Exchange*. Berdasarkan Uji t diketahui nilai signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$ dan nilai t hitung $3,380 > t$ tabel 1,984, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima dengan nilai koefisien *leader-member exchange* (X2) adalah positif signifikan. Artinya bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif secara signifikan terhadap keterlibatan karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kabupaten Temanggung. *Leader-Member Exchange* dalam penelitian ini mempengaruhi keterlibatan karyawan di J&T Cargo Kabupaten Temanggung didukung dengan hasil penelitian analisis deskriptif dan responden, dimana variabel *leader-member exchange* mempunyai nilai mean 15,49 yang masuk dalam kategori netral. *Leader-member exchange* di J&T Cargo Kabupaten Temanggung berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan karena memiliki rentang kualitas, dimana kualitas *leader member exchange* yang baik akan terjadi apabila adanya timbal balik antara pimpinan dan bawahannya dengan ditandai dengan saling menyukai pekerjaannya saling percaya, dan saling menghormati (He et al.,2016). Oleh karena itu, *leader-member exchange* memiliki pengaruh yang positif terhadap keterlibatan karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kabupaten Temanggung.
3. Kepuasan Kerja. Berdasarkan Uji t diketahui nilai signifikansi sebesar $0,003 < 0,05$ dan nilai t hitung $3,015 > t$ tabel 1,984, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima dengan nilai koefisien kepuasan kerja (X3) adalah positif signifikan. Artinya bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap keterlibatan karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kabupaten Temanggung. Kepuasan kerja dalam penelitian ini mempengaruhi keterlibatan karyawan di J&T Cargo Kabupaten Temanggung didukung dengan hasil penelitian analisis deskriptif dan responden, dimana variabel kepuasan kerja mempunyai nilai mean 24,60 yang masuk dalam kategori netral. Kepuasan kerja di J&T Cargo Kabupaten Temanggung

berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan karena semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan menyebabkan tingginya keterlibatan karyawan tersebut. Namun jika kepuasan kerja yang dimiliki karyawan semakin rendah maka keterlibatan karyawan akan menurun. Pengaruh ini dikarenakan, keterlibatan karyawan adalah sejauh mana seseorang merasa terikat, puas, dan antusias terhadap pekerjaannya. Karyawan dengan minat yang kuat dalam pekerjaan mereka yang gigih dalam mengatasi tantangan, merasa termotivasi untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, berenergi dan tangguh secara mental di tempat kerja. Ketika karyawan mencapai hal ini, karyawan akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya (Citrayani et al.,2022). Oleh karena itu, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap keterlibatan karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kabupaten Temanggung.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian dapat merekomendasikan beberapa implikasi kebijakan untuk atasan dan karyawan. Berikut ini adalah beberapa saran strategis:

1. *Work Life Balance*

- a. Jam kerja fleksibel: menawarkan jam kerja fleksibel atau opsi kerja jarak jauh untuk membantu karyawan menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka.
- b. Cuti dan istirahat: mendorong karyawan untuk mengambil cuti dan istirahat yang cukup untuk mengurangi risiko *burnout* dan meningkatkan kesejahteraan.

2. *Leader member exchange*

- a. Pengembangan kepemimpinan: menyediakan pelatihan untuk manajer tentang pentingnya membangun hubungan yang baik dengan anggota tim, termasuk keterampilan komunikasi, empati, dan pemberian umpan balik yang konstruktif.
- b. *Mentorship* dan *coaching*: mendorong program *mentorship* dan *coaching* untuk meningkatkan hubungan antara pemimpin dan anggota tim.
- c. Pengakuan dan penghargaan: memberikan penghargaan atas kontribusi dan prestasi karyawan secara konsisyon untuk meningkatkan motivasi dan hubungan interpersonal.

3. Kepuasan kerja

- a. Kaji ulang kompensasi: melakukan kaji ulang secara berkala terhadap struktur gaji dan tunjangan untuk memastikan bahwa mereka tetap kompetitif dan adil.
- b. Insentif dan bonus: menawarkan insentif dan bonus berdasarkan kinerja untuk meningkatkan kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Ada beberapa kesimpulan yang dapat ditarik dari diskusi yang telah diuraikan: *Work Life Balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kabupaten Temanggung. Hal ini dapat dilihat dari besarnya nilai t hitung yaitu sebesar $-0,077$ lebih kecil dari t tabel sebesar $1,984$ dengan taraf signifikan $0,939$ tersebut besar dari $0,05$ yaitu berarti Hipotesis dalam penelitian ini H_0 diterima dan H_a ditolak. *Leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Keterlibatan Karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kabupaten Temanggung. Hal ini dapat dilihat dari besarnya nilai t hitung yaitu sebesar $3,380$ lebih besar dari t tabel sebesar $1,984$ dengan taraf signifikan $0,001$ tersebut kurang dari $0,05$ yang berarti Hipotesis dalam penelitian ini H_0 ditolak dan H_a diterima. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Keterlibatan Karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kabupaten Temanggung. Hal ini dapat dilihat dari besarnya t hitung $3,015$ yang lebih besar dari t tabel $1,984$ dengan taraf signifikan $0,003$ tersebut lebih kecil dari $0,05$ yang berarti Hipotesis dalam penelitian ini H_0

