

BIDANG EKONOMI DAN *BUSINESS*

LAPORAN AKHIR
PENELITIAN UNGGULAN KOMPETITIF
UNIVERSITAS SRIWIJAYA

PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN *HAPPINESS AT WORK* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL: STUDI KASUS SISTEM *WORK FROM HOME* PADA BUMN DI SUMATERA SELATAN



TIM PENELITI:

DR. ZUNAIDAH, S.E., M.Si (NIDN 0022106601)
DRS. YULIANSYAH M. DIAH, M.M. (NIDN 0001075605)
DR. MUHAMMAD ICHSAN HADJRI, M.M. (NIDN 0011078903)
ALYA RAHMADANTI (NIM: 01011281722048)
RENDY AFRIAN (NIM: 01012681923006)

Dibiayai oleh:
Anggaran DIPA Badan Layanan Umum
Universitas Sriwijaya Tahun Anggaran 2021
Nomor SP DIPA-023.17.2.677515/2021, Tanggal 23 November 2020.
Sesuai dengan SK Rektor
Nomor: 0022/UN9/SK.LP2M.PT/2021
Tanggal 21 Juli 2021

UNIVERSITAS SRIWIJAYA
NOPEMBER
2021

B. Halaman Pengesahan

1. Judul Penelitian : Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Happiness at Work* terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional: Studi Kasus Sistem Work From Home pada BUMN di Sumatera Selatan
2. Bidang Ilmu : Manajemen
3. Ketua Peneliti :
 - a. Nama Lengkap dan gelar : Dr. Zunaidah, S.E., M.Si
 - b. Jenis Kelamin : Perempuan
 - c. NIP : 196610221992032002
 - d. Pangkat/Golongan : Pembina/ IV/a
 - e. Jabatan Struktural : -
 - f. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
 - g. Perguruan Tinggi : Universitas Sriwijaya
 - h. Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen
 - i. Alamat Kantor : Jl. Raya Palembang-Prabumulih KM 32, Inderalaya, Ogan Ilir
 - j. Telepon/Fax : 0711-580964
 - k. Alamat Rumah : Perum Bukit Sejahtera Blok DJ-08 RT.76 RW.22, Kelurahan Bukit Lama, Kec. Ilir Barat I, Palembang 30139
 - l. Telepon/Fax/HP/E-mail : 081373098760/zunaidah@unsri.ac.id
4. Jangka waktu Penelitian : 1 Tahun
5. Jumlah dana yang diajukan : Rp 53.000.000,- (Lima puluh tiga juta rupiah)



Mengetahui
Dekan
Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E
NIP : 196806241994021002

Indralaya, Nopember 2021
Ketua Peneliti,

Dr. Zunaidah, SE, M.Si
NIP : 196610221992032002

Menyetujui
Ketua LPPM Universitas Sriwijaya

Samsuryadi, S.Si., M.Kom., Ph.D
NIP : 197102041997021003

C. Sistematika Penelitian

1. **Judul Penelitian** : Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Happines at Work* terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional: Studi Kasus Sistem *Work From Home* pada BUMN di Sumatera Selatan

2. **Ketua Peneliti**

a. Nama Lengkap : Dr. Zunaidah, SE, M.Si

b. Bidang Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia

3. **Anggota Peneliti**

No.	Nama dan Gelar	Status	Keahlian	Institusi
1.	Drs. Yuliansyah M. Diah, M.M.	Dosen	Manajemen	Universitas Sriwijaya
2.	Dr. Muhammad Ichsan Hadjri, M.M.	Dosen	Manajemen	Universitas Sriwijaya
3.	Alya Rahmadanti	Mahasiswa	Manajemen	Universitas Sriwijaya
4.	Rendy Afrian	Mahasiswa	Manajemen	Universitas Sriwijaya

4. **Isu Strategis** : Turunnya kinerja karyawan BUMN

5. **Topik Penelitian** : Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

6. **Objek Penelitian** : Karyawan pada BUMN-Sumatera Selatan

7. **Lokasi Penelitian** : PT. Pupuk Sriwijaya Palembang dan PT. Semen Baturaja (Persero), Tbk-Sumatera Selatan

8. **Hasil yang ditargetkan**: Penelitian ini akan mengidentifikasi Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

9. **Institusi lain yang terlibat** : --

10. **Sumber biaya lain** : Tidak ada

11. **Keterangan lain** : Tidak ada

ABSTRAK

PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN *HAPPINESS AT WORK* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL: STUDI KASUS SISTEM *WORK FROM HOME* PADA BUMN DI SUMATERA SELATAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan secara empiris bagaimana pengaruh *work-life balance* dan *happiness at work* secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan BUMN di Sumatera Selatan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini data primer. Populasinya adalah pegawai BUMN di dua BUMN di Sumatera Selatan yaitu PT. Pusri dan PT. Semen Baturaja (Persero), Tbk., berjumlah sebanyak 2.751 Orang. Dengan menggunakan rumus Slovin dan metode pengambilan sampelnya *stratified proportional random sampling*, didapat jumlah sampel sebanyak 252 orang. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan program AMOS versi 21. Hasil dari penelitian ini adalah *work life balance* berpengaruh positif, namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan. *Happiness at work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Work life balance* dan *happiness at work* berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan BUMN di Sumatera Selatan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Studi empiris ini menghasilkan luaran wajib yang direncanakan adalah Tesis dan Skripsi dari mahasiswa bimbingan yang terlibat dalam riset ini dan artikel ilmiah berupa publikasi Nasional Terakreditasi minimal SINTA 3, sedangkan luaran tambahan berupa buku/bahan ajar ber-ISBN.

Keywords: *Work-Life Balance*, *Happiness at Work*, Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan, *Work From Home*

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
IDENTITAS PENELITI	iii
ABSTRAK	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Urgensi/Manfaat Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. <i>State-of art</i>	10
2.2. Peta Jalan Penelitian	15
2.3. Teori <i>Spill-Over</i>	17
2.4. Teori Peran	17
2.5. Teori Kompensasi	18
2.6. Border Theory	18
2.7. Enrichment Theory	19
2.8. <i>Work-of Balance</i>	19
2.9. <i>Happiness at Work</i>	21
2.10. Komitmen Organisasional	23
2.11. Kinerja Karyawan	24
2.12. Hipotesis Penelitian	25
BAB III METODE PENELITIAN	27
3.1. Ruang Lingkup Penelitian	27
3.2. Teknik Pengumpulan Data	27
3.3. Populasi dan Sampel	27
3.4. Identifikasi Variabel	28
3.5. Teknik Analisis Data	29
3.5.1. Uji Instrumen	29
3.5.2. Analisis Statistik Deskriptif	29
3.5.3. Metode Suksesi Interval	30
3.5.4. Analisis <i>Struktural Equation Modeling</i> (SEM)	30
3.5.5. Model Penelitian	31
3.5.6. Uji Kesesuaian Model (<i>Goodness of Fit</i>)	31
3.5.7. Uji Hipotesis	32
3.5.8. Operasionalisasi Penelitian	33
3.6. Diagram Alir Penelitian dan Pembagian Tugas	35

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	37
4.1. Hasil Penelitian	37
4.1.1. Deskripsi Karakteristik Responden	37
4.2. Analisis Distribusi Frekuensi	39
4.2.1. Variabel <i>Work life balance</i>	39
4.2.2. Variabel <i>Happiness at Work</i>	40
4.2.3. Variabel Komitmen Organisasional	42
4.2.4. Variabel Kinerja Karyawan	43
4.3 Uji Instrumen	45
4.3.1 Uji Validitas	46
4.3.2 Uji Reliabilitas	47
4.4 Structural Equation Modeling	48
4.4.1 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA)	48
4.4.2 Uji Kesesuaian Model (<i>Goodness of Fit</i>)	53
4.5 Uji Hipotesis	54
4.5.1 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	57
4.6 Pembahasan	59
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	71
5.1 Kesimpulan	71
5.2 Saran-saran	71
DAFTAR PUSTAKA	74
LAMPIRAN-LAMPIRAN	78

DAFTAR TABEL

	Hal	
Tabel 1.1	Hambatan Selama <i>Work From Home</i>	2
Tabel 1.2	Data Divisi yang melakukan <i>Work From Home</i> di PT. Semen Baturaja (Persero), Tbk., Maret-April 2020	5
Tabel 1.3	Divis yang menjalankan <i>Work From Home</i> di PT. Pusri Palembang pada Bulan April 2020	6
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	10
Tabel 3.1	Banyaknya Populasi dan Sampel	28
Tabel 3.2	Kriteria Pengklasifikasian Skor Tanggapan Responden	30
Tabel 3.3	Indeks-indeks <i>Goodness of Fit Index</i>	32
Tabel 3.4	Operasional Variabel Penelitian	33
Tabel 4.1	Tingkat Usia Responden	37
Tabel 4.2	Jenis Kelamin Responden	38
Tabel 4.3	Tingkat Pendidikan Responden	38
Tabel 4.4	Status Responden	39
Tabel 4.5	Distribusi Frekuensi pernyataan mengenai <i>Work Life Balance</i>	39
Tabel 4.6	Distribusi Frekuensi pernyataan mengenai <i>Happiness at Work</i>	40
Tabel 4.7	Distribusi Frekuensi pernyataan mengenai <i>Komitmen Organisasional</i>	42
Tabel 4.8	Distribusi Frekuensi pernyataan mengenai <i>Kinerja Karyawan</i>	43
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas Kuesioner	45
Tabel 4.10	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	47
Tabel 4.11	Standardized Regression Weights	49
Tabel 4.12	Standardized Regression Weights	51
Tabel 4.13	Hasil Uji Kesesuaian Model (<i>Goodness of Fit</i>)	53
Tabel 4.14	<i>Regression Weights</i>	55
Tabel 4.15	<i>Standardized Direct Effects</i>	57
Tabel 4.16	<i>Standardized Indirect Effects</i>	57
Tabel 4.17	Ringkasan hasil uji hipotesis penelitian	58

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1 Peta Jalan Penelitian	15
Gambar 3.1 Model Penelitian	31
Gambar 3.2 Diagram Alir Penelitian dan Pembagian Tugas	35
Gambar 4.1 Model Penelitian <i>standardized estimates</i>	48
Gambar 4.2 Model Penelitian <i>standardized estimates</i> yang telah diperbaiki	51
Gambar 4.3 Model Penelitian <i>standardized estimates</i>	55

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner
- Lampiran 2 Data Interval
- Lampiran 3 Uji Validitas
- Lampiran 4 Uji Reliabilitas
- Lampiran 5 Luaran Wajib
- Lampiran 6 Luaran Tambahan

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Mewabahnya virus COVID-19 (*Corona Virus Disease*) di Indonesia menyebabkan hampir seluruh perusahaan harus beradaptasi dengan mengubah metode dan budaya kerja yang dimilikinya. Hal ini disebabkan oleh penyebaran virus yang lebih cepat terjadi pada kerumunan manusia dalam jumlah banyak, sehingga perusahaan harus membatasi jumlah karyawan yang berada pada lingkungan perusahaan. Dari beragam cara yang dilakukan oleh perusahaan seperti penundaan kegiatan sementara, pembagian sistem *shift* dan lainnya terdapat salah satu cara yang dilakukan oleh banyak perusahaan untuk tetap menjalankan fungsi organisasinya secara optimal yaitu dengan melakukan konsep *work from home* untuk meminimalisir penyebaran virus di tempat kerja dan mendukung pembatasan sosial berskala besar yang dilakukan di beberapa kota.

Konsep *work from home* sendiri sudah dicetuskan sejak 1973, yang dipublikasikan melalui *The Telecommunications-Transportation Trade off* oleh Jack Niles. Niles mengungkapkan bahwa kemajuan dari teknologi telekomunikasi yang ada dapat digunakan dalam memperbolehkan pekerja untuk melakukan pekerjaannya dari rumah. Konsep ini juga telah diterapkan oleh perusahaan IBM yang melakukan kegiatan *work from home* sejak 2009. Selain itu di negara lain seperti Australia telah dilakukan penelitian terkait *work from home* yang dilakukan oleh pekerja di Australia. Hal ini menunjukkan bahwa konsep *work from home* yang dilaksanakan di negara lain merupakan konsep *work from home* yang sudah menjadi salah satu budaya kerja, sehingga pekerja yang melakukan *work from home* telah terbiasa dengan pelaksanaannya. Untuk pelaksanaan *work from home* di Indonesia sendiri masih terbilang awam dilakukan

oleh pekerja dibandingkan di negara lain. Hal ini dikarenakan untuk pelaksanaan *work from home* di Indonesia sendiri merupakan *work from home* kondisional yang terjadi dikarenakan kondisi pandemi yang mengharuskan perusahaan untuk merubah cara kerjanya.

Pelaksanaan *work from home* di Indonesia sendiri merujuk pada UU No 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang berisi “Setiap pekerja/buruh mempunyai hak untuk memperoleh perlindungan atas keselamatan dan kesehatan kerja” sehingga konsep *work from home* dinilai sebagai pilihan terbaik untuk diterapkan oleh perusahaan saat pandemik ini untuk melindungi sumber daya manusia atau pekerja yang dimilikinya. Hal ini juga didukung Keputusan Presiden No.12 tahun 2020 tentang Penetapan Bencana Non Alam Penyebaran Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) sebagai Bencana Nasional, tanggal 13 April 2020. Meskipun pelaksanaan *work from home* di Indonesia bertujuan untuk menjaga kinerja karyawan agar tetap dalam kondisi yang baik selama pandemi. Tabel.1.1 menunjukkan beberapa hambatan yang dihadapi selama *work from home*.

Tabel 1.1 Hambatan Selama *Work from Home*

No	Keterangan terkait Hambatan WFH	Presentase
1	Dirumah banyak gangguan sehingga kurang bisa fokus	36
2	Internet lambat	27
3	Pekerjaan tidak efektif/lambat	17
4	Sulit mendapatkan akses informasi	10
5	Peralatan kurang mendukung	9

Sumber: *Institute of Social Economics and Digital*, 2020

Berdasarkan survei dari *Institute of Social Economics and Digital* sebanyak 36% dari responden merasa kondisi rumah terdapat banyak gangguan sebagai hambatan terbesar dalam pelaksanaan *work from home*. Gangguan yang terjadi dirumah dapat menjadi salah satu penyebab tidak adanya keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan personal atau yang dikenal dengan istilah *work-life balance*. Pada umumnya

karyawan yang merupakan individu merupakan bagian dari keluarga pada khususnya dan masyarakat. *Work-life balance* merupakan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dalam menyeimbangkan antara pekerjaannya dengan peran lainnya diluar pekerjaan yang merupakan faktor penting dalam menentukan kinerjanya pada pekerjaan tersebut. Kebijakan *work-life balance* merupakan salah satu faktor yang akan menentukan keberhasilan suatu organisasi. Menurut (Saina et al., 2016); Kossek, Lirio dan Valcour (2013) *work-life balance* adalah kepuasan dan persepsi keberhasilan yang dicapai oleh seseorang dalam memenuhi ketentuan yang ada dalam pekerjaan dan diluar pekerjaan, serta rendahnya tingkat konflik dalam kedua peran yang dimilikinya.

Work-life balance dianggap sebagai suatu perhatian untuk mendapatkan kualitas hidup yang baik bagi pekerja sehingga pembahasan terkait *work-life balance* menjadi sebuah studi yang berkembang cukup pesat saat ini. Baik perusahaan yang berwenang sebagai pemberi kerja dan karyawan sebagai pekerja menganggap pentingnya pekerjaan dan kehidupan pribadi seperti dengan keluarga yang disebabkan oleh tuntutan yang ada pada pekerjaannya. Saat ini pekerjaan tidak hanya melingkupi pekerjaan dalam ruang kantor namun dikarenakan beberapa kemajuan yang ada mengakibatkan bertambahnya beban non pekerjaan atau kehidupan pribadi dari karyawan (Bataineh, 2019); (Uzoечи & Babatunde, 2012). Untuk itu, *work-life balance* atau keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi pada masa kini merupakan tantangan bagi sebagian besar pekerja (Sivatte, et al., 2015). Dalam konsep keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dimiliki oleh seorang karyawan yang perlu diperhatikan mencakup psikologis, ekonomi, dan mental karyawan.

Selain *work-life balance*, terdapat faktor lainnya yang mempengaruhi kualitas kinerja selama *work from home* yaitu kebahagiaan ditempat kerja atau yang dikenal dengan *happiness at work* dan juga komitmen organisasi. Secara umum kebahagiaan

berhubungan dengan bagaimana pengalaman dari individu dan menilai kehidupan mereka secara menyeluruh (Bataineh, 2019). Pada studi terdahulu, pekerjaan melalui pandangan psikologi positif (kebahagiaan) dapat menyebabkan seseorang menjadi lebih terikat, menyenangkan, dan memiliki kehidupan kerja yang berkesan (Field & Buitendach, 2011). *Happiness at work* menjadi suatu hal yang penting baik untuk organisasi dan pekerja (Rahmi, 2019). Ada berbagai faktor yang menentukan kebahagiaan dari pekerja terhadap kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja, keterikatan pekerja dan komitmen organisasional.

Survey mengenai *happiness at work* dari Chiumento tahun 2007 di Inggris memunculkan hasil yang menarik. Daftar 10 hal yang membuat seorang karyawan bahagia, dukungan dari kolega menempati urutan pertama, diikuti oleh pekerjaan yang menyenangkan, kemudian atasan yang baik. Keyakinan bahwa kita telah bekerja untuk sesuatu yang *worthwhile* (bermakna, berguna, pantas, bernilai) dan keyakinan bahwa apa yang kita lakukan membuat sebuah perbedaan menempati urutan berikutnya. Gaji yang kompetitif nyatanya menempati urutan terakhir. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kebahagiaan karyawan di tempat kerja berkaitan dengan dua hal utama, yaitu relasi sosial dan hasil kerja. (<https://www.soctraindonesia.com/happiness-at-work/>)

Penelitian yang dilakukan (Tamunomiebi & Oyibo, 2020), menemukan hasil bahwa kinerja sangat dipengaruhi oleh evaluasi kinerja sebelumnya dan imbalan kerja. Namun hal tersebut tidak memperhatikan kepentingan pribadi karyawan yang melakukan pekerjaan tersebut, sehingga tidak lagi mencukupi bagi karyawan. Belakangan ini, kebijakan organisasi ditujukan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif untuk memotivasi karyawan baik melalui sarana internal maupun eksternal guna memperbaiki dan meningkatkan kinerja. Menurut Thevanes dan Mangaleswaran (2018), organisasi berfokus pada penerapan beberapa tindakan hubungan manusia berkinerja tinggi dan

rencana tindakan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan keseimbangan kehidupan kerja merupakan alat penting dalam hal ini. Dampak keseimbangan kehidupan kerja pada kinerja karyawan dan pada kesuksesan umum organisasi mana pun tidak dapat terlalu ditekankan.

Dua perusahaan BUMN di Propinsi Sumatera Selatan yang melaksanakan sistem *work from home* adalah PT Semen Baturaja (Persero),Tbk dan PT. Pupuk Sriwijaya Palembang. PT Semen Baturaja (Persero), Tbk merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang beroperasi dibidang industri semen di wilayah Sumatera Bagian Selatan dengan lokasi pabrik yang terletak di Palembang, Panjang, dan Baturaja. Sedangkan PT. Pupuk Sriwijaya Palembang adalah BUMN yang memproduksi pupuk urea. Dengan adanya kemudahan dan kemajuan dalam bidang teknologi tentunya memudahkan pelaksanaan sistem *work from home* bagi beberapa departemen yang ada di PT Semen Baturaja (Persero), Tbk. dan PT. Pupuk Sriwijaya Palembang.

Terdapat 18 divisi yang melakukan *work from home* pada PT. Semen Baturaja (Persero), Tbk sejak bulan Maret-April 2020. Kegiatan *work from home* mengacu sesuai dengan Surat Keputusan Direksi nomor: PH.01.04/126/2020, setiap kegiatan *work from home* yang dilakukan oleh karyawan menyesuaikan dengan aturan yang dibuat seperti persyaratan personil, sistem pelaporan, sistem pengawasan dan alur pelaksanaan *work from home* itu sendiri.

Tabel 1.2. Data Divisi yang Melakukan *Work from Home* di PT Semen Baturaja (Persero), Tbk., Maret-April 2020

No.	Divisi	Jumlah (orang)	Maret	April
1.	<i>Corporate Secretary</i>	31	48% (15)	10% (3)
2.	<i>Corporate Services Management</i>	43	26% (11)	35% (15)
3.	<i>Human Resources</i>	36	25% (9)	31% (11)
4.	<i>ICT</i>	22	41% (9)	36% (8)
5.	<i>Internal Audit</i>	16	13% (2)	6% (1)
6.	<i>Logistic</i>	39	31% (12)	3% (1)
7.	<i>Marketing</i>	32	47% (15)	22% (7)
8.	<i>Mining</i>	38	5% (2)	5% (2)

9.	<i>Strategic Planning & CPM</i>	16	0%	44% (7)
10.	<i>Procurement</i>	67	28% (19)	25% (17)
11.	<i>Sales</i>	45	40% (18)	33% (15)
12.	<i>R&D</i>	73	8% (1)	1% (1)
13.	<i>Operation I</i>	177	29% (51)	0%
14.	<i>Operation II</i>	255	14% (21)	1% (2)
15.	<i>PMO</i>	49	0%	0%
16.	<i>Accounting & Finance</i>	55	0%	11% (6)
17.	<i>Management Accounting</i>	14	0%	0%
18.	<i>SHE</i>	19	0%	16% (3)
	Jumlah	927	20%	15%

Sumber: PT Semen Baturaja (Persero), Tbk., 2020

Kegiatan *work from home* di PT. Pupuk Sriwijaya Palembang diberlakukan mulai tanggal 15 Juli 2020 yang dituangkan dalam kebijakan pemberlakuan program *work from home* diatur berdasarkan instruksi dari Direktur SDM dan Umum persetujuan Direktur Utama PT. Pupuk Sriwijaya Palembang Nomor: 468/TB30000.KP/2020 tanggal 25 Maret 2020, dengan ketentuan diberlakukannya sistem piket, yaitu maksimal 50% dari jumlah karyawan yang tidak termasuk katagori *work from home* total. Adapun *work from home* total diprioritaskan untuk: a). pekerja berusia diatas 45 tahun; b). ibu hamil; c). pekerja dibawah usia 45 tahun yang memiliki penyakit penyerta yang dibuktikan dari hasil pemeriksaan kesehatan tahunan (*medical check up*) atau Surat dari RS. Pusri.

Tabel 1.3. Divisi Yang Menjalankan *Work From Home* di PT. Pusri Palembang pada Bulan April 2020

Divisi	Karyawan TKO			Karyawan TKNO		
	Jumlah Karyawan	WFO per hari	WFH per hari	Jumlah Karyawan	WFO per hari	WFH per hari
SPI	18	5	13	3	1	2
Div Skper & Tata Kelola	40	12	28	18	9	2
Div SDM	46	14	32	5	2	2
Div Umum	66	20	46	58	25	33
Div Keuangan	63	19	44	4	2	2
Div Riset & Pengembangan	21	6	15	9	2	7
Div Tek & Informasi	58	17	41	14	3	11
Div Tehnologi	209	63	146	43	10	33
Div Pengadaan	83	25	58	23	6	17
Total	1098	183	428	177	597	481
Div Operasi	692			181		
Div	392			422		

Pemeliharaan						
Div Penj Prod PSO	17	5	12	55	53	2
Div Penjualan Koms	17	5	12	272	268	4
Div Dist & Sar	61	18	43	162	160	2
Proyek Rev III/IV	3	1	2			
Staf Dir Pemasaran	1	0	1			
Staf Dir SDM & Umum	3	1	2			

Sumber: Departemen Ketenagakerjaan & Hubungan Industrial PT. Pusri Palembang, 2020

Hanya 15 divisi yang menjalankan *work from home* di PT. Pusri Palembang dan program *work from home* tidak berlaku untuk karyawan eselon 1 dan 2, serta direktorat produksi dan divisi umum. Pimpinan unit kerja bertanggungjawab penuh atas pemberlakuan *work from home* di unit kerjanya masing-masing, dengan pengaturan yang disesuaikan dengan kebutuhan unit kerja dan mempertahankan kualitas pelayanan, tercapainya target, dan keberlangsungan proses bisnis.

Pencatatan kehadiran karyawan yang menjalankan program *work from home* di PT. Pusri secara online dilakukan per area, akan diatur jarak minimal pekerja dapat mencatatkan kehadirannya melalui aplikasi yang disediakan (d disesuaikan dengan lokasi kerja masing-masing).

Pimpinan unit kerja memastikan bahwa pelaksanaan *work from home* tidak mengurangi beban pekerjaan yang dimiliki masing-masing pekerja. Pekerja yang melaksanakan *work from home* berkewajiban mengisi *log book* harian berdasarkan tugas yang diberikan oleh pimpinan unit kerja masing-masing. Pekerja yang melaksanakan *work from home* wajib hadir ke tempat kerja apabila diperlukan.

Saat ini manajemen dari *work-life balance* dan *happiness at work* pada pekerja menjadi sesuatu yang harus diperhatikan oleh organisasi sebagai cara dalam mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya (Bataineh, 2019). Dengan demikian, dengan

kondisi dijalankannya program *work from home* di kedua BUMN tersebut penulis ingin melihat *work-life balance* dan *happiness at work* apakah akan berpengaruh pada komitmen organisasional dari diri karyawan dan kinerja mereka pada organisasi.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh *work-life balance* dan *happiness at work* secara langsung terhadap komitmen organisasional BUMN di Sumatera Selatan.
2. Bagaimana pengaruh *work-life balance* dan *happiness at work* secara langsung terhadap kinerja karyawan BUMN di Sumatera Selatan.
3. Bagaimana *work-life balance* dan *happiness at work* berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan BUMN di Sumatera Selatan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi “.

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *work-life balance* dan *happiness at work* secara langsung terhadap komitmen organisasional BUMN di Sumatera Selatan.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *work-life balance* dan *happiness at work* secara langsung terhadap kinerja karyawan BUMN di Sumatera Selatan
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *work-life balance* dan *happiness at work* secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan BUMN di Sumatera Selatan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi

1.4. Urgensi/Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat dalam memecahkan permasalahan dan memberikan rekomendasi kepada manajemen BUMN di Sumatera Selatan yang menjalankan program *work from home* mengenai *work-life balance* dan *happiness at work* bagi karyawan yang berdampak pada komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Konsep hubungan dari variabel pada penelitian ini belum pernah diteliti sebelumnya, baik secara konsep maupun dilakukan di unit analisis yaitu BUMN di Sumatera Selatan serta menjadi nilai keterbaruan bagi penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *State-of-the Art*

State-of-the art penelitian ini diambil dari teori utama yang digunakan, yaitu teori *spill-over* dan teori peran serta dari beberapa teori-teori, lainnya dan penelitian terdahulu yang relevan sebagai panduan untuk penelitian yang dilakukan saat ini. Adapun penelitian terdahulu yang menjadi panduan penelitian ini disajikan pada tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	<i>Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work-Life Balance on Employee Performance during COVID-19</i> (Wolor et al., 2020) Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 7	Berdasarkan hasil penelitian ini yaitu baik <i>e-training</i> , <i>e-leadership</i> , dan <i>work-life balance</i> memiliki efek positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan.	Persamaannya yaitu terletak pada variabel <i>work-life balance</i> dan kinerja karyawan.	Perbedaannya yaitu terletak pada variabel <i>e-training</i> , <i>e-leadership</i> , dan motivasi.
2.	<i>Work-Life Balance Pada Wanita Karier di Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan Yang Menjalani Peran Ganda</i> (Huda & Firdaus, 2020) Jurnal Psikologi Volume 13	Berdasarkan hasil penelitian ini yaitu para pekerja wanita di Kementerian Keuangan memiliki <i>work-life balance</i> yang baik dan mampu menyeimbangkan peran ganda yang dimilikinya.	Persamaannya yaitu terletak pada variabel <i>Work-life Balance</i> .	Perbedaannya yaitu terletak pada variabel peran ganda.

3.	<p>Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada Karyawan PT. Bhinneka Life Indonesia Cabang Surabaya</p> <p>(Ardiansyah & Surjanti, 2020)</p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian ini yaitu <i>Work-Life Balance</i> dan kinerja tidak memiliki hubungan. Sedangkan terdapat hubungan positif antara <i>work-life balance</i> dengan komitmen organisasi.</p>	<p>Persamaannya yaitu terletak pada variabel <i>Work-life Balance</i> dan Kinerja Karyawan.</p>	<p>Perbedaannya yaitu terletak pada variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening.</p>
4	<p><i>Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance</i></p> <p>(Bataneh, 2019)</p> <p>International Business Research</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian ini yaitu pekerja dengan perasaan yang bagus (bahagia) dan tingkat stres yang rendah pada pekerjaan dan rumah menunjukkan lebih mungkin untuk mengalami kepuasan dengan pekerjaan mereka.</p>	<p>Persamaannya yaitu terletak pada variabel <i>Work-Life Balance, Happiness at Work</i> dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Tidak ada perbedaan pada variabel penelitian.</p>
5	<p><i>Daytime Nap as a Factor of Happiness to Impact on Work Performance: Evidence from the United Arab Emirates</i></p> <p>Journal of Administrative and Business Studies</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian ini yaitu dampak perkembangan dan kebahagiaan karyawan juga mengukur kinerja organisasi secara keseluruhan.</p>	<p>Persamaannya yaitu terletak pada variabel <i>Happiness at Work</i> dan Kinerja Karyawan.</p>	<p>Perbedaannya yaitu terdapat variabel tidur siang sebagai variabel intervening.</p>
6	<p><i>Does Employee Happiness Have an Impact on Productivity?</i></p> <p>(Bellet et al., 2019)</p> <p>Saïd Business School Research Papers</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian ini yaitu terdapat kenaikan penjualan sebesar 13% dikarenakan <i>happiness at work</i>.</p>	<p>Persamaannya yaitu terletak pada variabel <i>Happiness at Work</i> dan Kinerja Karyawan.</p>	<p>Perbedaannya yaitu tidak terdapat variabel <i>Work-life balance</i>.</p>
7	<p>Pengaruh Kemampuan, <i>Work-life Balance</i>, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BMT Permata Jawa Timur</p> <p>(Sidik, 2019)</p> <p>Yos Sudarso</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian ini yaitu kemampuan karyawan berdampak positif terhadap kinerja karyawan, Sedangkan untuk <i>Work life balance</i> berdampak negatif terhadap kinerja</p>	<p>Persamaannya yaitu terletak pada variabel <i>Work-life Balance</i> dan Kinerja Karyawan.</p>	<p>Perbedaannya yaitu terletak pada variabel Kemampuan, Kepuasan Kerja, dan tidak adanya Variabel <i>Happiness at Work</i>.</p>

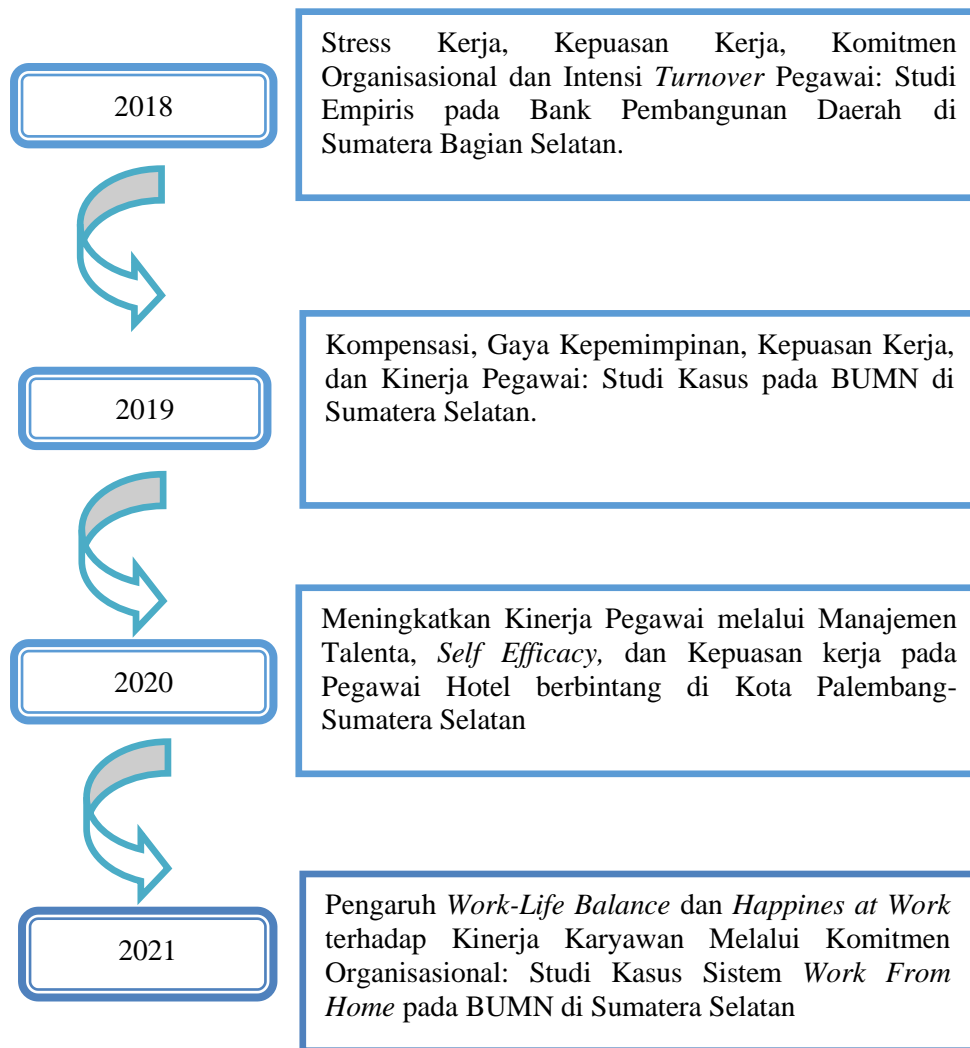
	Economic Journal Vol. 1	karyawan, dan kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.		
8	<i>The Effect of Employee Happiness on Performance of Employees in Public Organization in United Arab Emirates</i> (Awada, 2019) Journal of Administrative and Business Studies (JABS)	Berdasarkan hasil penelitian ini yaitu Pendapatan, penilaian kinerja, lingkungan kerja, promosi, penghargaan, dan pengakuan, serta dukungan rekan kerja dan atasan adalah prediktor signifikan dari kinerja karyawan. Sedangkan jam kerja yang fleksibel dan beban kerja tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan di United Emirates Arab.	Persamaannya yaitu terletak pada variabel <i>Happiness at Work</i> (Pendapatan, penilaian kinerja, lingkungan kerja, promosi, penghargaan, dan pengakuan, serta dukungan rekan kerja dan atasan, jam kerja yang fleksibel dan beban kerja) dan Kinerja Karyawan.	Perbedaannya yaitu tidak ada variabel <i>Worklife Balance</i> .
9	Pengaruh <i>Work-life Balance</i> dan Keterikatan Pegawai Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia (Nurani et al., 2019)	Berdasarkan hasil penelitian ini yaitu terdapat pengaruh langsung positif <i>work-life balance</i> yang mengakibatkan terjadinya peningkatan kinerja karyawan.	Persamaannya yaitu terletak pada variabel <i>Work-life Balance</i> .	Perbedaannya yaitu terletak pada variabel Kepuasan Kerja.
10	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Perempuan Yayasan Permata Tunggulwulung Kota Malang) (Qodrizana & Musadieq, 2018) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 60	Berdasarkan hasil penelitian ini yaitu keseimbangan waktu, keterlibatan, kepuasan berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja Keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja.	Persamaannya yaitu terletak pada variabel <i>Work-life Balance dan Kinerja Karyawan</i> .	Perbedaannya yaitu terletak pada variabel Kepuasan karyawan.
11	<i>The Impact of Worklife Balance on Employee Performance with Reference to Telecommunication Industry in SriLanka:</i>	Berdasarkan hasil penelitian ini yaitu baik <i>Work-life Balance</i> dan Kepuasan karyawan berpengaruh positif	Persamaannya yaitu terletak pada variabel <i>Work-life Balance dan Kinerja Karyawan</i> .	Perbedaannya yaitu terletak pada variabel Keterikatan Pegawai.

	<p><i>A Mediation Model</i></p> <p>(Mendis & Weerakkody, 2018)</p> <p>Kelaniya Journal of Human Resource Management Vol. 12</p>	signifikan terhadap Kinerja karyawan.		
12	<p>Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Perawat Rs Lavalette Malang Tahun 2016)</p> <p>(Maslichah & Hidayat, 2017)</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 49 No.1</p>	Berdasarkan hasil penelitian ini yaitu adanya pengaruh yang signifikan antara <i>work-life balance</i> , lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja pada perawat RS Lavalette Malang.	Persamaannya yaitu terletak pada variabel <i>Worklife Balance</i> .	Perbedaannya yaitu terletak pada variabel Kepuasan karyawan.
13	<p><i>Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being</i></p> <p>(Joo & Lee, 2017)</p> <p>EBHRM</p>	Berdasarkan hasil penelitian ini yaitu fitur organisasi memiliki efek yang lebih kuat pada kebahagiaan tempat kerja daripada budaya nasional.	Persamaannya yaitu terletak pada variabel <i>Happiness at Work</i> .	Perbedaannya yaitu terletak pada variabel fitur organisasi.
14	<p>Pengaruh <i>Work-life Balance</i> dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado</p> <p>(Saina et al., 2016)</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis</p>	Berdasarkan hasil penelitian ini yaitu <i>Work-life Balance</i> dan Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan secara sebagian dan simultan.	Persamaannya yaitu terletak pada variabel <i>Work-life Balance</i> dan Kinerja karyawan.	Perbedaannya yaitu terletak pada variabel Kompensasi.
15	<p><i>Work Life Balance And Job Performance In Selected Commercial Banks In Anambra State, Nigeria</i></p> <p>(Chiekezie et al., 2016)</p> <p>EPRA International Journal of Economics and Bysiness Review</p>	Berdasarkan hasil penelitian ini yaitu tidak ditemukannya hubungan antara <i>Work-life Balance</i> dengan kinerja organisasi.	Persamaannya yaitu terletak pada variabel <i>Work-life Balance</i> .	Perbedaannya yaitu terletak pada variabel komitmen organisasi.

16	<p><i>Work-Life Balance Imperatives for Modern Work Organization: A Theoretical Perspective</i></p> <p>(Taiwo et al., 2016)</p> <p>International Journal of Managerial Studies and Research</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian ini yaitu pekerja merespon negative ketika merasakan ketidakseimbangan pekerjaan dan personal.</p>	<p>Persamaannya yaitu terletak pada variabel <i>work-life balance</i>.</p>	<p>Perbedaannya yaitu variabel dampak <i>work-life balance</i>.</p>
17	<p><i>Bank's Employee Happiness Factor Analysis (a Study in Bank BTN Harmoni Branch Jakarta, Indonesia)</i></p> <p>(Pangarso et. Al, 2016)</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian ini yaitu ditemukan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, skill kerja, dan lingkungan kerja secara bersamaan memiliki kontribusi sebesar 65,453% dalam determinan <i>happiness at work</i></p>	<p>Persamaannya yaitu terletak pada variabel <i>happiness at work</i></p>	<p>Perbedaannya yaitu variabel factor analisis yaitu kepemimpinan, motivasi kerja, skill kerja, dan lingkungan kerja.</p>
18	<p><i>Engaged at Work and Happy at Home: A Spillover-Crossover Model</i></p> <p>(Rodríguez-Muñoz et al., 2014)</p> <p>J Happiness Studi</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian ini yaitu adanya dampak positif dari keterikatan pekerjaan pada pengaturan pekerjaan dan kebahagiaan.</p>	<p>Persamaannya yaitu terletak pada variabel <i>Happiness at Work</i>.</p>	<p>Perbedaannya yaitu terletak pada variabel keterikatan pekerjaan.</p>
19	<p><i>Happiness, work engagement and organizational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa.</i></p> <p>(Field & Buitendach, 2011)</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian ini yaitu komitmen organisasi yang afektif memiliki dampak positif.</p>	<p>Persamaannya yaitu terletak pada variabel <i>Happiness at Work</i>.</p>	<p>Perbedaannya yaitu terletak pada variabel keterikatan kerja dan komitmen organisasi.</p>
20	<p><i>Happiness at Work of Employee in Small and Medium sized enterprises, Thailand</i></p> <p>(Chaiprasit, 2011)</p> <p>Procedia- Social and Behavioral Sciences</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian ini yaitu hubungan, kualitas kerja, dan kepemimpinan merupakan tiga faktor utama dalam memprediksi kebahagiaan ditempat kerja.</p>	<p>Persamaannya yaitu terletak pada variabel <i>Happiness at Work</i>.</p>	<p>Perbedaannya yaitu terletak pada variabel</p>

2.2. Peta Jalan Penelitian

Peta jalan penelitian dapat digambarkan pada gambar 2.1. sebagai berikut.



Gambar 2.1. Peta Jalan Penelitian

Penjelasan roadmap penelitian ini adalah:

- 1). Tahun 2018 melakukan penelitian unggulan kompetitif dengan judul “**Stress Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Intensi *Turnover* Pegawai:**

Studi Empiris pada Bank Pembangunan Daerah di Sumatera Bagian Selatan.”, dengan dana Anggaran DIPA Badan Layanan Umum Universitas Sriwijaya Tahun Anggaran 2018 No.042.01.400953/2018 tanggal 05 Desember 2017, sesuai dengan Kontrak Penelitian Unggulan Kompetitif Universitas Sriwijaya Nomor:0007/UN9/SK.LP2M.PT/2018 Tanggal 6 Juni 2018.

- 2). Melakukan penelitian unggulan kompetitif pada tahun 2019 dengan judul **“Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai: Studi Kasus pada BUMN di Sumatera Selatan”**. Dibiayai oleh Anggaran DIPA Badan Layanan Umum Universitas Sriwijaya tahun anggaran 2019 No.042.01.2.400953/2019 tanggal 18 Desember 2018, sesuai dengan Kontrak Penelitian Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya Nomor: 3265/UN9.FE/TU.SK/2019 Tanggal 6 September 2019.
- 3). Tahun 2020 melakukan penelitian dengan judul **“Meningkatkan Kinerja Pegawai melalui Manajemen Talenta, *Self Efficacy*, dan Kepuasan kerja pada Pegawai Hotel berbintang di Kota Palembang-Sumatera Selatan”**. Dibiayai oleh Anggaran DIPA Badan Layanan Umum Universitas Sriwijaya Tahun Anggaran 2020 SP DIPA-023.17.2.677515/2020, Revisi ke 01 tanggal 16 Maret 2020. Sesuai dengan SK Rektor Nomor:0685/UN9/SK.BUK.KP/2020 Tanggal 15 Juli 2020.
- 4). Tahun 2021 melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Happines at Work* terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional: Studi Kasus Sistem *Work From Home* pada BUMN di Sumatera Selatan”**. Dibiayai oleh Anggaran DIPA Badan Layanan Umum Universitas Sriwijaya Tahun Anggaran 2021 Nomor SP DIPA-023.17.2.677515/2021, Tanggal 23 November 2020. Sesuai dengan SK Rektor Nomor:0022/UN9/SK.LP2M.PT/2021 Tanggal 21 Juli 2021

2.3. Teori *Spill-Over*

Teori *spill-over* menggambarkan hubungan antara *work-life balance* dan *happiness at work* dengan kinerja karyawan. Spillover sendiri memiliki arti yaitu suatu hal yang menyebar dalam hal lain atau efek secara tidak langsung yang disebabkan oleh hal lain. Teori spillover mengasumsikan keterikatan seseorang dalam bekerja akan memberikan dampak ke rumah, dimana meningkatkan kebahagiaan mereka di rumah pada akhir hari (Alfredo, 2013). Pendapat lainnya tentang teori ini yaitu pekerja menggambarkan perasaannya, perilaku, kemampuan maupun tugasnya ditempat kerja ke kehidupan personalnya (Taiwo et al., 2016). Teori ini terbagi menjadi dua yaitu positif dan negatif. *Spillover positive* merupakan suatu kondisi yang terjadi saat kepuasan dan pencapaian seorang pekerja akan membawa pemenuhan dan pencapaian pada bidang lainnya. Contohnya ketika seorang pekerja mendapatkan pengalaman yang baik saat ditempat kerja maka akan membawa manfaat terhadap kegiatannya pada bidang lainnya (diluar pekerjaan formal). Sedangkan untuk *spillover negative* merupakan suatu kondisi dimana isu dan kesedihan disuatu bidang akan terbawa dibidang lainnya (Akinyele, 2016). Pendapat lainnnya terhadap *spillover negative* berkenaan dengan kesulitan dan depresi disuatu tempat yang nantinya akan menyebabkan suatu kemiripan emosi ditempat lainnya.

2.4. Teori Peran

Teori peran yang dikembangkan oleh Khan et. Al (1964) menekankan sifat individual sebagai perilaku sosial yang mempelajari tingkah laku menurut posisinya dalam dunia kerja dan sosial. Teori peran menyatakan bahwa ketika perilaku yang

diharapkan seseorang tidak sesuai dengan harapan orang tersebut akan mengalami stress, merasa tidak puas, dan berkinerja kurang efektif (Biddle, 2013). Teori peran juga menyatakan bahwa peran ganda yang dijalani seseorang akan menyebabkan konflik pribadi karena akan sulit bagi seseorang tersebut untuk menjalankan perannya dengan benar akibat tuntutan waktu yang bermasalah, kekurangan energi, atau perilaku yang tidak kompatibel antar peran (Greenhaus & Beutell, 1985).

2.5. Teori Kompensasi

Teori kompensasi ini menggambarkan pekerja yang umumnya memiliki kurangnya keseimbangan pada salah satu sisi (rumah atau pekerjaan) akan membuat mereka memenuhi salah satu sisi (Lambert, 1990; Akinyele, 2016). Kompensasi dalam hal ini menjadi mekanisme dimana satu peran dapat mendukung peran lainnya. Edward dan Rothbard (2000) membagi kompensasi menjadi dua yaitu kompensasi tambahan dan kompensasi reaktif.

Kompensasi tambahan terjadi disaat seseorang tidak mendapatkan apa yang diharapkan di suatu tempat sehingga berpindah ke tempat lain. Contoh: Seorang pekerja kurang mendapatkan apresiasi di tempat kerja sehingga ia mencari cara agar mendapatkan apresiasi dirumah. Sedangkan kompensasi reaktif menunjukkan usaha seseorang dalam menanggapi suatu kejadian yang tidak menyenangkan dengan mengubahnya menjadi positif di tempat lain. Contoh: Pekerja yang kelelahan setelah bekerja akan melakukan kegiatan menyenangkan dirumah untuk melepaskan penat (Akinyele, 2016; Pradhan, 2016).

2.6. *Border Theory*

Teori yang dikemukakan oleh Border memiliki pengertian yaitu perbatasan yang didalam teori ini mengartikan cara seseorang dalam mengatasi batasan baik dalam pekerjaan maupun rumah. Pekerjaan dan rumah merupakan dua hal yang berbeda namun

dianggap saling mempengaruhi di dalam teori *border*. Teori ini menunjukkan meskipun terdapat dua aspek yang berbeda dan saling kebalikan antara namun seseorang akan berusaha untuk menjembatani kedua aspek tersebut untuk menciptakan sebuah keseimbangan (Clark, 2000).

2.7. *Enrichment Theory*

Dikenal juga sebagai *enhancement theory* (teori peningkatan). Teori ini menggambarkan pengalaman seseorang dalam menghadapi situasi di tempat kerja yang dapat membantu menaikkan kualitas pada lingkup kehidupan yang lain begitu juga sebaliknya. Atau dapat juga diartikan penggambaran pengalaman yang berdasarkan kemampuan, keterampilan dan nilai yang merupakan sumber instrumental dan kepuasan hati (sumber afektif) yang akan meningkatkan atau memicu kualitas pada pengalaman lain. Dalam hal *work-life balance*, seorang karyawan akan menilai bahwa baik peran dalam kehidupan personal dan pekerjaan dapat ditingkatkan karena di mana pengalaman dalam setiap peran meningkatkan kualitas hidup peran lain (Bello, 2020).