ditolak dan H_a diterima. *Work life balance*, *leader-member exchange*, dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh secara simultan terhadap keterlibatan karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kabupaten Temanggung. Hal ini dapat dilihat dari besarnya signifikansi $0,001 < 0,05$ taraf signifikansi dan F hitung $40,976 > F$ tabel $2,70$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil determinasi Adjusted R Square yaitu $0,548$ yang artinya bahwa sebesar $54,8\%$ variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen, sedangkan sisanya $45,2\%$ dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak melibatkan dalam penelitian ini. Dapat disimpulkan bahwa variabel independen berpengaruh cukup kuat terhadap variabel dependen. Berdasarkan nilai determinasi Adjusted R Square, disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk menambahkan variabel independen *work life balance*, *leader-member exchange* dan kepuasan kerja untuk dapat mengembangkan faktor yang dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan.

Saran

Penelitian ini masih memiliki banyak kekurangan, jadi perlu dilakukan perbaikan dan penelitian lebih lanjut yang bergantung pada hasil dan analisis peneliti. Berikut adalah saran penulis untuk penelitian selanjutnya:

1. Seperti yang ditunjukkan oleh analisis deskriptif yang dilakukan terhadap jawaban responden kuesioner mengenai variabel keseimbangan hidup kerja, sebagian besar karyawan masih mengkhawatirkan hal-hal lain selain pekerjaan mereka. Dengan kata lain, mereka tidak fokus pada pekerjaan mereka dan masih memikirkan hal lain. Penulis memberikan beberapa saran untuk menjaga keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi, seperti berbicara dengan atasan Anda jika Anda merasa beban kerja Anda terlalu berat, tentang kemungkinan penyesuaian tugas, atau mendapatkan dukungan tambahan dan dukungan sosial, seperti meminta dukungan dari teman, keluarga, atau rekan kerja Anda saat merasa stres.
2. Berdasarkan analisis deskriptif dari jawaban responden pada variabel pertukaran pimpinan-anggota, diketahui bahwa sebagian besar responden merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan rata-rata dinilai paling rendah oleh mereka. Untuk itu, pemimpin harus memberikan penghargaan dan hubungan yang baik dengan karyawan mereka. Ini karena hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan dapat membantu karyawan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.
3. Ini diketahui dari tanggapan responden terhadap pernyataan-pernyataan tentang variabel kepuasan kerja secara keseluruhan. Sebagian besar responden menilai tunjangan hari raya yang terkait dengan pekerjaan rata-rata paling rendah. Untuk itu, manajer, kepala kantor, dan atasan harus memberikan tunjangan hari raya berdasarkan hasil pekerjaan. Gaji adalah bagian dari kepuasan kerja; jika seorang karyawan merasa mendapatkan gaji atau tunjangan yang sesuai, mereka akan lebih puas dengan pekerjaan mereka dan mungkin lebih terlibat dengan perusahaan.

Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan bahwa penelitian ini akan menjadi dasar untuk studi yang serupa dan mengajarkan pembaca tentang pentingnya tingkat keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi. Selain itu, diharapkan bahwa penelitian selanjutnya akan memasukkan variabel lain yang mungkin mempengaruhi keterlibatan karyawan, khususnya yang berkaitan dengan Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo di Kabupaten Temanggung.