2.8. *Work-Life Balance*

Menurut (Tamunomiebi & Oyibo, 2020) konsep *work-life balance* mengartikan bahwa pekerja bekerja secara seimbang baik dalam kehidupan profesional pekerjaannya maupun kehidupan pribadinya, dimana pekerja tersebut akan merasa puas dengan pencapaiannya baik ditempat kerja maupun dirumah. *Work-life balance* juga terkait bagaimana membuat suatu lingkungan yang suportif dan sehat yang memperbolehkan pekerja untuk memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan personalnya, dengan demikian akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut (Wolor et al., 2020). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* merupakan konsep yang dibangun

untuk mendapatkan kesejahteraan bagi karyawan baik dalam hal karir maupun rumah. *Work-life balance* dianggap menjadi suatu konsep yang memberikan keuntungan tidak hanya bagi organisasi, namun juga bagi karyawan. Adapun empat dimensi dalam *Work-life Balance* menurut Fisher (2009) yaitu *Work Inteference with Personal Life*, *Personal Life Inteference Work*, *Work Enchacement of Personal Life*, dan *Personal Life Enchancement of Work*.

Adapun empat dimensi dalam *Work-life Balance* menurut Fisher (2009) yaitu:

1. *Work Inteference with Personal Life*.

Dimensi ini menunjukkan bagaimana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi pekerja diluar pekerjaannya. Ketidakseimbangan yang terjadi dapat memicu terjadinya konflik ketika beban dari pekerjaan yang ada dapat membuat sulit terpenuhinya tanggung jawab pribadi. Contoh: keterbatasan waktu yang dimiliki bersama keluarga menjadi berkurang dikarenakan banyaknya pekerjaan (Munjaj & Singh, 2015).

Adapun indikator *Work Inteference with Personal Life* yaitu: waktu untuk bekerja membatasi kehidupan pribadi, karyawan banyak kehilangan waktu untuk menjalani kehidupan pribadi, lebih mudah tersinggung diakibatkan pekerjaan dan keluarga tidak suka dengan kesibukan dalam bekerja (Ramesh & Sakthivel, 2015; Smeltzer et al., 2016)

2. *Personal Life Inteference Work*.

Dimensi ini menunjukkan bagaimana kehidupan personal pekerja dapat mengganggu pekerjaannya. Konflik dapat muncul diakibatkan ketidakseimbangan beban kehidupan personal yang membuat sulit terpenuhinya tanggung jawab pada pekerjaan. Contoh: masalah pribadi yang menyita waktu bekerja (Munjaj & Singh, 2015).

Adapun indikator *Personal Life Inteference Work* yaitu: aktivitas dalam kehidupan pribadi membuat sulit melakukan pekerjaan, tekanan akibat urusan personal, interupsi

dalam pekerjaan oleh keluarga, dan sulit berkomunikasi dikarenakan urusan personal (Ramesh & Sakthivel, 2015; Smeltzer et al., 2016).

3. *Work Enchacement of Personal Life.*

Dimensi ini menunjukkan bagaimana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi dari pekerja. Kondisi kehidupan kerja mendukung individu untuk melakukan aktivitas kehidupan pribadinya. Contoh: kepuasan individu dalam melakukan pekerjaannya akan mendorong kegiatannya pada kehidupannya.

Adapun indikator *Work Enchacement of Personal Life* yaitu: dukungan atasan dan rekan kerja, pekerjaan mendukung menjalankan kehidupan pribadinya, perasaan bahagia saat bekerja berdampak kehidupan pribadi yang lebih baik, dan senang dengan kehidupan pekerjaan yang dijalani (Ramesh & Sakthivel, 2015; Smeltzer et al., 2016).

4. *Personal Life Enchancement of Work.*

Dimensi ini menunjukkan bagaimana kehidupan pribadi pekerja dapat meningkatkan kinerjanya dalam dunia profesional/kerja. Kondisi kehidupan pribadi mendukung individu dalam melakukan pekerjaannya. Contoh: perasaan senang dikarenakan kegiatan yang dilakukan bersama teman akan membawa perasaan senang ke tempat kerja.

Adapun indikator *Personal Life Enchancement of Work* yaitu: keluarga memberikan dukungan untuk menyelesaikan pekerjaan, aktivitas kehidupan pribadi mendukung dan memotivasi dalam menjalankan pekerjaan, perasaan di rumah membawa pengaruh dalam bekerja, dan senang dengan kehidupan pribadi yang dijalani.

2.9. *Happiness at Work*

Secara umum kebahagiaan berhubungan dengan bagaimana pengalaman dari individu dan menilai kehidupan mereka secara menyeluruh (Khaled, 2019). Menurut Andre De Waal (2014) *happiness at work* merupakan sebuah pemikiran yang mengaktifkan tindakan untuk memaksimalkan kinerja dan meraih atau mendapatkan prestasi. *Happiness at work* juga didefinisikan sebagai perasaan santai dalam menikmati hubungan kerja dan pengembangan karir yang menyenangkan, juga merasa puas atas perasaan diperlakukan dengan baik dan bernilai (Edmunds and Pryce-Jones, 2008), sehingga *happiness at work* dapat diartikan sebagai suatu perasaan antusias dalam diri pegawai/karyawan terhadap hal yang dikerjakannya sehingga menghasilkan output atau kinerja yang maksimal.

Dampak dari kebahagiaan yang dialami seseorang seharian, *mood* positif dari seseorang pekerja berhubungan dengan kreatifitas dan proaktivitas keesokan harinya. Menurut (Bataneh, 2019), terdapat beberapa dimensi *happiness at work* yaitu kepuasan kerja dan keterikatan pekerja.

Selanjutnya menurut Diener et. Al (2003) menyatakan adanya dua hal mendasar yang menyebabkan *happiness at work* yaitu:

a) Dimensi kognitif

Kepuasan hidup (*life satisfaction*) merupakan bagian dari dimensi kognitif dari kebahagiaan. Kepuasan hidup didefinisikan sebagai penilaian seseorang mengenai kualitas kehidupannya secara umum yang merefleksikan penilaian seseorang individu bahwa kehidupannya berjalan dengan baik. Kepuasan hidup merupakan komponen kognitif karena melibatkan proses kognitif untuk mengevaluasi kejadian-kejadian dalam hidup. Setiap individu dapat menelaah kondisi kehidupannya sendiri, menimbang pentingnya kondisi-kondisi tersebut, dan mengevaluasi kehidupannya ke dalam skala memuaskan dan tidak memuaskan

b) Dimensi afektif

Emosi dan *mood*, keduanya diberi label afektif karena mencerminkan penilaian seseorang terhadap peristiwa dalam kehidupannya (Diener,2000). Emosi memiliki rentang waktu lebih singkat daripada *mood* karena merupakan respon terhadap situasi. Sedangkan *mood* memiliki jangka waktu yang lebih lama dibandingkan emosi. Banyak ahli berpendapat bahwa penilaian afektif menjadi dasar dari penilaian kebahagiaan atau *subjective well being* karena memiliki informasi reaksi emosi yang ditampilkan seorang individu, maka peneliti akan memahami cara seorang individu merespon terhadap kondisi ataupun peristiwa yang terjadi dalam kehidupannya. Terdapat dua afeksi yaitu afeksi positif dan afeksi negatif.

Afeksi positif dapat meliputi kegembiraan, keriangian hati, kesenangan, kebanggaan, harapan dan bersyukur. Sedangkan afeksi negatif meliputi perasaan bersalah, malu, kesedihan, kecemasan, kemarahan, kekhawatiran, stress dan rasa iri (Diener,1999). Dalam hal ini seseorang yang dikatakan bahagia adalah individu yang memiliki tingkat *subjective well being* yang tinggi, yaitu ketika seseorang yang jarang mengalami afeksi negatif dan sering mengalami afeksi/pengaruh positif.

2.10. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006). Definisi lainnya dikemukakan oleh Robbins (2003) yaitu keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Meyer *et al.* (1997) menggolongkan dimensi dari komitmen

organisasional pada instrumen *Organizational Commitment Scale* menjadi tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan.

Komitmen organisasi yang merupakan bagian dari diri seorang karyawan juga tidak muncul dengan sendirinya. Adanya beberapa contoh faktor pendorong seperti:

1. Kepuasan Kerja

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Disaat adanya kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan akan menimbulkan efek positif terhadap komitmen yang ia miliki.

2. Dukungan manajerial

Dukungan yang didapatkan dari manajemen perusahaan dinilai memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Disaat karyawan merasakan adanya dukungan akan memicu motivasi dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi karyawan. Faktor ini didukung oleh teori seperti LMX, Maslow, dan teori dua faktor.

3. *Turnover*

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa faktor yang menyebabkan tingginya *turnover* adalah rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki oleh seorang pekerja. Hal ini akan menyebabkan pekerja tersebut memiliki keinginan yang besar untuk meninggalkan organisasi.

2.11. Kinerja Karyawan

Menurut Dessler (2016) Kinerja adalah catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Bangun (2012) kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Berdasarkan dari beberapa definisi

diatas, kinerja karyawan dapat disimpulkan sebagai output atau hasil kerja karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins (2015) dimensi dan indikator dari kinerja karyawan secara individu ada beberapa indikator, yaitu:

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

Menurut Rivai (2013:315) manfaat kinerja pada dasarnya meliputi: (1) perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan; (2) keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya; (3) sebagai perbaikan kinerja karyawan; (4) sebagai latihan dan pengembangan karyawan; dan (5) umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasikan seberapa baik sumber daya manusianya berfungsi.

2.12. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka, hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.
2. *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. *Happiness at work* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.
4. *Happiness at work* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variable mediasi
7. *Happiness at work* berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup untuk penelitian ini difokuskan pada analisis dan pembahasan mengenai variabel independen (X) yaitu *Work-Life Balance* (X_1) dan *Happiness at work* (X_2) dengan komitmen organisasional (Y) sebagai variabel mediasi, dan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen (Z). Unit analisis dalam penelitian ini adalah beberapa BUMN di Sumatera Selatan.

3.2. Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang dikumpulkan langsung dari sumbernya dengan memberikan kuesioner kepada responden, dalam hal ini responden yang dijadikan sampel adalah karyawan dari beberapa BUMN di Sumatera Selatan. Sumber data lainnya yang digunakan adalah data sekunder berupa studi literatur, laporan-laporan, dan dokumentasi yang dibutuhkan untuk mendukung tujuan penelitian.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan beberapa BUMN di Sumatera Selatan, yaitu PT Semen Baturaja (Persero), Tbk dan PT. Pusri Palembang. Jumlah karyawan di kedua BUMN tersebut adalah sebanyak 2.751 orang. Adapun jumlah sampel akan diambil dengan menggunakan metode Slovin, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dengan $e = 6\%$ dan populasi sejumlah 2.751 orang pegawai, maka jumlah sampel yang diambil adalah:

$$n = \frac{2.751}{1 + 2.751 (0,06)^2}$$

$$= 252 \text{ orang karyawan}$$

Jadi jumlah sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah 252 orang karyawan. Teknik sampling yang digunakan adalah penentuan sampel secara *propotional stratified random sampling*. Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Jumlah sampel per perusahaan adalah sebagai berikut.

Tabel 3.1. Banyaknya Populasi dan Sampel

No	BUMN	Populasi	Sampel
1.	PT. Pupuk Sriwijaya	1.993	182
2.	PT.Semen Baturaja (Persero), Tbk	758	70
Total		2.751	252

Sumber: Diolah dari rumus Slovin

Identifikasi Variabel

Identifikasi variabel yang digunakan dalam penelitian ini disusun untuk mengukur variabel. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang telah disiapkan, penyampaian kuesioner dilakukan secara langsung kepada responden. Kuesioner dinilai menggunakan skala *Likert*. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban tersebut akan diberikan skor pada setiap pertanyaan dari nilai 1 sampai dengan 5. Alternatif sebagai berikut :

SS	(Sangat Setuju)	diberi skor 5
S	(Setuju)	diberi skor 4
N	(Netral)	diberi skor 3

TS	(Tidak Setuju)	diberi skor 2
STS	(Sangat Tidak Setuju)	diberi skor 1

3.4. Teknik Analisis Data

3.4.1. Uji Instrumen

Dalam penelitian ini tiap pertanyaan kuesioner harus memenuhi kualitas data yang valid dan reliabel. Instrumen dalam penelitian ini dinyatakan valid jika data yang diperoleh dapat menjawab tujuan penelitian yang akan dicapai dengan akurat. Dinyatakan reliabel jika instrumen penelitian yang sama dapat konsisten atau stabil ketika digunakan kembali pada penelitian selanjutnya.

3.4.2. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis deskriptif pada penelitian ini menggunakan frekuensi jawaban responden mengenai variable *work life balance*, *happiness at work*, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. Analisis dilakukan dengan membagi variabel-variabel penelitian ke dalam katagori-katagori yang ditentukan atas dasar tabel frekuensi. Katagori jumlah skor tanggapan responden diadopsi dari Sugiyono (2012) yaitu berdasarkan persentase skor jawaban responden dengan rumus sebagai berikut:

$$\% \text{ Skor} = \frac{\text{Skor Aktual}}{\text{Skor Ideal}}$$

Keterangan:

Skor Ideal : skor nilai x jumlah responden

Skor Ideal (maksimum) : 5 x 252 = 1260

Selanjutnya persentase skor jawaban responden yang diperoleh diklasifikasikan berdasarkan rentang persentase skor maksimum ($5/5 = 100\%$) dan skor minimum ($1/5 = 20\%$). Analisis deskriptif dilakukan mengacu kepada setiap indikator yang ada pada setiap variabel yang diteliti dengan berpedoman pada Tabel 3.2 berikut.

Tabel 3.2.
Kriteria Pengklasifikasian Skor Tanggapan Responden

No	% Skor	Kriteria
1	20.00 - 36.00	Sangat Buruk/Sangat Rendah
2	36.01 - 52.00	Buruk/Rendah
3	52.01 - 68.00	Cukup Baik/Sedang
4	68.01 - 84.00	Baik/Tinggi
5	84.01 - 100.00	Sangat Baik/Sangat Tinggi

Sumber: Sugiyono, 2012

3.4.3. Metode Suksesi Interval

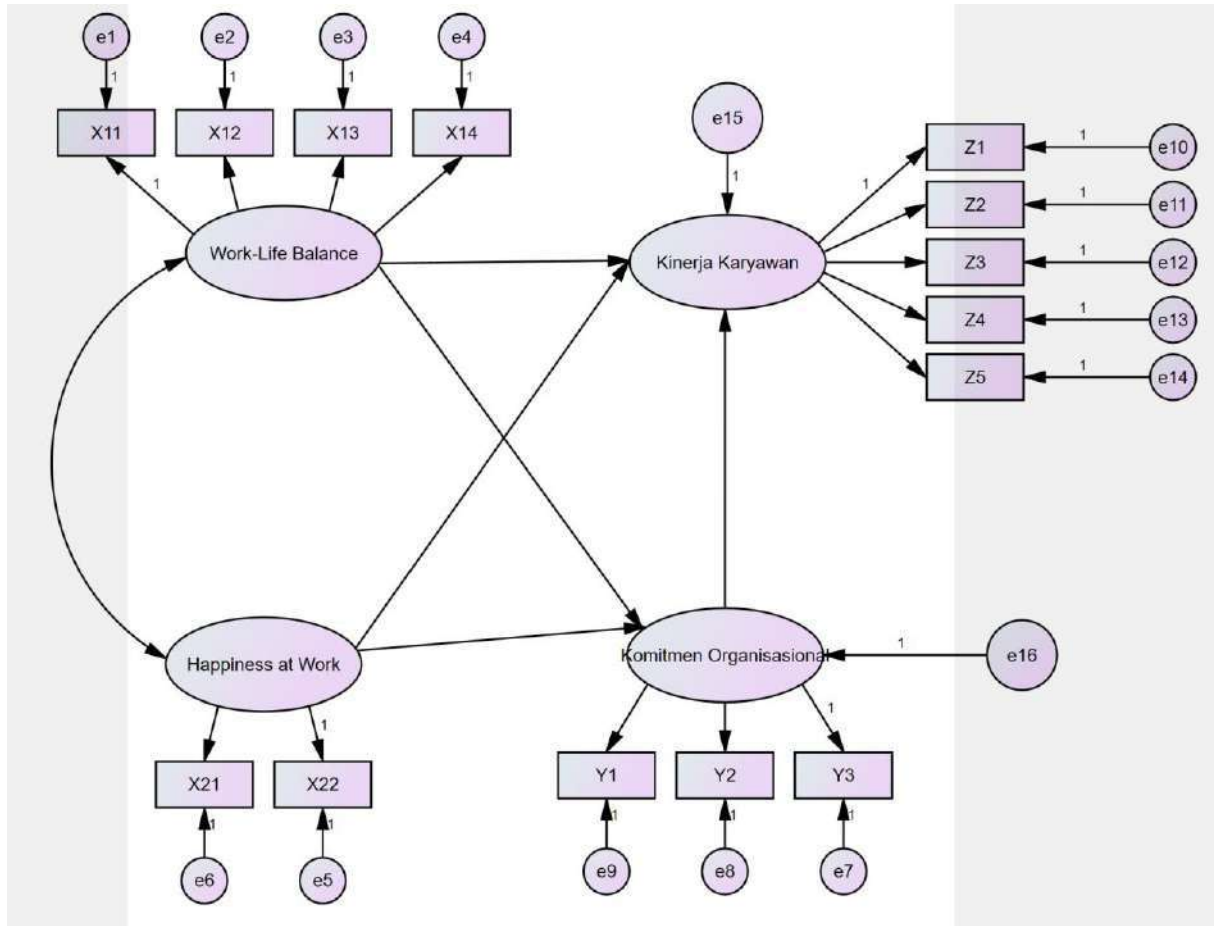
Untuk mengubah data ordinal menjadi data interval digunakan Metode Suksesi Interval (MSI). Apabila suatu pernyataan atau pertanyaan diajukan dengan menggunakan skala *Likert*, maka akan diperoleh data ordinal, dimana tidak menunjukkan perbandingan suatu jawaban secara nyata. Dengan data interval, perbandingan antar jawaban yang sebenarnya akan terlihat sehingga selanjutnya dapat diolah untuk memperoleh suatu nilai jawaban responden.

3.4.4. Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Teknik analisis data yang digunakan untuk membahas permasalahan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Model Persamaan Struktural atau SEM adalah teknik-teknik statistika yang memungkinkan pengujian suatu rangkaian hubungan yang relatif kompleks secara simultan. Menurut Hair et al. (2010)

bahwa metode analisis SEM adalah salah satu teknik analisis data multivariate yang merupakan perpaduan atau gabungan antara analisis jalur dengan analisis faktor.

3.4.5. Model Penelitian



Gambar 3.1. Model Penelitian

3.4.6. Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit*)

Setelah model penelitian yang telah digambarkan dalam path diagram, langkah selanjutnya adalah menguji kesesuaian model. Umumnya terhadap berbagai jenis *fit index* yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesiskan dengan data yang disajikan. Peneliti diharapkan melakukan pengujian dengan menggunakan beberapa *fit index* untuk mengukur “kebenaran” model yang diajukannya.

Tabel 3.3. Indeks-Indeks *Goodness of Fit Index*

<i>Goodness of Fit Measure</i>	Nilai Kritis (Cut of Value)
<i>Chi Square</i> (χ^2)	Diharapkan Kecil
<i>Significance Probability</i> (<i>p</i>)	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,09$
AGFI	$\geq 0,09$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber: Ferdinand (2014)

3.4.7. Uji Hipotesis

Menurut Ferdinand (2014), statistik uji yang digunakan di dalam SEM adalah *Critical Ratio* (C.R) yang merupakan estimasi parameter dibagi *standard error*nya yang persis sama dengan *z-statistic* atau *t-test* yang menguji bahwa nilai estimasi parameter adalah secara statistik tidak sama dengan nol. Berdasarkan tingkat signifikansi 5%, dibutuhkan statistik uji untuk C.R yang $> 1,96$ (yang menyatakan nilai estimasi sama dengan 0,00) sebelum hipotesis dapat ditolak. Kriteria pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

- a. Nilai C.R (*Critical Ratio*) $> 1,96$ dengan tingkat signifikansi 0,05 menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.
- b. Nilai C.R (*Critical Ratio*) $< 1,96$ dengan tingkat signifikansi 0,05 menunjukkan tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Adapun model penelitiannya adalah

$$Y = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$Z = \alpha_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y + e_2 \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

Z = Kinerja Karyawan

- Y = Komitmen Organisasional
 α_i = Konstanta
 β_i = Koefisien dari Variabel Independen
 X_1 = *Work-Life Balance*
 X_2 = *Happiness at Work*
 e_i = *Error Term*

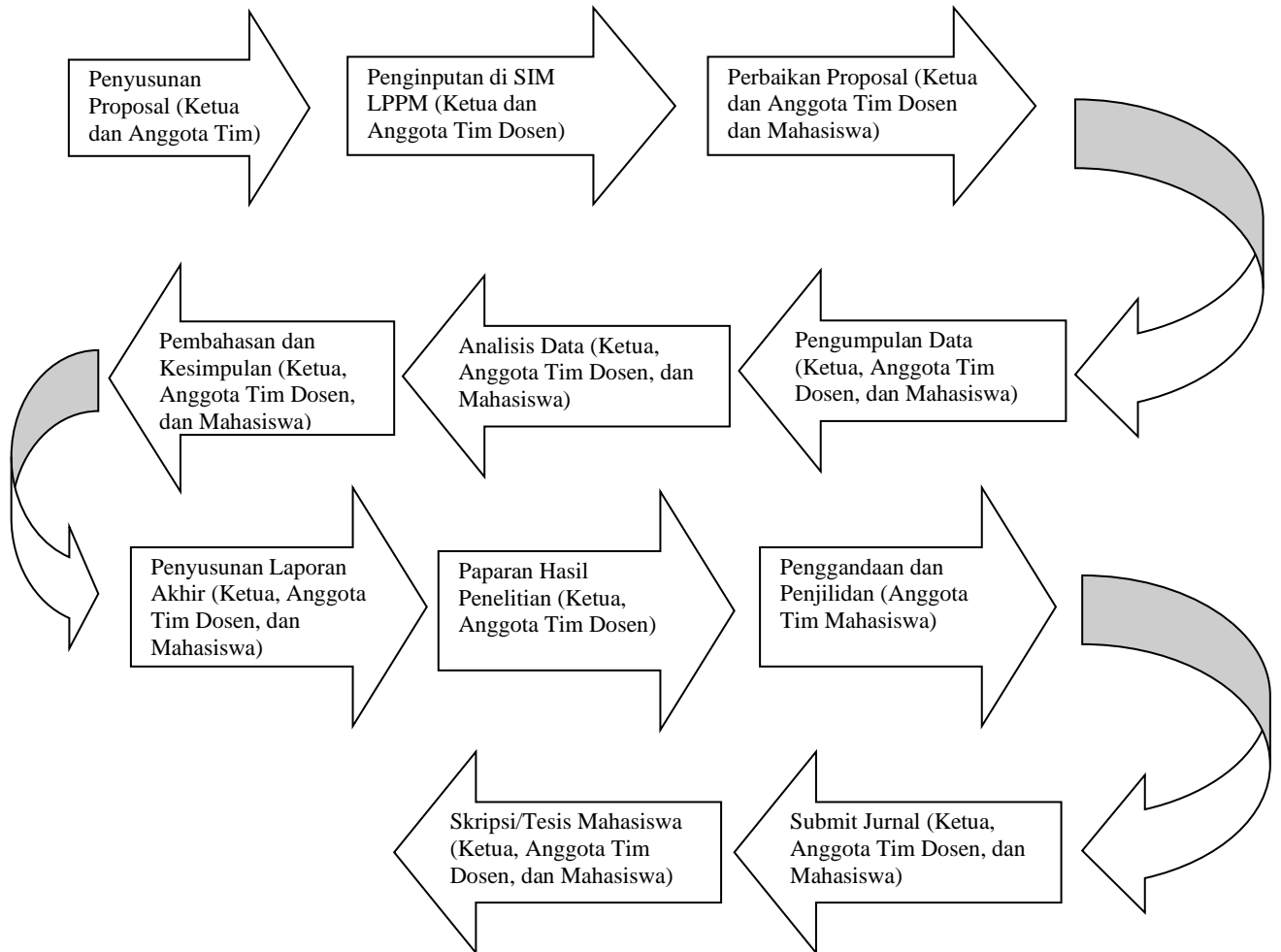
3.4.8. Operasional Variabel Penelitian

Tabel 3.4. Operasional Variabel Penelitian

NO	VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	SKALA
1.	<i>Work-life Balance (X₁)</i>	1) <i>Work Interference with Personal Life</i> 2) <i>Personal Life Interference Work</i> 3) <i>Personal Life Enchancement of Work</i> 4) <i>Work Enchacement of Personal Life</i>	1) Sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan personal pekerja diluar pekerjaannya. 2) Sejauh mana kehidupan personal pekerja dapat mengganggu pekerjaannya. 3) Sejauh mana kehidupan personal pekerja dapat meningkatkan kinerjanya dalam dunia professional/kerja. 4) Sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan personal dari pekerja	Interval
2.	<i>Happiness at Work (X₂)</i>	1) <i>Job Satisfaction (Kepuasan Kerja)</i> 2) <i>Employee Engagement (Keterikatan Pekerja)</i> 3) <i>Organizational Commitment (Komitmen Organisasi)</i>	1) Tingkat kepuasan kerja pekerja pada saat <i>work form home</i> 2) Tingkat keterikatan pekerja pada saat <i>work form home</i> 3) Tingkat komitmen organisasi terhadap pekerja pada saat <i>work form home</i>	Interval

3.	Komitmen Organisasional (Y)	1) Komitmen afektif 2) Komitmen normatif 3) Komitmen berkelanjutan	<ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan memiliki arti yang besar bagi pegawai. - Pegawai merasa senang bekerja di perusahaan. - Pegawai merasa bangga bekerja di perusahaan. - Perusahaan telah memberikan yang terbaik bagi pegawai. - Merasa bersalah apabila meninggalkan perusahaan. - Perusahaan layak mendapatkan kesetiaan pegawai. - Pegawai sangat sulit meninggalkan perusahaan. - Bekerja di perusahaan merupakan kebutuhan bagi pegawai. - Pegawai merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan. 	Interval
4.	Kinerja karyawan (Z)	1) Kuantitas output 2) Kualitas output 3) Ketepatan Waktu 4) Kemandirian	1) Banyaknya jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan 2) Pencapaian hasil kinerja sesuai yang diminta melalui kemampuan dan keterampilan 3) Ketepatan waktu hadir 4) Dapat bekerjasama dalam menyelesaikan tugas	Interval

3.5. Diagram Alir Penelitian dan Pembagian Tugas



Gambar 3.2. Diagram Alir Penelitian dan Pembagian Tugas

Pembagian tugas dalam penelitian:

1. Ketua Peneliti, mempunyai tugas: menyusun proposal, meng-input proposal di SIM LPPM, melakukan perbaikan proposal, mengumpulkan data, menganalisa data, membahas hasil penelitian & menulis laporan, menyusun laporan, mempersiapkan rencana buku ajar yang akan dibuat, mempersiapkan untuk laporan kemajuan, menyusun laporan akhir, memaparkan hasil penelitian, mempersiapkan manuscript untuk jurnal, melakukan untuk submit ke jurnal dan mempersiapkan untuk mencetak

laporan akhir, mempersiapkan buku ajar untuk cetak ke penerbit dengan mendaftarkan terlebih dahulu untuk memperoleh ISBN.

2. Anggota Tim Dosen, mempunyai tugas membantu ketua penelitian untuk: menyusun proposal, melakukan perbaikan proposal, mengumpulkan data, mengolah data, menganalisis data, menulis buku ajar, menulis laporan, menyusun laporan, mempersiapkan untuk laporan kemajuan, menyusun laporan akhir, mempersiapkan *manuscript* untuk jurnal, membantu ketua peneliti melakukan untuk submit ke jurnal, mencetak laporan akhir, serta mempersiapkan buku ajar untuk cetak ke penerbit.
3. Mahasiswa, mempunyai tugas membantu ketua peneliti dan anggota tim dosen untuk: melakukan perbaikan proposal, mengumpulkan data dan menyebarkan kuesioner kepada responden karyawan di kedua BUMN, mengolah data, menulis buku ajar, mempersiapkan *manuscript* artikel skripsi dan artikel tesis untuk jurnal, men-submit artikel skripsi dan artikel tesis.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Analisis profil dari responden disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi yang berdasarkan tingkat usia, jenis kelamin, masa kerja, dan tingkat pendidikan. Dalam penelitian ini, jumlah responden yang diteliti sebanyak 252 orang. Tabel 4.1. menyajikan data distribusi responden berdasarkan tingkat usia.

Tabel 4.1. Tingkat Usia Responden

No	Umur	Jumlah	%
1	21-25 tahun	21	8.3
2	26-30 tahun	53	21.0
3	31-35 tahun	91	36.1
4	36-40 tahun	40	15.9
5	> 40 tahun	47	18.7
Total		252	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.1. di atas, diketahui tingkat usia responden sebagian besar berada pada usia 31-35 tahun yang berjumlah 91 orang (36.1%) dibandingkan tingkat usia 26-30 tahun (21.0%), >40 tahun (18.7%), 36-40 tahun (15.9%), dan 21-25 tahun (8.3%). Tingkat usia 31-35 tahun merupakan usia produktif yang cukup untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Selanjutnya disajikan data distribusi responden berdasarkan jenis kelamin dalam Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2. Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Laki-laki	175	69.4
2	Perempuan	77	30.6
Total		252	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, diketahui bahwa jumlah karyawan laki-laki (69.4%) lebih banyak dari pada perempuan (30.6%). Pegawai laki-laki cenderung memiliki kekuatan fisik dan lebih fleksibel dibandingkan dengan pegawai perempuan. Selanjutnya Tabel 4.3. menyajikan distribusi frekuensi responden berdasarkan tingkat pendidikan.

Tabel 4.3. Tingkat Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
1	SMA/SMK	33	13.2
2	Diploma	45	17.8
3	Sarjana	129	51.2
4	Magister/Master	45	17.8
Total		252	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.3. di atas, dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan responden sebagian besar berpendidikan Sarjana (51.2%), Diploma (17.8%), Magister (17.8%), dan SMA/SMK (13.2%). BUMN di Palembang pada saat melakukan perekrut pegawainya, lebih banyak merekrut lulusan sarjana yang siap kerja. Selanjutnya Tabel 4.4. menyajikan distribusi frekuensi responden berdasarkan status responden.

Tabel 4.4 Status Responden

No	Status	Jumlah	%
1	Kawin	196	77.8
2	Belum Kawin	43	17.1
3	Pernah Kawin	13	5.1
Total		252	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat diketahui bahwa status responden sebagian besar kawin (77.8%), belum kawin (17.1%), sisanya 5.1% pernah kawin.

4.2. Analisis Distribusi Frekuensi

4.2.1. Variabel *Work-life Balance*

Distribusi jawaban dari 252 orang responden terhadap pernyataan yang ada mengenai *work-life balance* terlihat pada Tabel 4.5 berikut ini.

Tabel 4.5
Distribusi frekuensi pernyataan mengenai *work-life balance*

NO	Pernyataan <i>Work-life Balance</i>	STS	TS	N/R	S	SS	Total Skor	% Skor
1	Waktu untuk bekerja membatasi saya menjalankan kehidupan personal selama <i>Work from Home</i>	20	137	36	45	14	652	51.75
		7.94%	54.37%	14.29%	17.86%	5.56%		
2	Saya banyak kehilangan waktu untuk menjalani kehidupan personal karena pekerjaan selama <i>Work from Home</i>	18	152	33	38	11	628	49.84
		7.14%	60.32%	13.10%	15.08%	4.37%		
3	Suasana dalam pekerjaan mendukung aktivitas kehidupan pribadi saya selama <i>Work from Home</i>	16	35	67	124	10	833	66.11
		6.35%	13.89%	26.59%	49.21%	3.97%		
4	Aktivitas dalam kehidupan pribadi mendukung dan memotivasi saya dalam menjalankan pekerjaan selama <i>Work from Home</i>	12	35	57	130	18	863	68.49
		4.76%	13.89%	22.62%	51.59%	7.14%		
5	Senang dengan kehidupan pribadi & pekerjaan yang sekarang dijalani selama <i>Work from Home</i> .	14	44	58	116	20	840	66.67
		5.56%	17.46%	23.02%	46.03%	7.94%		
6	Banyak waktu kerja saya yang	15	116	57	57	7	681	54.05

	tersita dikarenakan urusan personal selama <i>work from home</i> .	5.95%	46.03%	22.62%	22.62%	2.78%		
7	Kepentingan pribadi menyebabkan pekerjaan saya tertunda selama <i>Work from Home</i> .	22	122	46	55	7	659	52.30
		8.73%	48.41%	18.25%	21.83%	2.78%		
8	Beban pekerjaan menjadikan saya sulit menjalani kehidupan pribadi selama <i>Work from Home</i> .	13	131	54	54	12	713	56.59
		5.16%	51.98%	21.43%	21.43%	4.76%		
9	Aktivitas dalam kehidupan pribadi membuat saya sulit melakukan pekerjaan dengan baik selama <i>Work from Home</i> .	21	128	48	48	7	648	51.43
		8.33%	50.79%	19.05%	19.05%	2.78%		
Total							6517	
Persentase Rata-rata Keseluruhan								57.47
Keterangan							CUKUP BAIK	

Sumber: Data primer diolah, tahun 2021.

Berdasarkan Tabel 4.5, analisa distribusi frekuensi untuk variabel *work-life balance* adalah berada pada katagori cukup baik dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 57,47 %. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan BUMN yang menjalankan sistem kerja *work from home* menanggapinya dengan cukup baik. Hal ini didukung dari jawaban karyawan dari pernyataan nomor 4 dan 5, dimana aktivitas dalam kehidupan pribadi mendukung dan memotivasi karyawan dalam menjalankan pekerjaan selama *Work from Home*. Senang dengan kehidupan pribadi & pekerjaan yang sekarang dijalani selama *Work from Home*.

4.2.2. Variabel *Happiness at Work*

Distribusi jawaban dari 252 orang responden terhadap pernyataan yang ada mengenai *happiness at work* terlihat pada Tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.6
Distribusi frekuensi pernyataan mengenai *happiness at work*

No	Pernyataan <i>Happiness at Work</i>	STS	TS	N/R	S	SS	Total Skor	% Skor
1	Kemampuan yang saya miliki digunakan secara optimal dalam menjalankan pekerjaan selama <i>Work from Home</i> .	10	25	43	144	30	915	72.62
		3.97%	9.92%	17.06%	57.14%	11.90%		

2	Perusahaan memberikan wewenang untuk bekerja mandiri, baik secara konsep maupun metode yang digunakan selama <i>Work from Home</i> .	10	30	40	138	34	912	72.38
		3.97%	11.90%	15.87%	54.76%	13.49%		
3	Komunikasi dengan atasan dan rekan kerja efektif dalam menyelesaikan setiap pekerjaan selama <i>Work from Home</i> .	10	41	50	132	19	865	68.65
		3.97%	16.27%	19.84%	52.38%	7.54%		
4	Saya merasa bersemangat ketika bekerja selama <i>Work from Home</i> .	18	28	74	102	30	854	67.78
		7.14%	11.11%	29.37%	40.48%	11.90%		
5	Ketika bekerja, waktu berlalu begitu cepat selama <i>Work from Home</i> .	12	23	77	114	26	875	69.44
		4.76%	9.13%	30.56%	45.24%	10.32%		
6	Saya bersungguh-sungguh untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan saya selama <i>Work from Home</i> .	9	13	37	147	46	964	76.51
		3.57%	5.16%	14.68%	58.33%	18.25%		
7	Merasa nyaman didalam organisasi ini selama <i>Work from Home</i> .	16	33	60	111	32	866	68.73
		6.35%	13.10%	23.81%	44.05%	12.70%		
8	Sadar bahwa komitmen adalah hal yang harus saya lakukan selama <i>Work from Home</i> .	11	6	63	139	63	1083	85.95
		4.37%	2.38%	25.00%	55.16%	25.00%		
9	Berkeinginan tetap tinggal di perusahaan ini karena keuntungan yang didapat selama <i>Work from Home</i> .	11	26	68	114	33	888	70.48
		4.37%	10.32%	26.98%	45.24%	13.10%		
Total							8222	
Persentase Rata-rata Keseluruhan								72.50
Keterangan							BAIK	

Sumber: Data primer diolah, tahun 2021.

Berdasarkan Tabel 4.6, analisa distribusi frekuensi untuk variabel *happiness at work* adalah berada pada katagori baik dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 72,50. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan BUMN selama kegiatan *work from home* memiliki *happiness at work* yang baik. Kondisi ini didukung dari jawaban karyawan dipernyataan nomor 6 dan 8 bahwa karyawan merasa bahagia dan bersungguh-sungguh untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya selama menjalankan *work from home* dan memiliki kesadaran bahwa komitmen adalah hal yang harus dilakukan selama *work from home*. Apalagi ini didukung dengan kemampuan yang dimiliki karyawan yang digunakan secara optimal dalam menjalankan pekerjaan selama *work from home*.

4.2.3. Variabel Komitmen Organisasi

Distribusi jawaban dari 252 orang responden terhadap pernyataan yang ada mengenai komitmen organisasional terlihat pada Tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.7
Distribusi frekuensi pernyataan mengenai Komitmen Organisasional

No.	Pernyataan Komitmen Organisasi	STS	TS	R	S	SS	Total Skor	% Skor
1	Saya bangga menceritakan kepada orang lain bahwa saya adalah pegawai di perusahaan ini.	11	19	33	110	79	983	78.02
		4.37%	7.54%	13.10%	43.65%	31.35%		
2	Saya merasa amat senang dapat menghabiskan masa karir saya di perusahaan ini.	7	9	38	136	62	993	78.81
		2.78%	3.57%	15.08%	53.97%	24.60%		
3	Bagi saya, masalah perusahaan adalah masalah saya juga.	6	19	33	136	58	977	77.54
		2.38%	7.54%	13.10%	53.97%	23.02%		
4	Perusahaan ini memiliki arti yang besar bagi saya.	7	3	28	143	71	1024	81.27
		2.78%	1.19%	11.11%	56.75%	28.17%		
5	Saya ingin berperan aktif dalam kegiatan di perusahaan ini.	6	7	23	143	73	1026	81.43
		2.38%	2.78%	9.13%	56.75%	28.97%		
6	Perusahaan telah memberikan yang terbaik bagi saya.	5	10	43	130	64	994	78.89
		1.98%	3.97%	17.06%	51.59%	25.40%		
7	Saya banyak berhutang budi pada perusahaan.	6	13	70	119	44	938	74.44
		2.38%	5.16%	27.78%	47.22%	17.46%		
8	Saya meyakini bahwa seseorang harus loyal terhadap perusahaannya.	7	6	29	139	71	1017	80.71
		2.78%	2.38%	11.51%	55.16%	28.17%		
9	Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan saya.	5	7	45	138	57	991	78.65
		1.98%	2.78%	17.86%	54.76%	22.62%		
10	Saya akan merasa bersalah apabila meninggalkan perusahaan saat ini.	6	17	71	118	40	925	73.41
		2.38%	6.75%	28.17%	46.83%	15.87%		
11	Saya merasa sangat rugi apabila meninggalkan perusahaan ini.	6	13	65	129	39	938	74.44
		2.38%	5.16%	25.79%	51.19%	15.48%		
12	Banyak hal dalam kehidupan saya akan terganggu jika saya memutuskan untuk meninggalkan perusahaan saat ini.	7	17	68	123	37	922	73.17
		2.78%	6.75%	26.98%	48.81%	14.68%		
13	Saat ini, tetap bekerja di perusahaan ini merupakan kebutuhan bagi saya.	9	4	31	163	45	987	78.33
		3.57%	1.59%	12.30%	64.68%	17.86%		
14	Akibat buruk dari meninggalkan perusahaan ini yaitu langkanya alternatif tempat kerja lain yang tersedia.	7	24	66	123	32	905	71.83
		2.78%	9.52%	26.19%	48.81%	12.70%		
15	Akan sangat sulit bagi saya meninggalkan perusahaan saat ini karena kemungkinan untuk diterima di perusahaan lain sangat kecil.	9	49	76	90	28	835	66.27
		3.57%	19.44%	30.16%	35.71%	11.11%		
Total							1445	
Persentase Rata-rata Keseluruhan								76.48
Keterangan								TINGGI

Sumber: Data primer diolah, tahun 2021.

Berdasarkan Tabel 4.7, analisa distribusi frekuensi untuk variabel komitmen organisasional adalah berada pada katagori tinggi dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 76,48. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan BUMN memiliki komitmen yang tinggi. Kondisi ini didukung dari jawaban karyawan dipernyataan nomor 4 dan 5, bahwa perusahaan memiliki arti yang sangat besar sebagai tempat mencari nafkah untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarganya dan ditunjukkan dengan karyawan harus berperan aktif dalam kegiatan di perusahaan. Untuk itu seorang karyawan harus loyal terhadap perusahaannya.

4.2.4. Variabel Kinerja Karyawan

Distribusi jawaban dari 252 orang responden terhadap pernyataan yang ada mengenai kinerja karyawan terlihat pada Tabel 4.8 berikut ini.

Tabel 4.8
Distribusi frekuensi pernyataan mengenai kinerja karyawan

No.	Pernyataan Kinerja Karyawan	STS	TS	R	S	SS	Total Skor	% Skor
1	Karyawan melakukan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan, cermat, dan teliti.	7	6	25	145	69	1019	80.87
		2.78%	2.38%	9.92%	57.54%	27.38%		
2	Keterampilan dan kemampuan yang dimiliki karyawan sesuai dengan pekerjaan dan tugas yang dikerjakan untuk hasil yang baik.	5	15	26	145	61	998	79.21
		1.98%	5.95%	10.32%	57.54%	24.21%		
3	Karyawan selalu berusaha untuk menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik dibandingkan dengan rekan kerja yang lain.	6	10	30	142	64	1004	79.68
		2.38%	3.97%	11.90%	56.35%	25.40%		
4	Hasil kerja karyawan sesuai dengan kualitas yang ditentukan.	6	8	28	155	55	1001	79.44
		2.38%	3.17%	11.11%	61.51%	21.83%		
5	Tingkat volume kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan harapan organisasi.	7	11	31	153	50	984	78.10
		2.78%	4.37%	12.30%	60.71%	19.84%		
6	Kuantitas kerja yang diberikan sesuai dengan kemampuan karyawan.	8	19	32	149	44	958	76.03
		3.17%	7.54%	12.70%	59.13%	17.46%		
7	Hasil kerja karyawan terkadang melebihi target yang telah ditetapkan.	4	12	59	134	43	956	75.87
		1.59%	4.76%	23.41%	53.17%	17.06%		

8	Karyawan dapat memenuhi banyaknya beban pekerjaan yang ditetapkan.	5	13	44	144	46	969	76.90
		1.98%	5.16%	17.46%	57.14%	18.25%		
9	Karyawan dapat mengerjakan seluruh pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan.	6	13	39	150	44	969	76.90
		2.38%	5.16%	15.48%	59.52%	17.46%		
10	Karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu untuk menghindari tertumpuknya pekerjaan.	7	10	32	144	59	994	78.89
		2.78%	3.97%	12.70%	57.14%	23.41%		
11	Karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai dengan standar yang ditetapkan.	5	11	29	156	51	993	78.81
		1.98%	4.37%	11.51%	61.90%	20.24%		
12	Karyawan menggunakan waktu dengan efisien dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan.	6	11	29	157	49	988	78.41
		2.38%	4.37%	11.51%	62.30%	19.44%		
13	Karyawan jarang melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas.	4	74	21	126	27	854	67.78
		1.59%	29.37%	8.33%	50.00%	10.71%		
14	Karyawan mampu menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif	6	12	33	148	50	971	77.06
		2.38%	4.76%	13.10%	58.73%	19.84%		
15	Karyawan berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai dengan selesai.	7	7	25	143	67	1003	79.60
		2.78%	2.78%	9.92%	56.75%	26.59%		
Total							14661	
Persentase Rata-rata Keseluruhan								77.57
Keterangan							BAIK	

Sumber: Data primer diolah, tahun 2021.

Berdasarkan Tabel 4.8, analisa distribusi frekuensi untuk variabel kinerja karyawan adalah berada pada katagori baik dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 77,57. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan BUMN memiliki kinerja yang baik, kondisi ini didukung dari jawaban dari karyawan dipernyataan nomor 1 dan 3, dimana karyawan dituntut dalam pelaksanaan kerja selama *work from home* untuk melakukan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan, cermat, dan teliti, serta karyawan selalu berusaha untuk menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik. Kondisi ini harus didukung dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki karyawan sesuai dengan pekerjaan dan tugas yang dikerjakannya untuk mendapatkan hasil yang baik, serta karyawan dituntut untuk berusaha serius dalam menyelesaikan pekerjaan selama *work from home* sampai dengan selesai.

4.3. Uji Instrumen

Untuk mengetahui bahwa instrumen penelitian merupakan alat ukur yang akurat dan dapat dipercaya, maka diperlukan pengujian instrumen. Pengujian instrumen yang digunakan meliputi uji validitas dan uji realibilitas. Untuk melakukan uji validitas dan uji realibilitas, peneliti menggunakan *SPSS* versi 25.

4.3.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur derajat ketepatan dalam setiap item pertanyaan suatu kuesioner, pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dapat dikatakan valid apabila pertanyaan tersebut mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut dan apabila nilai korelasi hitung (*r*-hitung) lebih besar daripada nilai korelasi (*r*-tabel). Nilai *r* hitung adalah nilai-nilai yang berada dalam kolom “*Correlations*” pada lembar output *spss*, maka item pertanyaan dapat dikatakan valid. Dengan menggunakan *r* tabel, di mana $N = 252$, didapat $df = 252 - 2 = 250$ dan signifikansi 5%, didapat nilai *r* tabel adalah 0.124. Setelah dilakukan pengolahan uji validitas dengan metode *product moment pearson correlation*, diperoleh hasil seperti terlihat pada Tabel 4.9 berikut ini.

Tabel. 4.9. Hasil Uji Validitas Kuesioner

Variabel	Pernyataan	<i>Pearson Correlation</i>	R-tabel	Keterangan
<i>Work-Life Balance</i> (X ₁)	X.1.1	0.648	0.124	Valid
	X.1.2	0.696	0.124	Valid
	X.1.3	0.495	0.124	Valid
	X.1.4	0.477	0.124	Valid
	X.1.5	0.360	0.124	Valid
	X.1.6	0.718	0.124	Valid
	X.1.7	0.766	0.124	Valid
	X.1.8	0.709	0.124	Valid
	X.1.9	0.695	0.124	Valid

<i>Happiness at work</i> (X ₂)	X.2.1	0.810	0.124	Valid
	X.2.2	0.781	0.124	Valid
	X.2.3	0.777	0.124	Valid
	X.2.4	0.775	0.124	Valid
	X.2.5	0.718	0.124	Valid
	X.2.6	0.839	0.124	Valid
	X.2.7	0.842	0.124	Valid
	X.2.8	0.788	0.124	Valid
	X.2.9	0.753	0.124	Valid
Komitmen Organisasional (X ₃)	Y.1	0.789	0.124	Valid
	Y.2	0.837	0.124	Valid
	Y.3	0.817	0.124	Valid
	Y.4	0.857	0.124	Valid
	Y.5	0.816	0.124	Valid
	Y.6	0.809	0.124	Valid
	Y.7	0.769	0.124	Valid
	Y.8	0.840	0.124	Valid
	Y.9	0.899	0.124	Valid
	Y.10	0.857	0.124	Valid
	Y.11	0.852	0.124	Valid
	Y.12	0.778	0.124	Valid
	Y.13	0.828	0.124	Valid
	Y.14	0.629	0.124	Valid
	Y.15	0.487	0.124	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Z.1	0.872	0.124	Valid
	Z.2	0.872	0.124	Valid
	Z.3	0.869	0.124	Valid
	Z.4	0.903	0.124	Valid
	Z.5	0.882	0.124	Valid
	Z.6	0.837	0.124	Valid
	Z.7	0.810	0.124	Valid
	Z.8	0.886	0.124	Valid
	Z.9	0.901	0.124	Valid
	Z.10	0.898	0.124	Valid
	Z.11	0.916	0.124	Valid
	Z.12	0.907	0.124	Valid
	Z.13	0.703	0.124	Valid
	Z.14	0.874	0.124	Valid
	Z.15	0.865	0.124	Valid

Sumber : Data Primer diolah , tahun 2021.