DAFTAR PUSTAKA

- (Boakye et al., 2023; Ćulibrk et al., 2018; Dami et al., 2022; Hanley et al., 2024; Justina et al., 2019; Lubis & Nasution, 2024; Riset Ekonomi dan Bisnis et al., 2022; Wang et al., 2020)Boakye, A. N., Asravor, R. K., & Essuman, J. (2023). Work-life balance as predictors of job satisfaction in the tertiary educational sector. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2162686>
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9(FEB), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Dami, Z. A., Imron, A., Burhanuddin, B., & Supriyanto, A. (2022). Servant leadership and job satisfaction: The mediating role of trust and leader-member exchange. *Frontiers in Education*, 7(December), 1–18. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.1036668>
- Hanley, Y. D., Maykrantz, S. A., & Houghton, J. D. (2024). Broken engagement: The role of grit and LMX in enhancing faculty engagement. *Higher Education Quarterly*, 78(1), 153–172. <https://doi.org/10.1111/hequ.12450>
- Justina, S., Susetyo, S., & Kananlua, P. (2019). Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Peran Variabel Mediasi Work Engagement Pada Pt. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Area Bengkulu. *Management Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(1), 51–62. <https://doi.org/10.33369/insight.14.1.51-62>
- Lubis, W. F. N. M., & Nasution, M. I. (2024). Person Job Fit Terhadap Employee Performance Dimediasi Work Life Balance Dan Job Involment. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(3), 4464–4476. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i3.8909>
- Primadi Candra Susanto, Siera Syailendra, & Ryan Firdiansyah Suryawan. (2023). Determination of Motivation and Performance: Analysis of Job Satisfaction, Employee Engagement and Leadership. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 59–68. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2135>
- (Yongky & Tri Siwi Agustina, 2021)Yongky, V., & Tri Siwi Agustina. (2021). Peran Mediasi Work Engagement Pada Leader Member Exchange terhadap Job Performance pada Karyawan Resort “XYZ” Malang. *EDUTOURISM Journal Of Tourism Research*, 3(01), 60–75. <https://doi.org/10.53050/ejtr.v3i01.172>
- (Riska Ristia Mashudi & Christina Menuk Srihandayani, 2020)Riska Ristia Mashudi, & Christina Menuk Srihandayani. (2020). Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Keyakinan Diri, Dan Beban Kerja Terhadap Keterikatan Kerja Karyawan Pada Pt. Aeon Credit Service Indonesia Cabang Surabaya. *Journal of Sustainability Bussiness Research (JSBR)*, 1(1), 41–50. <https://doi.org/10.36456/jsbr.v1i1.2955>
- (Jufrizen et al., 2024)Jufrizen, J., Harahap, D. S., & Khair, H. (2024). Leader-Member Exchange and Employee Performance: Mediating Roles of Work Engagement and Job Satisfaction. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 26(3), 306–322. <https://doi.org/10.14414/jebav.v26i3.3591>
- (Mardikaningsih R, 2020)Mardikaningsih R, A. S. (2020). Pengaruh Keterlibatan Karyawan dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Baruna Horizon*, 5(1), 156–169.
- (Valery et al., 2023)Valery, M. B., Santati, P., & Hadjri, M. I. (2023). The Influence of Work-Life Balance on Employee Performance. *JPIM (Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen)*, 8(2), 208–217. <https://doi.org/10.30736/jpim.v8i2.1601>
- (Znidaršič & Marič, 2021)Znidaršič, J., & Marič, M. (2021). Relationships between Work-Family Balance, Job Satisfaction, Life Satisfaction and Work Engagement among Higher Education Lecturers. *Organizacija*, 54(3), 227–237. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0015>

- (Manajemen, 2024)Manajemen, J. E. (2024). *WORK-LIFE BALANCE SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP WORK ENGAGEMENT (STUDI PADA WANITA PEKERJA YANG TELAH MENIKAH)*. 10(Mei), 43–51.
- (Setyawan et al., 2021)Setyawan, J., Rusdianti, E., & Widhiastuti, H. (2021). Pengaruh Kepuasan, Kompensasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Keterlibatan Karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 14(2), 133. <https://doi.org/10.26623/jreb.v14i2.4229>
- (Putri & Kustini, 2021)Putri, F. I., & Kustini, K. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Risky Lintas Samudra Surabaya. *Briliant: Jurnal Riset Dan Konseptual*, 6(3), 629. <https://doi.org/10.28926/briliant.v6i3.694>
- (Suharnomo & Kartika, 2018)Suharnomo, S., & Kartika, D. (2018). Leader-member exchange, job satisfaction, employee engagement, and employee performance. *Diponegoro International Journal of Business*, 1(2), 121. <https://doi.org/10.14710/dijb.1.2.2018.121-128>
- (Seprianto, 2021)Seprianto, O. (2021). Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 2(1), 1–14. <https://doi.org/10.52300/jmso.v2i1.2795>
- (Noerchoidah & Indriyani, 2022)Noerchoidah, N., & Indriyani, R. (2022). Hasil Work Engagement dari Work Life Balance karyawan: Peran Mediasi Job Crafting. *Jurnal Manajerial*, 9(03), 264. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v9i03.4265>