Hasil perhitungan uji validitas sebagaimana Tabel 4.9. menunjukkan bahwa semua item dalam kuesioner penelitian di seluruh variabel ini adalah valid sehingga dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Digunakan untuk mengetahui konsisten atau tidaknya suatu kuesioner. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *cronbach alpha*. Koefisien *cronbach alpha* > 0,60 menunjukkan kehandalan (reliabilitas) instrumen (bila dilakukan penelitian ulang dengan waktu dan dimensi yang berbeda akan menghasilkan kesimpulan yang sama) dan jika koefisien *cronbach alpha* yang < 0,60 menunjukkan kurang handalnya instrumen (bila variabel-variabel tersebut dilakukan penelitian ulang dengan waktu dan dimensi yang berbeda akan menghasilkan kesimpulan yang berbeda). Selain itu, *cronbach alpha* yang semakin mendekati 1 menunjukkan semakin tinggi konsistensi internal reliabilitas. Hasil uji reliabilitas ditunjukkan pada tabel 4.10. berikut.

Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

No.	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1.	<i>Work-Life Balance</i>	0.752	Reliabel
2.	<i>Happiness at work</i>	0.783	Reliabel
3.	Komitmen Organisasional	0.771	Reliabel
4.	Kinerja Karyawan	0.776	Reliabel

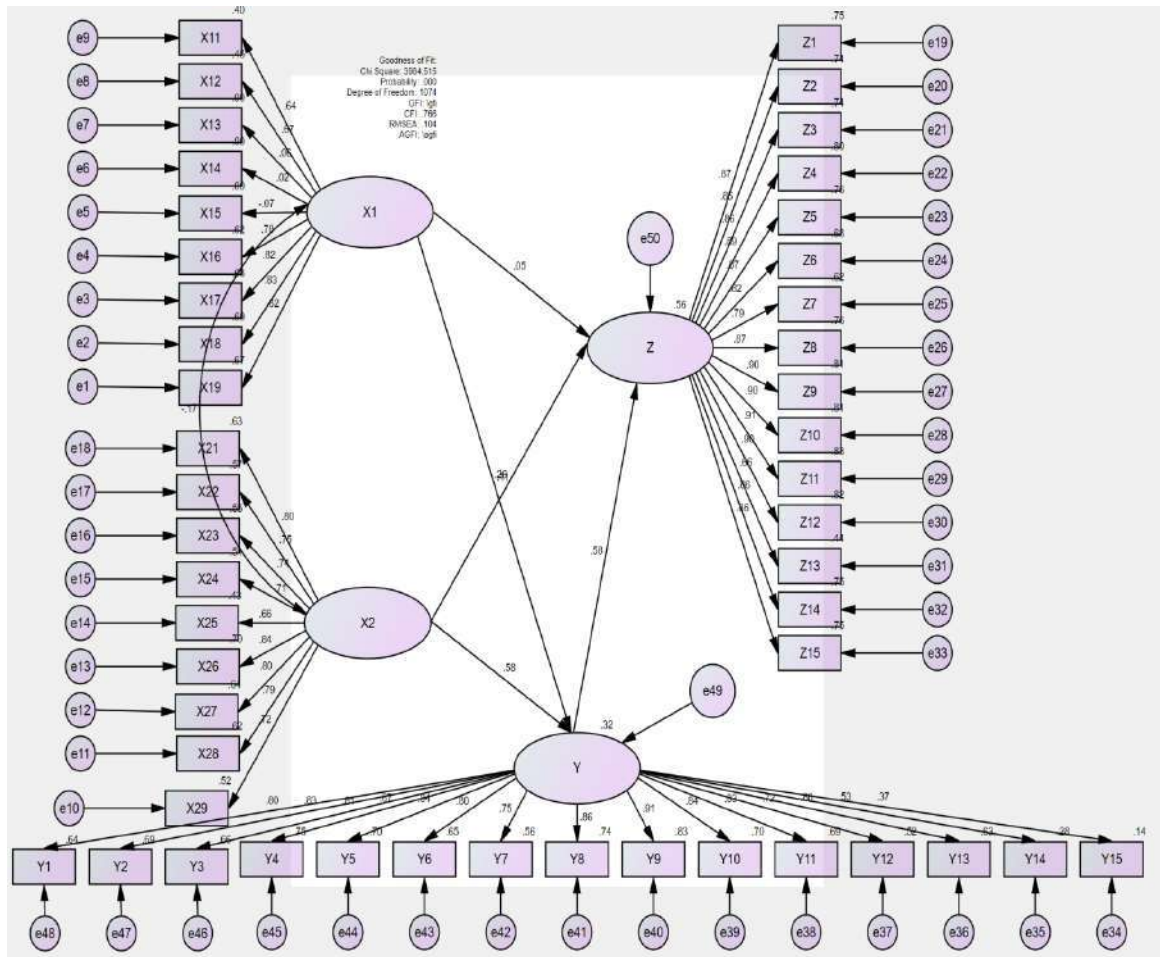
Sumber : Data Primer diolah , tahun 2021.

Berdasarkan Tabel 4.10 uji reliabilitas menunjukkan bahwa diperoleh nilai *cronbach alpha* semua variabel penelitian lebih besar dari 0.60. Berdasarkan nilai *cronbach alpha* tersebut dapat disimpulkan bahwa semua butir pernyataan kuesioner dalam penelitian ini reliabel atau konsisten, sehingga dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

4.4. Structural Equation Modeling

4.4.1. Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Tujuan dari *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) adalah untuk mengkonfirmasi atau menguji model, yaitu model pengukuran yang perumusannya berasal dari teori. Sehingga, CFA bisa dikatakan memiliki dua fokus kajian yaitu : (1) apakah indikator-indikator yang dikonsepsikan secara unidimensional valid; (2) indikator-indikator apa yang dominan membentuk konstruk yang diteliti. Gambar 4.1. menunjukkan model penelitian *standardized estimates* yang menunjukkan *standardized regression weight* dari masing-masing indikator pembentuk variabel penelitian.



Gambar 4.1. Model penelitian *standardized estimates*

Tabel 4.11. berikut menunjukkan hasil *standardized regression weight* dari masing-masing indikator pembentuk variabel penelitian.

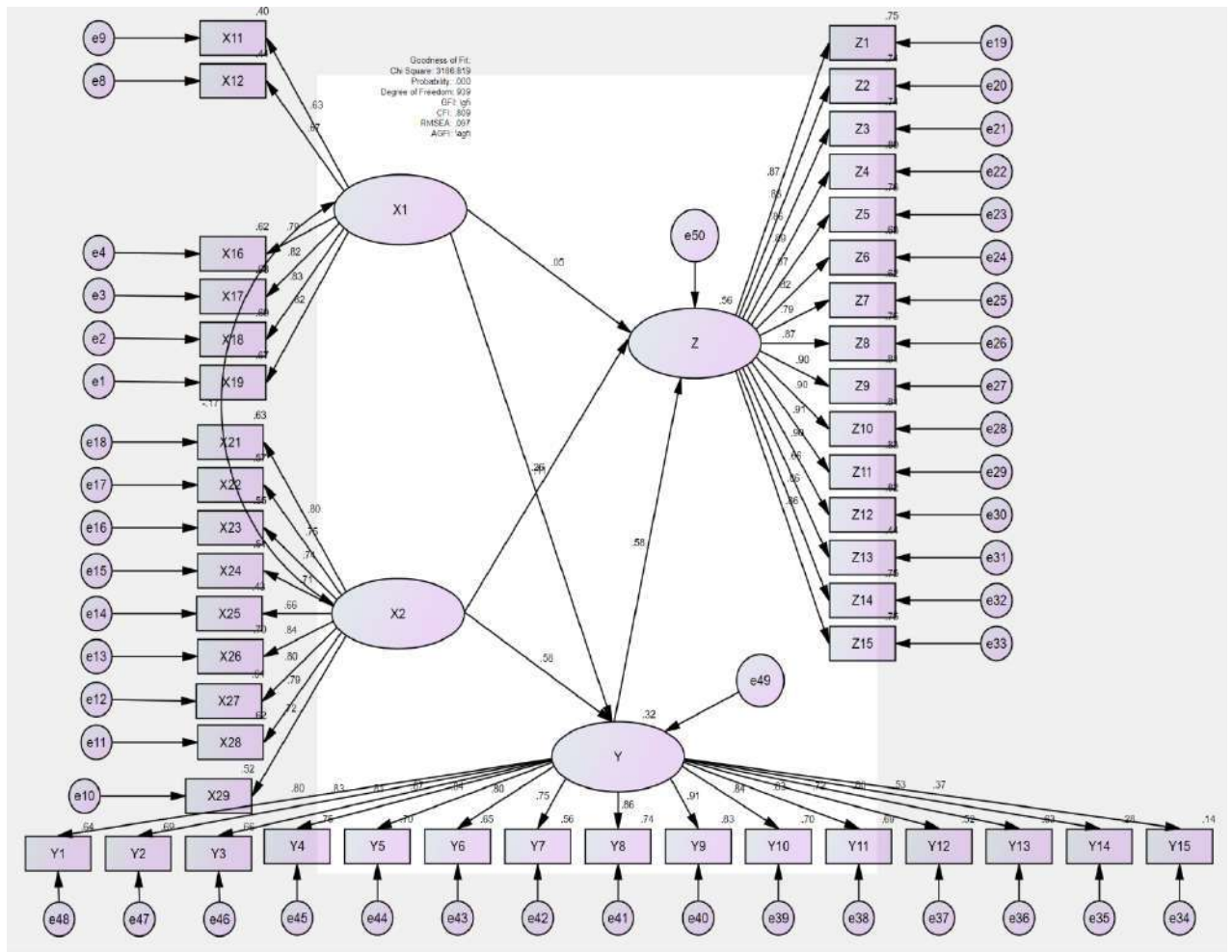
Tabel 4.11. *Standardized Regression Weights:
(Group number 1 - Default model)*

			Estimate	Cut Off Value	Keterangan
X19	<---	X1	.816	0.50	Valid
X18	<---	X1	.828	0.50	Valid
X17	<---	X1	.822	0.50	Valid
X16	<---	X1	.785	0.50	Valid
X15	<---	X1	-.070	0.50	Tidak Valid
X14	<---	X1	.016	0.50	Tidak Valid
X13	<---	X1	.055	0.50	Tidak Valid
X12	<---	X1	.668	0.50	Valid
X11	<---	X1	.636	0.50	Valid
X29	<---	X2	.720	0.50	Valid
X28	<---	X2	.786	0.50	Valid
X27	<---	X2	.802	0.50	Valid
X26	<---	X2	.835	0.50	Valid
X25	<---	X2	.658	0.50	Valid
X24	<---	X2	.711	0.50	Valid
X23	<---	X2	.741	0.50	Valid
X22	<---	X2	.752	0.50	Valid
X21	<---	X2	.796	0.50	Valid
Z1	<---	Z	.865	0.50	Valid
Z2	<---	Z	.863	0.50	Valid
Z3	<---	Z	.860	0.50	Valid
Z4	<---	Z	.895	0.50	Valid
Z5	<---	Z	.869	0.50	Valid
Z6	<---	Z	.824	0.50	Valid
Z7	<---	Z	.786	0.50	Valid
Z8	<---	Z	.870	0.50	Valid
Z9	<---	Z	.901	0.50	Valid
Z10	<---	Z	.897	0.50	Valid
Z11	<---	Z	.913	0.50	Valid
Z12	<---	Z	.903	0.50	Valid
Z13	<---	Z	.663	0.50	Valid
Z14	<---	Z	.863	0.50	Valid
Z15	<---	Z	.865	0.50	Valid
Y15	<---	Y	.574	0.50	Valid
Y14	<---	Y	.529	0.50	Valid
Y13	<---	Y	.795	0.50	Valid

			Estimate	Cut Off Value	Keterangan
Y12	<---	Y	.722	0.50	Valid
Y11	<---	Y	.828	0.50	Valid
Y10	<---	Y	.838	0.50	Valid
Y9	<---	Y	.913	0.50	Valid
Y8	<---	Y	.863	0.50	Valid
Y7	<---	Y	.749	0.50	Valid
Y6	<---	Y	.804	0.50	Valid
Y5	<---	Y	.836	0.50	Valid
Y4	<---	Y	.867	0.50	Valid
Y3	<---	Y	.813	0.50	Valid
Y2	<---	Y	.833	0.50	Valid
Y1	<---	Y	.797	0.50	Valid

Sumber: Data primer diolah, tahun 2021.

Nilai *standardized regression* pada Tabel 4.11. di atas menunjukkan *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstruksinya dimana hampir semua nilainya lebih besar dari 0.50, namun terdapat indikator yang nilainya kurang dari 0.50, yaitu X_{13} , X_{14} , dan X_{15} . Sehingga tiga indikator tersebut harus di drop dari penelitian ini. Sedangkan semua indikator yang memiliki nilai di atas 0.50 dinilai valid sebagai indikator untuk mengukur konstruk variabel penelitian, sehingga dapat dilanjutkan. Gambar 4.2. menunjukkan model penelitian *standardized estimates* yang menunjukkan *standardized regression weight* dari masing-masing indikator pembentuk variabel penelitian yang telah diperbaiki.



Gambar 4.2. Model penelitian *standardized estimates* yang telah diperbaiki

Tabel 4.12. *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*

			Estimate	Cut Off Value	Keterangan
X19	<---	X1	.816	0.50	Valid
X18	<---	X1	.829	0.50	Valid
X17	<---	X1	.822	0.50	Valid
X16	<---	X1	.785	0.50	Valid
X12	<---	X1	.667	0.50	Valid
X11	<---	X1	.635	0.50	Valid
X29	<---	X2	.720	0.50	Valid
X28	<---	X2	.786	0.50	Valid
X27	<---	X2	.802	0.50	Valid
X26	<---	X2	.835	0.50	Valid
X25	<---	X2	.658	0.50	Valid
X24	<---	X2	.711	0.50	Valid
X23	<---	X2	.741	0.50	Valid
X22	<---	X2	.752	0.50	Valid
X21	<---	X2	.796	0.50	Valid

			Estimate	Cut Off Value	Keterangan
Z1	<---	Z	.865	0.50	Valid
Z2	<---	Z	.863	0.50	Valid
Z3	<---	Z	.860	0.50	Valid
Z4	<---	Z	.895	0.50	Valid
Z5	<---	Z	.869	0.50	Valid
Z6	<---	Z	.824	0.50	Valid
Z7	<---	Z	.786	0.50	Valid
Z8	<---	Z	.870	0.50	Valid
Z9	<---	Z	.901	0.50	Valid
Z10	<---	Z	.897	0.50	Valid
Z11	<---	Z	.913	0.50	Valid
Z12	<---	Z	.903	0.50	Valid
Z13	<---	Z	.663	0.50	Valid
Z14	<---	Z	.863	0.50	Valid
Z15	<---	Z	.865	0.50	Valid
Y15	<---	Y	.574	0.50	Valid
Y14	<---	Y	.529	0.50	Valid
Y13	<---	Y	.795	0.50	Valid
Y12	<---	Y	.722	0.50	Valid
Y11	<---	Y	.828	0.50	Valid
Y10	<---	Y	.838	0.50	Valid
Y9	<---	Y	.913	0.50	Valid
Y8	<---	Y	.863	0.50	Valid
Y7	<---	Y	.749	0.50	Valid
Y6	<---	Y	.804	0.50	Valid
Y5	<---	Y	.836	0.50	Valid
Y4	<---	Y	.867	0.50	Valid
Y3	<---	Y	.813	0.50	Valid
Y2	<---	Y	.833	0.50	Valid
Y1	<---	Y	.797	0.50	Valid

Sumber: Data primer diolah, tahun 2021.

Nilai *standardized regression* pada Tabel 4.12 di atas menunjukkan *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstruksinya dimana semua nilainya lebih besar dari 0.50. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua indikator dinilai valid sebagai indikator untuk mengukur konstruk variabel penelitian.

4.4.2. Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit*)

Langkah selanjutnya adalah menguji kesesuaian model (*Goodness of Fit*). Adapun hasil uji kesesuaian model dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.13. berikut.

Tabel 4.13. Hasil Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit*)

<i>Goodness-Of-Fit (GOF)</i>	<i>Hasil Analisis</i>	<i>Cut Off Value</i>	<i>Evaluasi Model</i>
<i>Chi-square</i>	$\chi^2 = 3186.819$ $p = 0.000$	Probabilitas $\geq 0,05$	<i>Poor Fit</i>
RMSEA	0.097	≤ 0.80	<i>Good Fit</i>
GFI	0.794	≥ 0.90	<i>Marginal Fit</i>
AGFI	0.842	≥ 0.90	<i>Marginal Fit</i>
CMIN/DF	2.00	≤ 2.00	<i>Good Fit</i>
TLI	0.790	≥ 0.95	<i>Marginal Fit</i>
CFI	0.809	≥ 0.95	<i>Marginal Fit</i>

Sumber: Data Primer Diolah, tahun 2021.

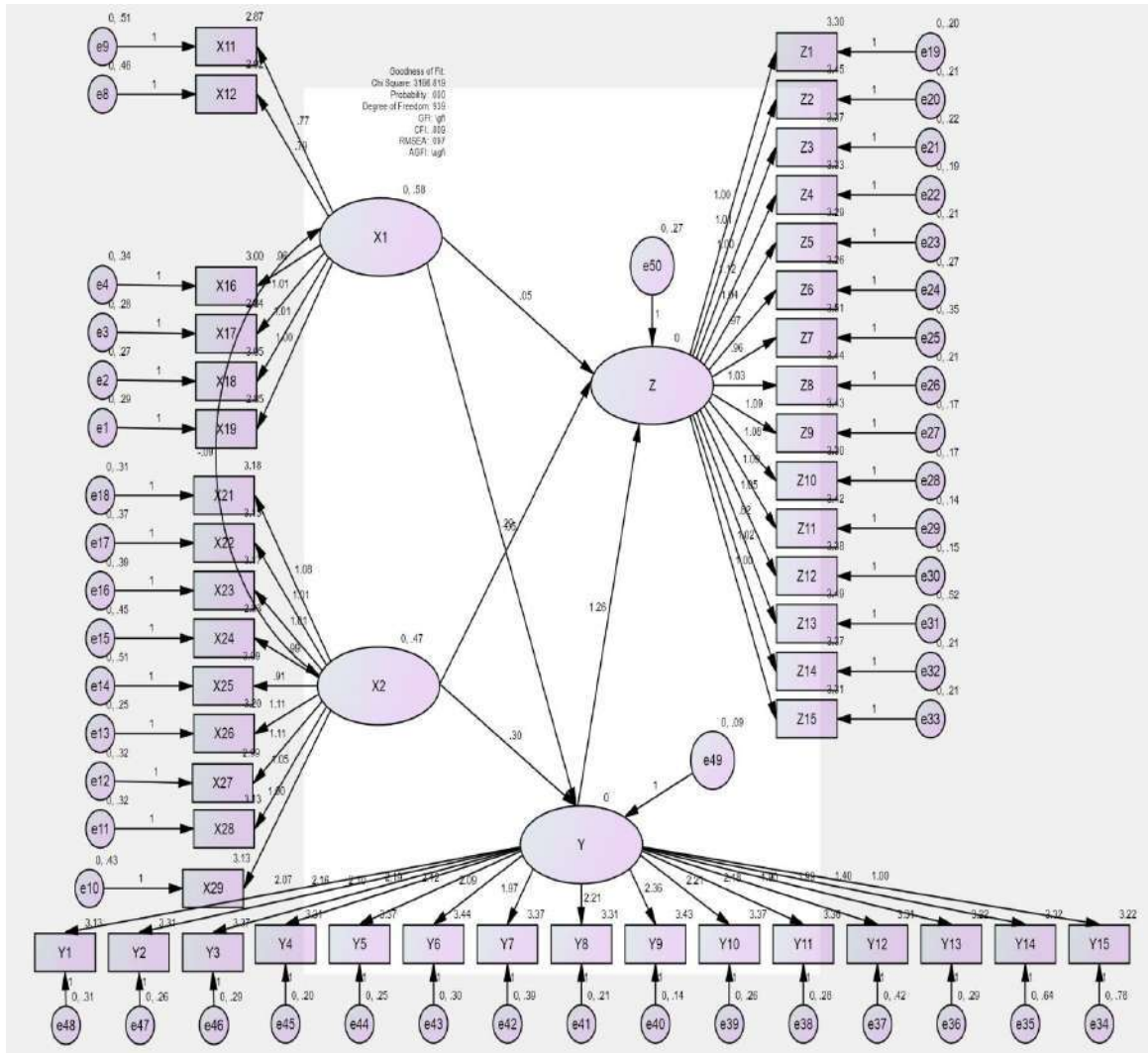
Tabel 4.13 menunjukkan bahwa ada satu indikator GOF dengan evaluasi *poor fit*, yaitu *chi-square*. Menurut Ferdinand (2014), *chi-square* bersifat sangat sensitif terhadap besarnya sampel. Oleh karena itu, penggunaan *chi-square* hanya sesuai apabila ukuran sampel antara 100 hingga 200 sampel. Apabila ukuran sampel berada di luar rentang tersebut, pengujian perlu dilengkapi dengan alat uji yang lainnya (Ferdinand, 2014).

Tabel 4.13 juga menunjukkan bahwa sebagian besar hasil uji kesesuaian model memiliki evaluasi *marginal fit* hingga *good fit*. Dengan demikian dapat dilanjutkan ke uji hipotesis, karena tidak ada perbedaan yang signifikan antara matrik kovarian data dari variabel teramati dengan matrik kovarian dari model yang dispesifikasikan, sehingga model dalam penelitian ini dapat menjelaskan hubungan dan pengaruh antar variabel eksogen dengan variabel endogennya.

4.5. Uji Hipotesis

Setelah dilakukan perhitungan uji kesesuaian model dan model dinyatakan fit, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis penelitian. Pengujian dilakukan terhadap hipotesis yang diajukan, yaitu:

1. *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.
2. *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. *Happiness at work* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.
4. *Happiness at work* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.
7. *Happiness at work* berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.



Gambar 4.3. Model penelitian *unstandardized estimates*

Hubungan dan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen disajikan pada Tabel 4.14. berikut.

Tabel 4.14. *Regression Weights*
(Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Y	<---	X1	.050	.029	1.756	.079
Y	<---	X2	.301	.059	5.085	.000
Z	<---	X1	.050	.049	1.027	.304
Z	<---	X2	.293	.069	4.214	.000
Z	<---	Y	1.257	.238	5.271	.000

Sumber: Data primer diolah, tahun 2021.

Tabel 4.14. di atas dijadikan sebagai acuan untuk melakukan uji hipotesis. Kriteria pengujian adalah menolak hipotesis nol (H_0) dan menerima hipotesis alternatif (H_a) jika

Critical Ratio (C.R.) ≥ 1.96 atau nilai $p \leq 0.05$. Adapun hasil pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- a. Nilai C.R. pada hubungan variabel *work-life balance* (X_1) terhadap komitmen organisasional (Y) sebesar 1.756 dan nilai p sebesar 0.079. Hal tersebut menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasional, artinya **hipotesis pertama ditolak**.
- b. Nilai C.R. pada hubungan variabel *work-life balance* (X_1) terhadap kinerja karyawan (Z) sebesar 1.027 dan nilai p sebesar 0.304. Hal tersebut menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya **hipotesis kedua ditolak**.
- c. Nilai C.R. pada hubungan variabel *happiness at work* (X_2) terhadap komitmen organisasional (Y) sebesar 5.085 dan nilai p sebesar 0.000. Hal tersebut menunjukkan *happiness at work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, artinya **hipotesis ketiga diterima**.
- d. Nilai C.R. pada hubungan variabel *happiness at work* (X_2) terhadap kinerja karyawan sebesar (Z) sebesar 4.214 dan nilai p sebesar 0.000. Hal tersebut menunjukkan bahwa *happiness at work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya **hipotesis keempat diterima**.
- e. Nilai C.R. pada hubungan variabel komitmen organisasional (Y) terhadap kinerja karyawan (Z) sebesar 5.271 dan nilai p sebesar 0.000. Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya **hipotesis kelima diterima**.

4.5.1. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh langsung, antara variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.15. sebagai berikut.

Tabel. 4.15 *Standardized Direct Effects*
(Group number 1 - Default model)

	X ₁	X ₂	Y	Z
Y	0.107	0.577	0.000	0.000
Z	0.049	0.257	0.576	0.000

Sumber: Data Primer Diolah (2021)

Tabel 4.15. di atas menunjukkan pengaruh langsung antara variabel *work-life balance* (X₁) dan *happiness at work* (X₂) terhadap komitmen organisasional (Y) dan kinerja karyawan (Z), serta pengaruh langsung komitmen organisasional (Y) terhadap kinerja karyawan (Z). Variabel *happiness at work* (X₂) memiliki pengaruh paling besar terhadap komitmen organisasional (sebesar 0.577) dibandingkan *work-life balance* (X₁) sebesar 0.107.

Variabel komitmen organisasional (Y) memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan (sebesar 0.576) dibandingkan *happiness at work* (X₂) sebesar 0.257 dan *work-life balance* sebesar 0.049.

Setelah mengetahui pengaruh langsung antar variabel, selanjutnya disajikan data pengaruh tidak langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen pada Tabel 4.16. berikut.

Tabel. 4.16. *Standardized Indirect Effects*
(Group number 1 - Default model)

	X ₁	X ₂	Y	Z
Y	0.000	0.000	0.000	0.000
Z	0.062	0.332	0.000	0.000

Sumber: Data primer diolah, tahun 2021

Berdasarkan Tabel 4.16. menunjukkan bahwa:

1. Pengaruh tidak langsung *work-life balance* (X_1) terhadap kinerja karyawan (Z) melalui komitmen organisasional (Y) sebesar 0.062 atau lebih besar dari pengaruh langsung *work-life balance* (X_1) terhadap kinerja karyawan (sebesar 0.049). Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional merupakan variabel mediasi antara *work-life balance* terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini, **hipotesis enam diterima.**
2. Pengaruh tidak langsung *happiness at work* (X_2) terhadap kinerja karyawan (Z) melalui komitmen organisasional (Y) sebesar 0.332 atau lebih besar dari pengaruh langsung *happiness at work* (X_2) terhadap kinerja karyawan (sebesar 0.257). Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional merupakan variabel mediasi antara *happiness at work* terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini, **hipotesis tujuh diterima.**

Tabel 4.17. Ringkasan hasil uji hipotesis penelitian

NO	HIPOTESIS	HASIL	HIPOTESIS
1	<i>Work-life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional	X	Ditolak
2	<i>Work-life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	X	Ditolak
3	<i>Happiness at work</i> berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional	V	Diterima
4	<i>Happiness at work</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	V	Diterima
5	Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	V	Diterima
6	<i>Work-life balance</i> berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi	V	Diterima
7	<i>Happiness at work</i> berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi	V	Diterima

4.6. Pembahasan

Hipotesis pertama menyatakan *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional ditolak. Hal ini ditunjukkan nilai *critical ratio* sebesar 1.756 dan nilai p sebesar 0.079 artinya *work-life balance* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Kondisi ini didukung dari pernyataan responden sebesar 51,75% waktu untuk bekerja membatasi karyawan menjalankan personal selama *work from home*, dan 49,84% karyawan banyak kehilangan waktu untuk menjalankan kehidupan personal karena bekerja selama *work from home*. Pernyataan responden 54.05% mengatakan banyak waktu kerjanya tersita urusan personal selama *work from home*, sehingga tidak ada keseimbangan dalam kerja. Seorang karyawan harus mampu dalam mengatur pembedaan antara waktu untuk bekerja dan personal. Juga terdapat peranan untuk keluarga untuk saling mengingatkan terkait waktu yang harus digunakan sebagaimana mestinya dirumah. Pekerja sebagai individu yang merupakan bagian dari lingkungan harus dapat menjelaskan komitmen pekerjaan sehingga tidak mendapatkan distraksi dalam melaksanakan pekerjaan selama *work from home*.

Biasanya karyawan yang melaksanakan konsep ini cenderung memiliki beberapa permasalahan. Sehingga disarankan untuk para karyawan untuk memulai awal pekerjaan mereka sebagaimana mestinya seperti saat melakukan pekerjaan ditempat formal (kantor) agar kebiasaan yang diterapkan akan meminimalisir kebiasaan buruk yang biasanya terjadi seperti tidak melaksanakan pekerjaan secara efektif.

Dampak lainnya yang akan dirasakan oleh karyawan yang awalnya tidak menerapkan konsep ini adalah munculnya perasaan terisolasi. Hal ini tentunya tidak dirasakan saat bekerja langsung dikantor dikarenakan adanya interaksi yang sering dengan rekan kerja dan perasaan memiliki karena merupakan bagian dari organisasi yang

tentunya akan berbeda dari pekerja yang melaksanakan konsep *work from home*. Hal ini disebabkan oleh karyawan memiliki keterbatasan interaksi sosial.

Penelitian ini bertolak belakang dari penelitian yang dilakukan oleh (Gulbahar et al., 2014) dengan judul “*Relationship between Work-Life Balance & Organizational Commitment*”, dengan hasil menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara *work life balance* dan komitmen organisasi di seluruh Gender dan status perkawinan. Namun, di sisi lain menunjukkan bahwa karyawan manajemen puncak lebih berkomitmen untuk pekerjaan mereka, maka para profesional dan dengan membandingkan profesional dengan staf olahraga profesional menunjukkan lebih banyak komitmen dan komitmen yang lebih besar ini disebabkan oleh tingkat senioritas.

Hipotesis kedua menyatakan *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ditolak. Hal ini ditunjukkan dari nilai *critical ratio* sebesar 1.027 dan nilai *p* sebesar 0.304 artinya *work-life balance* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian mendukung teori *spillover* pertama kali oleh dikemukakan oleh Piotrkowski (1979) yang menggambarkan hubungan antara *work-life balance* dengan kinerja karyawan. *Spillover* sendiri memiliki arti yaitu suatu hal yang menyebar dalam hal lain atau efek secara tidak langsung yang disebabkan oleh hal lain. Teori *spillover* mengasumsikan keterikatan seseorang dalam bekerja akan memberikan dampak ke rumah, dimana meningkatkan kebahagiaan mereka dirumah pada akhir hari (Kraak et al., 2018). Pendapat lainnya tentang teori ini yaitu pekerja menggambarkan perasaannya, perilaku, kemampuan maupun tugasnya ditempat kerja ke kehidupan personalnya (Taiwo et al., 2016). Teori ini terbagi menjadi dua yaitu *spillover* positif dan *spillover* negatif.

Spillover positive merupakan suatu kondisi yang terjadi saat kepuasan dan pencapaian seorang pekerja akan membawa pemenuhan dan pencapaian pada bidang lainnya. Contohnya ketika seorang pekerja mendapatkan pengalaman yang baik saat ditempat kerja, maka akan membawa manfaat terhadap kegiatannya pada bidang lainnya (diluar pekerjaan formal). Sedangkan untuk *spillover negative* merupakan suatu kondisi dimana isu dan kesedihan disuatu bidang akan terbawa dibidang lainnya (Akinyele, 2016). Pendapat lainnya terhadap *spillover negative* berkenaan dengan kesulitan dan depresi disuatu tempat yang nantinya akan menyebabkan suatu kemiripan emosi ditempat lainnya. Pada penelitian ini *work life balance* yang memiliki *spillover* positif meningkatkan kinerja karyawan selama *work from home*. Hal ini mendukung penelitian (Soomro et al., 2018) menunjukkan bahwa *work-life balance* dan *work-family conflict* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki efek moderat pada hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja, konflik pekerjaan-keluarga, dan konflik keluarga-pekerjaan dengan kinerja karyawan yang dirasakan. Begitu juga dengan penelitian literatur review (Tamunomiebi & Oyibo, 2020) tentang *work life balance* dan kinerja pegawai dalam konteks negara Nigeria, penelitian menunjukkan bahwa ada hambatan sistemik yang menghambat implementasi kebijakan *work life balance*, seperti kegagalan kepemimpinan yang melahirkan tantangan politik, ekonomi, dan sosial yang menjadi sumber utama konflik kehidupan kerja mereka termasuk korupsi, institusi lemah yang tidak memiliki kapasitas untuk memantau dan menegakkan standar ketenagakerjaan, rasio pengangguran yang tinggi, kemiskinan, inflasi, dan banyak lainnya.

Studi juga menunjukkan hambatan lain yang lebih secara langsung menghambat keberhasilan penerapan kebijakan *work life balance* dalam organisasi yang mencakup kelebihan peran, budaya kerja berjam-jam, kurangnya budaya organisasi yang

mendukung, keengganan untuk menerima kebijakan *work life balance* yang tersedia, kesenjangan yang lebar antara praktik *work life balance* dan pemahaman karyawan tentang penerapan kebijakan tersebut, dll. Dengan semua tantangan ini, terbukti bahwa meskipun ada kebijakan *work life balance* yang tersedia di organisasi, implementasi yang berhasil sangat buruk, oleh karena itu perlu para sarjana untuk meneliti cara-cara di mana organisasi dapat membantu karyawan untuk mencapai *work life balance* untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja.

Berdasarkan pernyataan nomor 4 dan nomor 5 pada tabel distribusi frekuensi tentang *work life balance*, pernyataan responden menyatakan 68,49% aktivitas dalam kehidupan pribadi mendukung dan memotivasi karyawan dalam menjalankan pekerjaan selama *work from home*, serta sebanyak 66,67% menyatakan senang dengan kehidupan pribadi dan pekerjaan yang sekarang dijalani selama *work from home*.

Hipotesis ketiga menyatakan *happiness at work* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, diterima. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *critical ratio* sebesar 5.085 dan nilai *p* sebesar 0.000, artinya *happiness at work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan tabel 4.6, distribusi frekuensi mengenai *happiness at work* pernyataan nomor 4 menyatakan 67,78% karyawan bersemangat bekerja selama *work from home*, dan pernyataan nomor 7 menyatakan 68,73 % karyawan merasa nyaman di dalam organisasi selama *work from home*. Begitu juga di pernyataan nomor 8 menunjukkan 85,95% ada kesadaran dari karyawan bahwa harus ada komitmen dari karyawan untuk bekerja selama *work from home*. Kondisi ini juga mendukung dari pernyataan karyawan terhadap pernyataan nomor 9 yang menyatakan 70,48% karyawan berkeinginan tetap tinggal di perusahaan karena ada keuntungan yang didapat selama *work from home*.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan (Zhao & Pan, 2019) dengan judul “ *Research on Employee Happiness and its Influence Effect*”, Berdasarkan literatur terkait, artikel ini adanya optimisme yang komprehensif dan menyempurnakan konsep integrasi perspektif kesejahteraan karyawan konotasi dengan kesejahteraan karyawan, dan hubungannya komitmen dan perilaku anggota organisasi untuk niat berpindah, dan mencari kebahagiaan karyawan kerja ditempat lain.

Hipotesis keempat menyatakan *happiness at work* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Hal ini ditunjukkan dari nilai *critical ratio* sebesar 4.214 dan nilai p sebesar 0.000, artinya *happiness at work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tabel 4.6 distribusi frekuensi pada pernyataan nomor 1 menyatakan 72,62% responden memiliki kemampuan yang digunakan secara optimal dalam menjalankan pekerjaan selama *work from home*. Dengan adanya kemampuan yang dimiliki karyawan diharapkan akan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sehingga ini berdampak terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan (Bataineh, 2019) dengan judul “*Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* dan *happiness at work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun kepuasan kerja tidak berdampak pada kinerja karyawan. Hasil penelitiannya memiliki implikasi yang sangat besar bagi sektor industri Farmasi di Yordania.

Penelitian lain yang mendukung adalah penelitian yang dilakukan (Rahmi, 2019) dengan judul “*Happiness at Workplace*”. Hasilnya menunjukkan *happiness at work* dipengaruhi oleh kepuasan kerja, keterikatan kerja, keamanan kerja, pengelolaan stress dan kepercayaan diri.

Hipotesis kelima menyatakan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Hal ini ditunjukkan dari nilai *critical ratio* 5.271 dan nilai p sebesar 0.000, artinya komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini searah dengan penelitian yang dilakukan oleh (Suharto et al., 2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara langsung mempengaruhi prestasi kerja. Penelitian lain yang mendukung (Andrew, 2017), dimana hasil penelitian mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif antara ketiga komitmen dengan kinerja Organisasi. Penelitian yang lain mendukung yang dilakukan oleh (Dost et al., 2011) dengan judul “*Impact Of Employee Commitment On Organizational Performance*”, menunjukkan hasil bahwa kinerja organisasi dapat ditingkatkan dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang pada akhirnya akan meningkatkan komitmen mereka dalam organisasi.

Hipotesis keenam menyatakan *work-life balance* berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi, dapat diterima. Hal ini ditunjukkan pengaruh tidak langsung *work-life balance* (X_1) terhadap kinerja karyawan (Z) melalui komitmen organisasional (Y) sebesar 0.062 atau lebih besar dari pengaruh langsung *work-life balance* (X_1) terhadap kinerja karyawan (sebesar 0.049). Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional merupakan variabel mediasi antara *work-life balance* terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini yang mendukung penelitian (Wolor et al., 2020), dengan judul “*Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19*”, hasilnya menunjukkan bahwa perusahaan harus memperhatikan faktor *e-training*, *e-leadership*, dan *work-life balance* agar karyawan

tetap termotivasi dan mempertahankan kinerja karyawan yang optimal, terutama di masa pandemi COVID-19 melalui kerja online.

Penelitian lain yang mendukung adalah penelitian (Pradhan et al., 2016) dengan judul “*Effect of Work–Life Balance on Organizational Citizenship Behaviour: Role of Organizational Commitment*”. Sebuah survei mengenai keseimbangan kehidupan kerja, perilaku anggota organisasi dan komitmen organisasi dengan karyawan dan eksekutif industri manufaktur di India timur. Studi ini melaporkan efek signifikan dari keseimbangan kehidupan kerja pada perilaku anggota organisasi. Hal ini juga menunjukkan efek mediasi komitmen organisasi pada hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan perilaku anggota organisasi.

Penelitian lainnya (Berk & Gundogmus, 2018) dengan judul “*The Effect of Work-Life Balance on Organizational Commitment of Accountants*” , menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja pada saat ini banyak orang mengalami kesulitan untuk menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kebijakan lingkungan kerja yang berkelanjutan yang akan memastikan kualitas kerja yang lebih baik dengan memberi orang lebih banyak waktu untuk penelitian dan jadwal yang masuk akal harus diterima. Penelitian ini unik dalam menggabungkan keseimbangan kehidupan kerja dan komitmen organisasi. Motivasinya adalah bahwa akuntan bekerja dengan jadwal yang padat dan komitmen mereka dalam pekerjaan mungkin terkait dengan keseimbangan kehidupan kerja. Penelitian ini mencakup survei dengan partisipasi 498 akuntan yang bekerja di Istanbul, Turki. Berdasarkan hasil penelitian hipotesis utama bahwa terdapat hubungan antara *work life balance* dengan komitmen organisasi diterima. Ada juga analisis diferensiasi *work life balance* dan komitmen organisasi berdasarkan karakteristik pribadi. Dalam penelitian *work life balance* dijelaskan dengan variabel-variabel, pengaruh pekerjaan terhadap kehidupan pribadi, pengaruh kehidupan pribadi

terhadap pekerjaan, pertumbuhan kehidupan kerja dan pengaruh bekerja dengan suami/istri atau saudara lainnya.

Work from home yang dilakukan oleh pekerja menjadikan pekerja untuk melakukan pekerjaannya secara daring tanpa perlu bertatap muka untuk membuat mereka tetap produktif dan menjaga kinerja mereka selama pandemi. Namun, selain memberikan kemudahan, konsep ini juga dapat memberikan dampak lainnya. Konsep *work from home* menyebabkan pekerja harus dapat mengatasi tuntutan peran yang meningkat selain pekerjaan dan mempelajari teknologi yang memudahkan untuk berkomunikasi dan bekerja dimana saja, memajemen atau mengelola beragam peran sebagai seorang individu menjadi lebih sulit. Hal ini berkait dengan *work-life balance* dari seorang karyawan saat mengerjakan pekerjaannya di rumah tidak hanya berperan sebagai pekerja namun juga sebagai bagian dari keluarga.

Hipotesis ketujuh menyatakan *happiness at work* berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi, dapat diterima. Hal ini ditunjukkan dari nilai pengaruh tidak langsung *happiness at work* (X_2) terhadap kinerja karyawan (Z) melalui komitmen organisasional (Y) sebesar 0.332 atau lebih besar dari pengaruh langsung *happiness at work* (X_2) terhadap kinerja karyawan sebesar 0.257. Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional merupakan variabel mediasi antara *happiness at work* terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini yang mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan (C. D. Fisher, 2010) dengan judul “*Happiness at work*” . Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kebahagiaan dalam bentuk suasana hati dan emosi yang menyenangkan, kesejahteraan, dan sikap positif telah menarik perhatian yang meningkat selama penelitian psikologi. Ulasan makalah ini apa yang diketahui tentang definisi, penyebab

dan konsekuensi kebahagiaan di tempat kerja, menggambar juga wawasan dari literatur psikologi positif yang berkembang tentang kebahagiaan secara umum. Banyak konstruksi perilaku organisasi diskrit bisa dibilang milik keluarga yang lebih besar dari konstruksi terkait kebahagiaan, dan berbagi beberapa penyebab umum dan konsekuensi. Kebahagiaan di tempat kerja termasuk, ada kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi afektif. Penelitian sebelumnya cenderung meremehkan pentingnya kebahagiaan di tempat kerja.

Garcia menjelaskan bahwa *happiness at work* memiliki dua dimensi yaitu lingkungan kerja dan faktor dari dalam diri seorang pekerja. Kedua dimensi tersebut berkembang menjadi suatu kesatuan dan dapat mengukur kebahagiaan seseorang dalam bekerja (Aguestin, 2020).

Jones dalam Ronauli (2021) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kebahagiaan di tempat kerja yaitu keyakinan, budaya, komitmen, dan kepercayaan. (1) Kontribusi adalah suatu usaha yang telah dilakukan oleh individu dan bagaimana individu tersebut mengetahui hal tersebut; (2) Keyakinan adalah sesuatu yang dianut atau dipegang teguh oleh karyawan yang akan memotivasi dalam berbagai keadaan/situasi; (3) Budaya dalam hal ini adalah bagaimana kecocokan seorang pekerja dengan budaya yang dianut organisasi; (4) Komitmen adalah seberapa jauh pekerja tersebut melibatkan diri dalam pekerjaannya; (5) Kepercayaan merupakan hal yang akan memengaruhi dan bagaimana cara mengatur dalam lingkungan kerja.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan yang merasa bahagia di tempat kerja turut memberikan dampak positif tidak hanya untuk dirinya pribadi namun juga untuk organisasi.

Menurut Mustajab et.al (2020) menjelaskan terkait dampak positif yang didapatkan seorang pekerja selama *work from home* sebagai berikut:

1. *Work-life balance*

Saat melaksanakan *work from home* seorang pekerja akan merasakan keseimbangan kehidupan personal dan pekerjaannya dikarenakan pembagian waktu yang dilakukan antara dua hal tersebut. Lebih jelasnya *work-life balance* yang akan dirasakan oleh laki-laki akan lebih terasa dibandingkan perempuan. Hal ini disebabkan peran seorang perempuan yang sudah berkeluarga saat dirumah mengharuskan mereka untuk mengerjakan pekerjaan rumah tangga. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dockery & Bawa (2018) menunjukkan hasil bahwa pelaksanaan *work from home* menimbulkan keseimbangan dan keadilan di dalam pembagian tugas keluarga dan tanggung jawab yang dimiliki sebagai bagian dari keluarga.

2. Fleksibilitas

Baik responden laki-laki dan perempuan selama melaksanakan *work from home* , merasakan adanya kebebasan dalam menentukan waktu dan tempat untuk bekerja, hal ini disebabkan tidak adanya aturan yang mengikat terkait waktu yang digunakan seorang pekerja. Kondisi yang terjadi bahkan tidak memengaruhi upah yang akan diterima oleh pekerja tersebut selama pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab dari karyawan.

3. Kenyamanan

Banyak karyawan yang merasakan kenyamanan saat pelaksanaan *work from home* hal ini disebabkan oleh mereka tidak merasakan *survive* secara langsung seperti yang diberikan saat bekerja di kantor. Selain itu pengaturan terkait tata ruangan selama *work from home* tentunya berbeda dengan suasana kantor yang lebih terasa formal.

4. Waktu

Karyawan yang melakukan *work from home* akan memiliki keuntungan dalam masalah waktu. Disebabkan oleh *work from home* yang cenderung menghemat waktu

untuk mobilitas yang harus dilakukan apabila karyawan tersebut harus pergi ke kantor untuk bekerja. Selain itu, *work from home* juga membuat adanya waktu yang lebih berkualitas (*quality time*) dikarenakan mereka memiliki waktu yang lebih untuk keluarga tanpa harus meninggalkan pekerjaan yang dimilikinya.

Mustajab et.al (2020) juga memberikan pendapat terkait dampak negatif pada konsep *work from home* yaitu:

a) *Multitasking*

Multitasking atau kemampuan seseorang untuk mengerjakan lebih dari satu pekerjaan dalam satu waktu. Pada saat melaksanakan *work from home*, seorang pekerja harus menyesuaikan kemampuan yang dimiliki untuk *multitasking* dikarenakan peran lainnya yang dimilikinya di rumah. Namun, jika didalam rumah terdapat pembagian dan kerjasama yang baik dalam mengerjakan pekerjaan di rumah tentunya akan menciptakan suasana yang baik.

b) Penurunan Motivasi Kerja

Motivasi kerja yang menurun disebabkan oleh kondisi dilemma serta pemikiran bahwa rumah seharusnya menjadi tempat untuk beristirahat. Saat pelaksanaan *work from home* banyak pekerja merasa hilang fokus untuk memilih bekerja atau bersantai dengan keluarga. Hal lain yang menyebabkan turunnya motivasi dalam bekerja yaitu banyaknya distraksi yang dirasakan selama *work from home* yang menyebabkan pekerja memilih untuk menunda-nunda pekerjaan yang dimilikinya.

c) Biaya tambahan

Biaya tambahan dapat muncul selama *work from home* yang disebabkan oleh pemakaian listrik yang berlebih untuk menggunakan alat-alat kerja (elektronik). Selain itu, biaya tambahan sering muncul saat karyawan memutuskan menambah alat-alat

pendukung pekerjaan yang tidak mereka miliki sebelumnya dirumah untuk menimbulkan kenyamanan selama *work from home* .

d) Komunikasi yang terbatas

Komunikasi saat bekerja secara langsung di kantor dan dirumah tentunya memiliki perbedaan yang berarti. Saat dikantor, karyawan akan mudah berkomunikasi terkait pekerjaannya dengan rekan kerja dikarenakan berada di dalam ruangan yang sama. Namun, saat melaksanakan *work from home* karyawan harus menunggu agar komunikasi yang mereka lakukan via pesan untuk dibalas yang terkadang didalamnya terdapat gangguan.

Sehingga, dapat diambil kesimpulan bahwa *work from home* memiliki faktor-faktor yang dapat mempengaruhi level kepuasan dalam dua arah. Pekerja dapat merasakan baik dampak positif dan negatif dalam melaksanakan *work from home*.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Work life balance* berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasional.
2. *Work life balance* berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. *Happiness at work* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.
4. *Happiness at work* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. *Work life balance* berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.
7. *Happiness at work* berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.

5.2. Saran-saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka saran-saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. *Work life balance* yang dijalani oleh karyawan selama *work from home* memberikan pengaruh terhadap komitmen dan kinerja karyawan. Karena selama masa *work from home* karyawan sulit melakukan pekerjaan dengan baik. Karyawan harus bisa mengatur waktunya dan harus disiplin dalam bekerja. Faktor pengawasan langsung

dari atasan tidak bisa memonitor kegiatan kerja karyawannya, maka disarankan bagi perusahaan untuk terus melakukan pengawasan dengan secara acak waktu untuk monitor keberadaan karyawannya untuk melakukan *share* lokasi, melaporkan aktivitas kerja yang sudah dilakukan.

2. *Happiness at work* yang dirasakan karyawan cukup baik selama *work from home*, dimana perusahaan memberikan wewenang untuk bekerja mandiri, baik secara konsep maupun metode. Namun demikian, perlu dilakukan komunikasi yang efektif dengan atasan dan rekan kerja dalam menyelesaikan setiap pekerjaan selama *work from home*. Karyawan merasa bersemangat bekerja selama *work from home*, sehingga karyawan bisa dekat dengan keluarganya. Namun, tanpa disadari karyawan banyak waktu kerjanya yang tersita karena urusan personal/keluarga selama *work from home*. Untuk itu dimintakan kesadaran dari karyawan untuk memprioritas pekerjaan kantornya selama jam kerja berlangsung.
3. Upaya yang dilakukan oleh pemimpin BUMN untuk menimbulkan rasa bangga karyawan terhadap perusahaan tempat kerjanya dengan cara karyawan harus loyal terhadap perusahaannya. Adapun caranya perusahaan memberikan kepuasan kerja pada karyawan baik secara finansial maupun non finansial. Jika loyalitas pegawai pada perusahaan ini baik, kepuasan kerjanya terpenuhi, maka keinginan untuk meninggalkan perusahaan ini tidak ada.
4. Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya selama masa *work from home*, pemimpin BUMN perlu untuk meningkatkan pengawasan karena tingkat volume kerja yang dihasilkan oleh karyawan belum sesuai dengan harapan organisasi. Pemimpin BUMN meminta kepada karyawannya untuk menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif. Selain itu perlu untuk meningkatkan keterampilan dan

kemampuan yang dimiliki karyawannya sesuai dengan pekerjaan dan tugas yang dikerjakannya.

5. Kepada peneliti-peneliti selanjutnya untuk melengkapi hasil penelitian ini dengan mencari variabel-variabel bebas lainnya yang ikut berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja melalui variabel komitmen organisasional sebagai variabel interveningnya seperti variabel kepuasan kerja, konflik kerja, kepemimpinan, komunikasi, budaya kerja dan lain-lainnya. Selain itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan untuk penelitian dengan objek yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrew, A. (2017). Employees' Commitment and Its Impact on Organizational Performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 5(2), 1–13. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2017/38396>
- Ardiansyah, C. A., & Surjanti, J. (2020). Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada Karyawan PT. Bhinneka Life Indonesia Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(4), 1211. <https://doi.org/10.26740/jim.v8n4.p1211-1221>
- Awada, N. (2019). The effect of employee happiness on performance of employees in public organization in United Arab Emirates. *Journal of Administrative and Business Studies*, 5(5), 260–268. <https://doi.org/10.20474/jabs-5.5.1>
- Bataineh, K. adnan. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Beauregard, A., Basile, K., & Canonico, E. (2013). Home is where the work is: in ACAS and beyond. In *ACAS Research Publications*. <https://doi.org/10.1089/ast.2006.0095>
- Bellet, C., De Neve, J.-E., & Ward, G. (2019). Does Employee Happiness Have an Impact on Productivity? *SSRN Electronic Journal*, October. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3470734>
- Berk, C., & Gundogmus, F. (2018). The Effect of Work-Life Balance on Organizational Commitment of Accountants. *Management*, 13(2), 137–159. <https://doi.org/10.26493/1854-4231.13.137-159>
- Chiekezie, O. M., Nzewi, H. N., Emejulu, G. A., & Chukwujama, C. N. (2016). Work Life Balance and Job Performance in Selected Commercial Banks in Anambra State, Nigeria. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 4(6).
- Dost, M. K. Bin, Ahmad, Z., Shafi, N., & Shaheen, W. A. (2011). Impact of Employee Commitment on Organizational Performance. *Arabian Journal of Business Management Review*, 1(3), 87–98.
- Field, L. K., & Buitendach, J. H. (2011). Happiness, work engagement and organizational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i1.946>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>

- 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, 14*(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Gulbahar, Amjad, A., Kundi, G., Qureshi, Q., & Akhtar, R. (2014). Relationship between Work-Life Balance & Organizational Commitment. *Research on Humanities and Social Sciences, 4*(5), 1–7.
- Huda, N., & Firdaus, M. F. (2020). Work-Life Balance Pada Wanita Karier Di Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan Yang Menjalani Peran Ganda. *Jurnal Psikologi, 13*(1), 46–55. <https://doi.org/10.35760/psi.2020.v13i1.2650>
- Joo, B. K., & Lee, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-Based HRM, 5*(2), 206–221. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2015-0011>
- Kraak, J. M., Russo, M., & Jiménez, A. (2018). Work-life balance psychological contract perceptions for older workers. *Personnel Review, 47*(6), 1198–1214. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0300>
- Lokollo, E. M., & Fitria Ridya Rahmawaty, U. (2020). *Work from Home*.
- Maslichah, N., & Hidayat, K. (2017). Pengaruh Work-Life Balance Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Perawat RS Lavalette Malang Tahun 2016). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya, 49*(1), 136362.
- Mendis, M. D. V. S., & Weerakkody, W. A. S. (2018). The Impact of Work-Life Balance on Employee Performance With Reference to Telecommunication Industry in Sri Lanka: a Mediation Model. *Kelaniya Journal of Human Resource Management, 12*(1), 72. <https://doi.org/10.4038/kjhrm.v12i1.42>
- Meyer, J.P. *et al.* (1997). *Commitment in the workplace. Theory, Research, and Application*. California: Sage Publications Inc.
- Munjal, S., & Singh, S. (2015). Work Life Balance – Interference between Work & Personal Obligations. *Journal of Maharaja Agrasen College of Higher Education, 2*(1).
- Nordin, N. N., Mohd Baidzowi, F. M., & Razak, R. A. (2016). Understanding the Work At Home Concept , Its Benefits and Challenges Towards Employees. *Social Sciences Research, 2016*(July), 109–118.
- Nurani, A., Nilawati, L., Nurhasanah M, W. O., Kalimin, L. O., Syaifuddin, D. T., Rafsanjani, F., Nursyamsi, I., Pono, M., Saina, I., Pio, R., Rumawas, W., Soedarso, Y., Journal, E., Kemampuan, P., Balance, W. L., Kerja, K., Kinerja, T., Pada, K., Ekonomi, F., ... Tangga, U. (2019). Pengaruh Work-Life Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening The Effect of Work-Life Life Balance on Employee Performance with

- Job Stress and Job Satisfaction as Intervening Variables. *Jurnal Administrasi Bisnis UNSRAT*, 21(1), 203–213.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Kumari, I. G. (2016). Effect of Work–Life Balance on Organizational Citizenship Behaviour: Role of Organizational Commitment. *Global Business Review*, 17(June), 15S-29S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631071>
- Qodrizana, D. L., & Musadieg, M. Al. (2018). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Perempuan Yayasan Insan Permata Tunggulwulung Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 60(1), 9–17.
- Rahmi, F. (2019). *Happiness at Workplace*. 32–40. <https://doi.org/10.32698/25255>
- Ramesh, V. M., & Sakthivel, R. (2015). *The Impact of Work Family Interferences on Work Life Conflict among the Workers of Kcmmf (Milma) In Kerala*. 3(3), 21–26.
- Robbins, S. P. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Rodríguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Engaged at Work and Happy at Home: A Spillover–Crossover Model. *Journal of Happiness Studies*, 15(2), 271–283. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9421-3>
- Saina, I., Pio, R., & Rumawas, W. (2016). Pengaruh Worklife Balance Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pln (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis UNSRAT*, 4(3), 1–9. <https://doi.org/10.35797/jab.4.3.2016.12892>.
- Sandybayev, A. (2019). Daytime Nap as a Factor of Happiness to Impact on Work Performance: Evidence from the United Arab Emirates. *Journal of Administrative and Business Studies*, 5(3), 138–152. <https://doi.org/10.20474/jabs-5.3.2>
- Sidik, R. (2019). Pengaruh Kemampuan, Work Life Balance, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan BMT Permata Jawa Timur. *Yos Soedarso Economics Journal*, 1(April), 20–28.
- Smeltzer, S. C., Cantrell, M. A., Sharts-Hopko, N. C., Heverly, M. A., Jenkinson, A., & Nthenge, S. (2016). Psychometric analysis of the work/life balance self-assessment scale. *Journal of Nursing Measurement*, 24(1), 5–14. <https://doi.org/10.1891/1061-3749.24.1.5>
- Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129–146. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-02-2017-0018>
- Suharto, Suyanto, & Hendri, N. (2019). The impact of organizational commitment on job performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(2), 189–206. <https://doi.org/10.35808/ijeba/227>

- Taiwo, S., Catherine, M., & Esther, F. (2016). Work-Life Balance Imperatives for Modern Work Organization: A Theoretical Perspective. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 4(8), 57–66. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0408004>
- Tamunomiebi, M. D., & Oyibo, C. (2020). Work-Life Balance and Employee Performance: A Literature Review. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.2.196>
- Wolor, C. W., Solikhah, S., & Fidhyallah, N. F. (2020). *Effectiveness of E-Training , E-Leadership , and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19*. *Effectiveness of E-Training , E-Leadership , and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19*. 7(October). <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.443>
- Zhao, Q., & Pan, Q. (2019). *Research on Employee Happiness and its Influence Effect*. 80(Bems), 308–311. <https://doi.org/10.2991/bems-19.2019.55>

LAMPIRAN 1
KUESIONER

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN *HAPPINESS AT WORK* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL: STUDI KASUS SISTEM *WORK FROM HOME* PADA BUMN DI SUMATERA SELATAN

Petunjuk Pengisian:

Berilah tanda ceklist (✓) pada kolom yang tersedia pada label pernyataan dibawah ini

Keterangan:

SS : Sangat Setuju

TS : Tidak Setuju

S : Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

N/R : Netral/Ragu-ragu

Identitas Responden

Nama : (Boleh Tdak diisi)

Bagian :

Usia :

Pendidikan :

Masa Kerja :

Status : **Kawin** **Belum Kawin** **Pernah Kawin**

A. Kuesioner *Work-life Balance* (X₁)

NO	Pernyataan <i>Work-life Balance</i>	STS	TS	N/R	S	SS
1	Waktu untuk bekerja membatasi saya menjalankan kehidupan personal selama <i>Work from Home</i>					
2	Saya banyak kehilangan waktu untuk menjalani kehidupan personal karena pekerjaan selama <i>Work from Home</i>					
3	Suasana dalam pekerjaan mendukung aktivitas kehidupan pribadi saya selama <i>Work from Home</i>					
4	Aktivitas dalam kehidupan pribadi mendukung dan memotivasi saya dalam menjalankan pekerjaan selama <i>Work from Home</i>					
5	Senang dengan kehidupan pribadi & pekerjaan yang sekarang dijalani selama <i>Work from Home</i> .					
6	Banyak waktu kerja saya yang tersita dikarenakan urusan personal selama <i>work from home</i> .					
7	Kepentingan pribadi menyebabkan pekerjaan saya tertunda selama <i>Work from Home</i> .					
8	Beban pekerjaan menjadikan saya sulit menjalani kehidupan pribadi selama <i>Work from Home</i> .					
9	Aktivitas dalam kehidupan pribadi membuat saya sulit melakukan pekerjaan dengan baik selama <i>Work from Home</i> .					

B. Kuesioner *Happiness at Work* (X₂)

No	Pernyataan <i>Happiness at Work</i>	STS	TS	N/R	S	SS
1	Kemampuan yang saya miliki digunakan secara optimal dalam menjalankan pekerjaan selama <i>Work from Home</i> .					
2	Perusahaan memberikan wewenang untuk bekerja mandiri, baik secara konsep maupun metode yang digunakan selama <i>Work from Home</i> .					
3	Komunikasi dengan atasan dan rekan kerja efektif dalam menyelesaikan setiap pekerjaan selama <i>Work from Home</i> .					
4	Saya merasa bersemangat ketika bekerja selama <i>Work from Home</i> .					
5	Ketika bekerja, waktu berlalu begitu cepat selama <i>Work from Home</i> .					
6	Saya bersungguh-sungguh untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan saya selama <i>Work from Home</i> .					
7	Merasa nyaman didalam organisasi ini selama <i>Work from Home</i> .					
8	Sadar bahwa komitmen adalah hal yang harus saya lakukan selama <i>Work from Home</i> .					
9	Berkeinginan tetap tinggal di perusahaan ini karena keuntungan yang didapat selama <i>Work from Home</i> .					

C. KOMITMEN ORGANISASI (Y)

No.	Pernyataan Komitmen Organisasi	STS	TS	R	S	SS
1	Saya bangga menceritakan kepada orang lain bahwa saya adalah pegawai di perusahaan ini.					
2	Saya merasa amat senang dapat menghabiskan masa karir saya di perusahaan ini.					
3	Bagi saya, masalah perusahaan adalah masalah saya juga.					
4	Perusahaan ini memiliki arti yang besar bagi saya.					
5	Saya ingin berperan aktif dalam kegiatan di perusahaan ini.					
6	Perusahaan telah memberikan yang terbaik bagi saya.					
7	Saya banyak berhutang budi pada perusahaan.					
8	Saya meyakini bahwa seseorang harus loyal terhadap perusahaannya.					
9	Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan saya.					
10	Saya akan merasa bersalah apabila meninggalkan perusahaan saat ini.					
11	Saya merasa sangat rugi apabila meninggalkan perusahaan ini.					
12	Banyak hal dalam kehidupan saya akan terganggu					

	jika saya memutuskan untuk meninggalkan perusahaan saat ini.					
13	Saat ini, tetap bekerja di perusahaan ini merupakan kebutuhan bagi saya.					
14	Akibat buruk dari meninggalkan perusahaan ini yaitu langkanya alternatif tempat kerja lain yang tersedia.					
15	Akan sangat sulit bagi saya meninggalkan perusahaan saat ini karena kemungkinan untuk diterima di perusahaan lain sangat kecil.					

D. KINERJA KARYAWAN (Z)

No.	Pernyataan Kinerja Karyawan	STS	TS	R	S	SS
1	Karyawan melakukan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan, cermat, dan teliti.					
2	Keterampilan dan kemampuan yang dimiliki karyawan sesuai dengan pekerjaan dan tugas yang dikerjakan untuk hasil yang baik.					
3	Karyawan selalu berusaha untuk menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik dibandingkan dengan rekan kerja yang lain.					
4	Hasil kerja karyawan sesuai dengan kualitas yang ditentukan.					
5	Tingkat volume kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan harapan organisasi.					
6	Kuantitas kerja yang diberikan sesuai dengan kemampuan karyawan.					
7	Hasil kerja karyawan terkadang melebihi target yang telah ditetapkan.					
8	Karyawan dapat memenuhi banyaknya beban pekerjaan yang ditetapkan.					
9	Karyawan dapat mengerjakan seluruh pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan.					
10	Karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu untuk menghindari tertumpuknya pekerjaan.					
11	Karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai dengan standar yang ditetapkan.					
12	Karyawan menggunakan waktu dengan efisien dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan.					
13	Karyawan jarang melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas.					
14	Karyawan mampu menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif					
15	Karyawan berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai dengan selesai.					

Lampiran 2. Data Interval (MSI) X1

X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	TOTAL X1
3.382	3.566	2.558	2.562	2.634	3.352	3.264	3.518	3.341	28.177
3.382	2.546	3.630	3.589	3.585	3.352	3.987	2.499	2.383	28.951
2.445	2.546	2.558	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	24.351
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.423
1.000	1.000	3.630	3.589	3.585	4.140	1.000	2.499	2.383	22.825
1.000	1.000	5.145	5.019	4.908	1.000	1.000	1.000	1.000	21.071
2.445	2.546	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.499	2.383	14.873
3.382	3.566	2.558	2.562	2.634	3.352	3.264	3.518	3.341	28.177
3.382	3.566	2.558	2.562	2.634	3.352	3.264	3.518	3.341	28.177
3.961	4.135	2.558	3.589	2.634	4.140	3.987	4.211	4.067	33.283
3.382	3.566	2.558	2.562	2.634	3.352	3.264	3.518	3.341	28.177
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	3.352	3.264	3.518	2.383	28.310
2.445	2.546	2.558	3.589	3.585	3.352	3.264	3.518	3.341	28.197
3.382	3.566	2.558	2.562	2.634	3.352	3.264	3.518	3.341	28.177
1.000	1.000	2.558	3.589	2.634	2.395	1.000	1.000	1.000	16.176
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	4.211	4.067	28.820
2.445	2.546	2.558	3.589	2.634	2.395	2.353	2.499	2.383	23.401
4.908	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	27.886
2.445	2.546	2.558	2.562	3.585	4.140	3.264	3.518	2.383	27.000
3.961	4.135	1.838	1.878	2.634	4.140	2.353	4.211	2.383	27.534
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.423
2.445	3.566	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	26.443
1.000	1.000	1.000	1.000	2.634	2.395	2.353	1.000	2.383	14.764
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	3.987	4.211	4.067	30.454
2.445	3.566	3.630	5.019	3.585	1.000	2.353	2.499	2.383	26.478
3.961	4.135	3.630	2.562	3.585	3.352	3.264	3.518	3.341	31.348
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	3.987	2.499	4.067	28.742
2.445	1.000	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	23.877
1.000	1.000	1.000	1.000	2.634	3.352	1.000	3.518	3.341	17.844
4.908	5.055	5.145	5.019	4.908	5.312	5.142	5.159	5.164	45.810
2.445	2.546	2.558	2.562	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	23.325
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.423
2.445	2.546	3.630	2.562	3.585	4.140	2.353	2.499	3.341	27.100
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	3.987	2.499	2.383	27.057
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	3.352	3.987	3.518	3.341	29.991
2.445	2.546	2.558	3.589	2.634	2.395	2.353	2.499	2.383	23.401
2.445	2.546	2.558	2.562	2.634	3.352	3.264	3.518	3.341	26.220
2.445	2.546	5.145	5.019	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	28.368
3.382	2.546	3.630	1.878	2.634	4.140	3.987	2.499	4.067	28.763
4.908	3.566	3.630	3.589	1.930	2.395	2.353	2.499	2.383	27.251
3.382	3.566	2.558	2.562	2.634	3.352	3.264	3.518	3.341	28.177
2.445	2.546	3.630	5.019	3.585	4.140	2.353	2.499	2.383	28.598
3.961	4.135	1.838	3.589	1.930	4.140	3.987	3.518	4.067	31.166
2.445	2.546	3.630	3.589	2.634	2.395	2.353	2.499	4.067	26.157
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	1.000	24.040
3.961	4.135	1.838	1.878	1.930	1.000	1.000	4.211	2.383	22.338
3.382	2.546	3.630	2.562	2.634	3.352	2.353	2.499	2.383	25.340

3.382	3.566	2.558	2.562	2.634	3.352	3.264	3.518	3.341	28.177
3.961	2.546	1.838	1.878	1.000	2.395	2.353	2.499	1.000	19.471
2.445	2.546	3.630	3.589	2.634	3.352	2.353	2.499	2.383	25.429
2.445	2.546	3.630	3.589	2.634	3.352	3.987	5.159	2.383	29.723
3.382	2.546	5.145	5.019	4.908	4.140	3.264	5.159	2.383	35.944
2.445	2.546	1.000	1.000	1.000	2.395	2.353	2.499	2.383	17.620
3.961	4.135	2.558	3.589	1.930	2.395	2.353	4.211	2.383	27.515
1.000	2.546	3.630	3.589	4.908	2.395	2.353	2.499	2.383	25.301
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.423
2.445	2.546	1.838	1.878	1.930	2.395	2.353	2.499	2.383	20.267
3.961	4.135	3.630	3.589	3.585	4.140	3.987	4.211	4.067	35.305
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.423
3.382	2.546	2.558	2.562	3.585	3.352	3.264	2.499	2.383	26.130
3.382	2.546	2.558	1.878	1.930	4.140	3.987	3.518	5.164	29.103
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.423
1.000	1.000	2.558	2.562	2.634	1.000	1.000	1.000	1.000	13.754
2.445	2.546	3.630	3.589	4.908	4.140	3.264	2.499	3.341	30.361
3.382	2.546	3.630	3.589	3.585	3.352	3.264	2.499	2.383	28.228
3.382	3.566	2.558	2.562	2.634	3.352	3.264	3.518	3.341	28.177
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.423
2.445	2.546	3.630	3.589	4.908	2.395	2.353	2.499	2.383	26.746
1.000	1.000	3.630	3.589	3.585	1.000	1.000	1.000	1.000	16.803
3.382	3.566	2.558	2.562	2.634	3.352	3.264	3.518	3.341	28.177
2.445	2.546	2.558	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	24.351
4.908	5.055	1.838	3.589	3.585	2.395	2.353	4.211	4.067	32.000
2.445	2.546	3.630	5.019	3.585	3.352	2.353	1.000	1.000	24.928
2.445	2.546	1.000	1.000	2.634	2.395	2.353	2.499	2.383	19.254
3.961	4.135	1.838	1.878	1.930	2.395	2.353	4.211	2.383	25.085
2.445	2.546	3.630	5.019	3.585	3.352	3.264	3.518	4.067	31.425
2.445	2.546	3.630	2.562	2.634	2.395	1.000	3.518	2.383	23.112
3.961	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	26.940
2.445	2.546	1.000	1.000	1.000	2.395	2.353	2.499	2.383	17.620
2.445	2.546	1.838	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	23.632
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	4.140	3.987	3.518	2.383	29.821
2.445	2.546	2.558	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	24.351
2.445	2.546	1.838	1.878	1.930	2.395	2.353	2.499	2.383	20.267
2.445	2.546	1.838	1.878	1.930	2.395	2.353	2.499	2.383	20.267
2.445	2.546	3.630	3.589	4.908	1.000	1.000	1.000	1.000	21.117
3.961	4.135	2.558	2.562	1.930	4.140	3.987	4.211	4.067	31.552
2.445	2.546	2.558	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	24.351
1.000	1.000	3.630	3.589	3.585	1.000	1.000	1.000	1.000	16.803
3.382	3.566	2.558	2.562	2.634	3.352	3.264	3.518	3.341	28.177
2.445	2.546	1.838	1.878	1.930	2.395	2.353	2.499	2.383	20.267
4.908	5.055	3.630	3.589	1.930	2.395	3.987	4.211	4.067	33.771
2.445	4.135	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	1.000	25.630
2.445	2.546	1.000	1.878	1.930	2.395	2.353	2.499	2.383	19.428
3.961	4.135	3.630	2.562	1.930	4.140	3.987	2.499	2.383	29.227
3.961	4.135	3.630	3.589	2.634	4.140	3.987	4.211	4.067	34.355
3.961	3.566	2.558	1.878	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.177
3.382	2.546	3.630	2.562	2.634	4.140	3.987	4.211	4.067	31.159

2.445	2.546	3.630	2.562	1.930	2.395	2.353	2.499	2.383	22.742
3.961	4.135	5.145	3.589	3.585	4.140	3.987	5.159	4.067	37.767
3.961	3.566	3.630	3.589	2.634	4.140	3.987	2.499	3.341	31.347
3.961	3.566	2.558	3.589	2.634	4.140	3.264	4.211	4.067	31.991
4.908	5.055	1.000	1.000	1.000	5.312	5.142	5.159	5.164	33.739
2.445	2.546	1.000	1.000	1.000	3.352	3.987	3.518	4.067	22.914
3.382	2.546	3.630	3.589	3.585	3.352	3.264	2.499	2.383	28.228
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	3.987	2.499	4.067	28.742
3.961	4.135	2.558	3.589	3.585	4.140	3.987	3.518	4.067	33.540
1.000	3.566	1.838	1.000	1.000	3.352	2.353	3.518	3.341	20.967
1.000	1.000	2.558	5.019	4.908	2.395	3.987	4.211	3.341	28.418
2.445	2.546	1.838	1.878	2.634	2.395	2.353	2.499	2.383	20.971
2.445	2.546	2.558	2.562	2.634	3.352	2.353	3.518	3.341	25.308
2.445	2.546	3.630	5.019	3.585	3.352	2.353	2.499	2.383	27.810
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	4.211	2.383	27.135
3.961	4.135	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	28.529
3.961	4.135	3.630	3.589	4.908	2.395	2.353	2.499	2.383	29.852
2.445	2.546	3.630	2.562	2.634	3.352	3.264	3.518	3.341	27.291
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.423
2.445	2.546	2.558	3.589	3.585	2.395	2.353	3.518	3.341	26.328
4.908	5.055	3.630	5.019	4.908	5.312	3.987	4.211	4.067	41.095
2.445	2.546	2.558	2.562	3.585	4.140	3.987	3.518	3.341	28.681
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.423
2.445	4.135	1.838	1.878	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	23.510
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	4.140	2.353	2.499	2.383	27.168
2.445	2.546	3.630	3.589	1.930	4.140	2.353	2.499	2.383	25.514
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.423
2.445	2.546	2.558	2.562	2.634	2.395	2.353	2.499	2.383	22.374
1.000	1.000	1.000	1.878	1.930	1.000	1.000	1.000	1.000	10.809
4.908	5.055	5.145	5.019	4.908	5.312	5.142	5.159	5.164	45.810
2.445	2.546	1.838	1.878	1.930	2.395	2.353	2.499	2.383	20.267
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.423
2.445	2.546	2.558	2.562	2.634	4.140	3.987	2.499	2.383	25.754
3.961	4.135	3.630	5.019	4.908	4.140	3.987	4.211	4.067	38.058
3.382	5.055	3.630	5.019	3.585	4.140	2.353	4.211	4.067	35.440
2.445	2.546	1.838	2.562	1.930	4.140	3.987	4.211	4.067	27.727
2.445	2.546	1.838	2.562	1.930	4.140	3.987	2.499	4.067	26.015
3.961	4.135	2.558	3.589	1.930	2.395	3.987	4.211	4.067	30.834
2.445	2.546	1.838	1.878	1.930	4.140	5.142	4.211	4.067	28.199
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.423
2.445	2.546	2.558	3.589	2.634	2.395	2.353	4.211	4.067	26.798
2.445	2.546	1.838	1.878	1.930	4.140	3.987	4.211	4.067	27.043
2.445	4.135	3.630	3.589	3.585	4.140	3.987	4.211	4.067	33.788
2.445	2.546	1.838	3.589	1.930	4.140	2.353	2.499	4.067	25.407
4.908	4.135	1.838	1.878	1.930	4.140	3.987	4.211	4.067	31.095
3.961	4.135	2.558	3.589	2.634	1.000	1.000	2.499	1.000	22.377
2.445	2.546	2.558	2.562	2.634	2.395	2.353	2.499	2.383	22.374
3.961	2.546	3.630	1.878	1.930	4.140	2.353	4.211	4.067	28.717
3.382	3.566	2.558	2.562	2.634	3.352	3.264	3.518	3.341	28.177
2.445	2.546	2.558	2.562	1.000	2.395	2.353	2.499	2.383	20.740

1.000	1.000	3.630	3.589	3.585	1.000	1.000	1.000	1.000	16.803
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	3.264	2.499	2.383	26.335
3.961	4.135	2.558	2.562	2.634	4.140	3.987	4.211	4.067	32.256
4.908	5.055	1.000	2.562	1.000	2.395	2.353	5.159	1.000	25.430
3.382	3.566	2.558	2.562	2.634	2.395	2.353	2.499	2.383	24.331
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.423
3.961	4.135	1.838	1.878	1.930	2.395	2.353	4.211	2.383	25.085
1.000	2.546	3.630	2.562	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	22.951
4.908	5.055	1.000	1.000	1.000	5.312	3.987	5.159	5.164	32.583
3.961	4.135	2.558	2.562	1.930	4.140	3.987	4.211	4.067	31.552
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.423
2.445	2.546	3.630	3.589	4.908	2.395	2.353	2.499	2.383	26.746
3.382	2.546	2.558	2.562	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	24.261
3.961	4.135	3.630	3.589	2.634	3.352	3.987	2.499	1.000	28.787
2.445	2.546	1.838	2.562	2.634	2.395	1.000	2.499	2.383	20.302
3.382	3.566	2.558	3.589	3.585	3.352	3.264	3.518	3.341	30.154
2.445	2.546	1.838	1.878	1.930	2.395	2.353	2.499	2.383	20.267
3.961	2.546	1.838	1.878	1.000	3.352	3.264	3.518	3.341	24.699
3.961	4.135	3.630	3.589	1.000	2.395	3.987	2.499	3.341	28.537
2.445	2.546	5.145	5.019	4.908	3.352	2.353	2.499	2.383	30.648
2.445	3.566	3.630	2.562	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.416
1.000	1.000	1.838	1.000	1.930	3.352	1.000	2.499	2.383	16.002
2.445	2.546	3.630	1.878	1.000	4.140	3.987	4.211	4.067	27.904
2.445	2.546	2.558	2.562	4.908	5.312	5.142	5.159	5.164	35.795
1.000	2.546	3.630	2.562	4.908	4.140	3.264	3.518	4.067	29.635
3.961	4.135	3.630	3.589	2.634	4.140	3.987	5.159	4.067	35.302
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	4.140	3.987	2.499	1.000	27.420
2.445	2.546	2.558	3.589	3.585	3.352	3.264	2.499	2.383	26.220
2.445	2.546	3.630	2.562	3.585	4.140	3.987	5.159	2.383	30.435
2.445	2.546	1.838	1.878	2.634	3.352	3.264	3.518	3.341	24.816
3.961	4.135	3.630	3.589	1.930	2.395	2.353	2.499	4.067	28.559
2.445	2.546	1.838	1.878	1.930	2.395	2.353	2.499	2.383	20.267
2.445	2.546	5.145	5.019	3.585	2.395	2.353	2.499	4.067	30.053
3.961	4.135	3.630	3.589	3.585	4.140	3.987	4.211	4.067	35.305
3.961	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	1.000	3.518	1.000	25.223
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.423
3.961	4.135	3.630	3.589	3.585	4.140	3.987	4.211	4.067	35.305
3.382	3.566	2.558	2.562	2.634	3.352	3.264	3.518	3.341	28.177
1.000	1.000	3.630	3.589	3.585	1.000	1.000	1.000	1.000	16.803
2.445	2.546	2.558	3.589	3.585	3.352	3.264	3.518	2.383	27.239
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	3.352	3.264	3.518	3.341	29.269
2.445	3.566	3.630	3.589	3.585	3.352	2.353	2.499	2.383	27.400
3.961	3.566	2.558	3.589	3.585	2.395	2.353	3.518	3.341	28.865
3.961	2.546	1.838	1.878	1.930	2.395	2.353	4.211	2.383	23.495
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	3.987	4.211	2.383	28.769
3.382	2.546	3.630	3.589	2.634	2.395	3.264	2.499	3.341	27.279
3.961	4.135	3.630	3.589	3.585	4.140	3.264	2.499	2.383	31.186
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.423
3.961	4.135	3.630	3.589	3.585	4.140	3.987	4.211	4.067	35.305
2.445	3.566	2.558	2.562	2.634	3.352	3.264	3.518	3.341	27.240

4.908	5.055	3.630	3.589	4.908	4.140	3.987	4.211	4.067	38.493
3.382	3.566	3.630	2.562	3.585	3.352	3.264	3.518	3.341	30.199
3.382	3.566	2.558	2.562	2.634	3.352	3.264	3.518	3.341	28.177
1.000	1.000	3.630	3.589	4.908	1.000	1.000	1.000	1.000	18.126
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.423
3.961	4.135	3.630	3.589	3.585	4.140	3.987	4.211	4.067	35.305
4.908	4.135	3.630	3.589	1.930	2.395	2.353	4.211	2.383	29.533
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.423
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	4.140	3.987	3.518	3.341	30.779
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	3.341	26.381
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.423
2.445	2.546	2.558	3.589	1.930	4.140	3.987	4.211	4.067	29.473
3.382	2.546	1.838	1.878	1.930	3.352	2.353	3.518	3.341	24.138
3.382	3.566	2.558	2.562	2.634	3.352	3.264	3.518	3.341	28.177
3.382	3.566	2.558	2.562	2.634	3.352	3.264	3.518	3.341	28.177
3.382	2.546	2.558	2.562	2.634	2.395	2.353	2.499	2.383	23.311
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	4.140	2.353	2.499	2.383	27.168
2.445	4.135	3.630	5.019	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	28.442
2.445	2.546	5.145	3.589	2.634	2.395	2.353	2.499	2.383	25.987
2.445	2.546	1.000	2.562	2.634	1.000	1.000	2.499	1.000	16.686
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.423
3.961	2.546	2.558	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.868
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.423
2.445	2.546	3.630	3.589	4.908	3.352	2.353	2.499	2.383	27.703
2.445	2.546	1.838	1.878	1.930	2.395	2.353	2.499	2.383	20.267
3.382	2.546	2.558	2.562	2.634	2.395	2.353	2.499	2.383	23.311
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	4.140	2.353	2.499	2.383	27.168
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	3.341	26.381
2.445	3.566	3.630	3.589	3.585	3.352	2.353	2.499	2.383	27.400
3.961	3.566	2.558	3.589	3.585	2.395	2.353	3.518	3.341	28.865
3.382	3.566	2.558	3.589	3.585	3.352	3.264	3.518	3.341	30.154
2.445	2.546	1.838	1.878	1.930	2.395	2.353	2.499	2.383	20.267
3.961	2.546	1.838	1.878	1.000	3.352	3.264	3.518	3.341	24.699
2.445	2.546	3.630	3.589	1.930	4.140	2.353	2.499	2.383	25.514
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.423
2.445	2.546	2.558	2.562	2.634	2.395	2.353	2.499	2.383	22.374
1.000	1.000	1.000	1.878	1.930	1.000	1.000	1.000	1.000	10.809
2.445	2.546	1.838	1.878	1.930	4.140	5.142	4.211	4.067	28.199
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.423
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	4.140	3.987	3.518	2.383	29.821
2.445	2.546	2.558	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	24.351
2.445	2.546	1.838	1.878	1.930	2.395	2.353	2.499	2.383	20.267
3.961	4.135	3.630	3.589	3.585	4.140	3.987	4.211	4.067	35.305
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	25.423
3.382	2.546	2.558	2.562	3.585	3.352	3.264	2.499	2.383	26.130
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	3.352	3.264	3.518	2.383	28.310
2.445	2.546	2.558	3.589	3.585	3.352	3.264	3.518	3.341	28.197
3.382	3.566	2.558	2.562	2.634	3.352	3.264	3.518	3.341	28.177
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	3.987	2.499	4.067	28.742
2.445	1.000	3.630	3.589	3.585	2.395	2.353	2.499	2.383	23.877

1.000	1.000	1.000	1.000	2.634	3.352	1.000	3.518	3.341	17.844
4.908	5.055	5.145	5.019	4.908	5.312	5.142	5.159	5.164	45.810
2.445	2.546	1.000	1.878	1.930	2.395	2.353	2.499	2.383	19.428
3.961	4.135	3.630	2.562	1.930	4.140	3.987	2.499	2.383	29.227
2.445	2.546	3.630	3.589	3.585	2.395	3.987	2.499	2.383	27.057

Lampiran Data Interval (MSI) X2

X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	TOTAL X2
2.404	2.431	2.638	2.472	2.518	2.192	2.495	1.990	2.534	21.675
3.448	2.431	1.954	1.766	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	26.440
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	4.645	2.495	3.063	3.529	31.212
3.448	4.756	5.069	4.609	4.851	4.645	3.409	4.412	3.529	38.728
3.448	3.400	3.640	3.423	2.518	3.271	3.409	3.063	3.529	29.700
4.856	4.756	5.069	4.609	2.518	4.645	4.629	4.412	4.771	40.266
1.000	1.000	1.954	1.766	1.751	1.000	1.830	1.000	1.000	12.301
2.404	2.431	2.638	2.472	2.518	2.192	2.495	1.990	2.534	21.675
2.404	2.431	2.638	2.472	2.518	2.192	2.495	1.990	2.534	21.675
1.796	2.431	1.954	2.472	2.518	2.192	2.495	1.990	1.794	19.642
2.404	2.431	2.638	2.472	2.518	2.192	2.495	1.990	2.534	21.675
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
3.448	3.400	3.640	2.472	2.518	2.192	2.495	1.990	3.529	25.684
2.404	2.431	2.638	2.472	2.518	2.192	2.495	1.990	2.534	21.675
3.448	3.400	3.640	2.472	3.570	3.271	3.409	4.412	2.534	30.156
3.448	1.844	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	29.196
3.448	3.400	3.640	4.609	3.570	3.271	2.495	4.412	2.534	31.379
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
2.404	1.000	2.638	2.472	3.570	3.271	1.830	3.063	3.529	23.777
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
3.448	3.400	1.954	3.423	1.751	3.271	3.409	3.063	3.529	27.246
2.404	1.000	2.638	1.000	1.000	2.192	2.495	1.000	2.534	16.263
3.448	3.400	3.640	3.423	4.851	4.645	4.629	3.063	4.771	35.868
4.856	3.400	3.640	2.472	1.751	4.645	3.409	3.063	3.529	30.765
1.796	1.844	1.000	1.766	1.751	1.642	1.830	1.520	1.794	14.943
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
3.448	3.400	2.638	3.423	3.570	3.271	3.409	4.412	3.529	31.099
2.404	2.431	2.638	1.000	2.518	2.192	1.000	1.990	2.534	18.707
4.856	4.756	5.069	4.609	4.851	4.645	4.629	4.412	4.771	42.598
4.856	3.400	2.638	4.609	4.851	4.645	4.629	4.412	4.771	38.811
3.448	1.844	3.640	2.472	3.570	3.271	3.409	3.063	2.534	27.251
3.448	2.431	1.954	1.766	3.570	2.192	2.495	3.063	2.534	23.453
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	4.645	3.409	3.063	2.534	31.131
2.404	2.431	2.638	2.472	2.518	2.192	2.495	1.990	2.534	21.675
3.448	2.431	1.954	1.766	1.751	4.645	3.409	4.412	4.771	28.586
3.448	3.400	2.638	2.472	2.518	3.271	2.495	3.063	3.529	26.835
4.856	4.756	3.640	1.000	1.000	3.271	1.000	4.412	3.529	27.464
2.404	2.431	2.638	2.472	2.518	2.192	2.495	1.990	2.534	21.675

3.448	3.400	1.954	3.423	3.570	3.271	3.409	4.412	3.529	30.415
1.796	3.400	2.638	3.423	2.518	3.271	3.409	4.412	3.529	28.396
3.448	3.400	3.640	1.766	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	29.095
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
3.448	1.844	3.640	1.766	1.000	3.271	1.000	3.063	3.529	22.561
3.448	3.400	1.954	1.766	1.751	1.642	2.495	3.063	3.529	23.048
4.856	4.756	5.069	4.609	4.851	4.645	4.629	4.412	4.771	42.598
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	1.830	3.063	1.794	27.437
3.448	3.400	3.640	2.472	2.518	3.271	3.409	3.063	3.529	28.750
2.404	2.431	1.954	2.472	3.570	1.000	1.830	1.000	2.534	19.195
4.856	4.756	1.954	2.472	3.570	4.645	4.629	4.412	4.771	36.065
1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	9.000
3.448	4.756	3.640	4.609	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	33.294
4.856	4.756	5.069	4.609	4.851	4.645	4.629	4.412	4.771	42.598
3.448	3.400	3.640	2.472	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	29.802
3.448	1.844	3.640	1.766	1.751	4.645	1.830	3.063	1.794	23.780
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	1.794	29.016
3.448	3.400	3.640	2.472	2.518	3.271	3.409	3.063	2.534	27.755
1.796	2.431	3.640	2.472	2.518	2.192	1.830	3.063	3.529	23.471
4.856	4.756	3.640	3.423	2.518	3.271	3.409	4.412	3.529	33.814
2.404	4.756	3.640	2.472	2.518	4.645	2.495	4.412	2.534	29.877
4.856	4.756	2.638	3.423	4.851	4.645	4.629	4.412	4.771	38.981
3.448	3.400	3.640	3.423	2.518	3.271	3.409	3.063	3.529	29.700
3.448	3.400	3.640	4.609	3.570	3.271	4.629	3.063	2.534	32.164
2.404	3.400	3.640	2.472	2.518	3.271	3.409	3.063	2.534	26.712
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
3.448	3.400	3.640	3.423	1.000	4.645	4.629	4.412	3.529	32.125
2.404	2.431	2.638	2.472	2.518	2.192	2.495	1.990	2.534	21.675
3.448	3.400	3.640	3.423	2.518	3.271	3.409	3.063	3.529	29.700
4.856	4.756	2.638	4.609	3.570	4.645	4.629	4.412	4.771	38.886
4.856	4.756	5.069	3.423	2.518	4.645	4.629	4.412	4.771	39.079
3.448	3.400	2.638	2.472	2.518	3.271	3.409	3.063	2.534	26.754
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	4.412	3.529	32.101
4.856	3.400	3.640	1.000	1.751	3.271	1.000	3.063	3.529	25.510
3.448	2.431	3.640	2.472	2.518	3.271	2.495	4.412	2.534	27.222
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
1.000	1.844	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	9.844
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	2.534	29.757
4.856	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	32.161
3.448	2.431	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	29.783
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
1.796	1.844	1.954	1.766	1.751	1.642	1.830	1.520	1.794	15.896
4.856	4.756	5.069	4.609	4.851	4.645	4.629	4.412	4.771	42.598
2.404	1.844	1.954	2.472	2.518	2.192	2.495	3.063	2.534	21.477
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
2.404	2.431	2.638	2.472	2.518	2.192	2.495	1.990	2.534	21.675
1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	9.000
3.448	1.000	1.000	1.000	4.851	4.645	1.000	4.412	1.000	22.355

4.856	4.756	5.069	4.609	4.851	4.645	4.629	4.412	4.771	42.598
1.796	1.844	1.954	1.766	1.751	1.642	1.830	1.520	1.794	15.896
3.448	3.400	3.640	2.472	2.518	3.271	2.495	3.063	3.529	27.837
3.448	3.400	2.638	2.472	3.570	3.271	2.495	3.063	3.529	27.886
3.448	4.756	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	2.534	31.113
1.796	2.431	1.954	1.766	2.518	2.192	1.830	3.063	2.534	20.084
3.448	1.844	3.640	3.423	2.518	4.645	3.409	4.412	4.771	32.110
3.448	3.400	3.640	3.423	4.851	4.645	4.629	3.063	4.771	35.868
3.448	3.400	2.638	2.472	3.570	4.645	2.495	4.412	3.529	30.609
3.448	2.431	2.638	2.472	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	27.831
1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	9.000
2.404	3.400	1.954	1.000	1.751	3.271	1.830	4.412	2.534	22.556
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	2.534	29.757
1.796	3.400	1.954	2.472	3.570	2.192	2.495	3.063	2.534	23.476
1.796	1.844	1.954	1.766	1.751	1.642	1.830	1.000	1.794	15.376
1.000	1.000	1.000	2.472	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	10.472
3.448	2.431	5.069	4.609	3.570	4.645	4.629	4.412	2.534	35.347
2.404	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	29.708
1.796	3.400	2.638	1.000	1.000	1.642	1.000	3.063	2.534	18.073
3.448	3.400	3.640	2.472	2.518	3.271	3.409	3.063	3.529	28.750
3.448	3.400	3.640	2.472	2.518	3.271	1.830	3.063	3.529	27.171
3.448	3.400	3.640	3.423	4.851	4.645	4.629	4.412	3.529	35.976
3.448	3.400	5.069	3.423	3.570	3.271	1.830	4.412	1.794	30.216
3.448	3.400	3.640	2.472	3.570	3.271	2.495	1.990	2.534	26.820
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	4.771	31.994
3.448	1.844	1.954	4.609	3.570	3.271	4.629	4.412	4.771	32.507
2.404	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	29.708
3.448	4.756	3.640	4.609	4.851	3.271	3.409	3.063	1.794	32.840
3.448	3.400	3.640	4.609	3.570	3.271	3.409	3.063	2.534	30.944
3.448	3.400	3.640	4.609	4.851	3.271	3.409	3.063	4.771	34.461
3.448	3.400	1.954	1.766	1.751	1.642	1.830	3.063	1.794	20.647
3.448	4.756	3.640	2.472	2.518	4.645	3.409	4.412	4.771	34.071
2.404	3.400	2.638	2.472	2.518	3.271	2.495	3.063	1.794	24.055
3.448	4.756	3.640	4.609	3.570	3.271	3.409	4.412	4.771	35.885
4.856	4.756	5.069	4.609	4.851	4.645	4.629	4.412	4.771	42.598
1.796	3.400	1.954	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	1.794	25.678
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	2.495	3.063	3.529	29.838
3.448	1.844	1.954	2.472	2.518	3.271	3.409	3.063	2.534	24.514
2.404	4.756	3.640	4.609	3.570	4.645	1.830	3.063	3.529	32.045
3.448	4.756	3.640	4.609	3.570	3.271	4.629	3.063	3.529	34.514
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
3.448	3.400	2.638	1.766	3.570	1.642	1.830	1.520	1.794	21.607
1.796	1.844	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	27.544
3.448	1.844	1.954	1.766	3.570	3.271	1.830	3.063	3.529	24.275
1.796	1.844	1.954	3.423	3.570	3.271	1.830	3.063	1.794	22.543
1.796	1.844	1.954	1.766	3.570	2.192	1.830	3.063	3.529	21.543
3.448	1.844	1.954	1.766	3.570	3.271	1.830	3.063	3.529	24.275
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
1.796	1.844	1.954	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	25.858

3.448	1.844	1.954	1.766	3.570	3.271	2.495	3.063	3.529	24.940
4.856	3.400	3.640	2.472	3.570	4.645	4.629	4.412	4.771	36.395
2.404	2.431	2.638	2.472	2.518	2.192	2.495	1.990	2.534	21.675
1.796	1.844	3.640	1.766	3.570	3.271	1.830	3.063	3.529	24.309
2.404	2.431	2.638	2.472	2.518	2.192	2.495	1.990	2.534	21.675
1.796	1.000	2.638	4.609	4.851	3.271	3.409	4.412	2.534	28.520
4.856	2.431	3.640	4.609	4.851	4.645	4.629	4.412	4.771	38.844
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	4.629	4.412	4.771	34.563
1.796	3.400	3.640	1.000	1.000	3.271	2.495	3.063	3.529	23.194
4.856	2.431	1.954	1.000	4.851	4.645	1.830	4.412	3.529	29.508
2.404	3.400	3.640	2.472	2.518	3.271	2.495	3.063	2.534	25.798
3.448	3.400	2.638	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	29.750
1.796	3.400	1.954	1.766	1.751	3.271	1.830	3.063	3.529	22.359
3.448	3.400	3.640	3.423	2.518	3.271	3.409	3.063	3.529	29.700
1.796	1.844	1.000	1.000	3.570	3.271	1.000	1.990	2.534	18.005
2.404	2.431	2.638	2.472	2.518	3.271	2.495	1.990	2.534	22.755
4.856	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	32.161
3.448	3.400	3.640	3.423	1.751	3.271	3.409	3.063	3.529	28.933
3.448	4.756	3.640	3.423	4.851	4.645	4.629	4.412	4.771	38.574
4.856	4.756	5.069	3.423	3.570	3.271	3.409	4.412	4.771	37.537
4.856	4.756	3.640	3.423	4.851	4.645	4.629	4.412	4.771	39.982
3.448	3.400	3.640	4.609	2.518	3.271	3.409	3.063	3.529	30.887
3.448	3.400	3.640	2.472	3.570	4.645	2.495	4.412	2.534	30.616
3.448	3.400	1.954	3.423	2.518	3.271	2.495	3.063	1.000	24.571
3.448	3.400	1.954	1.766	1.751	1.642	1.830	3.063	3.529	22.382
4.856	4.756	5.069	4.609	4.851	4.645	4.629	4.412	4.771	42.598
3.448	2.431	3.640	2.472	1.751	3.271	2.495	3.063	2.534	25.106
1.000	1.844	2.638	1.000	1.000	1.000	1.830	1.000	1.794	13.106
1.796	3.400	3.640	1.000	3.570	3.271	1.830	3.063	1.794	23.363
2.404	2.431	2.638	2.472	2.518	2.192	2.495	1.990	2.534	21.675
2.404	3.400	3.640	2.472	4.851	4.645	2.495	4.412	2.534	30.854
2.404	1.844	1.954	2.472	3.570	3.271	2.495	3.063	1.794	22.867
3.448	4.756	5.069	3.423	3.570	4.645	4.629	4.412	2.534	36.485
2.404	2.431	1.954	2.472	2.518	3.271	2.495	3.063	3.529	24.138
3.448	4.756	5.069	3.423	2.518	3.271	2.495	4.412	1.000	30.392
4.856	2.431	2.638	2.472	2.518	2.192	2.495	4.412	2.534	26.550
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	1.990	2.534	28.684
1.000	1.844	1.000	1.000	1.751	2.192	1.000	1.990	1.794	13.570
3.448	3.400	3.640	3.423	2.518	3.271	3.409	3.063	3.529	29.700
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	4.412	4.771	33.343
3.448	3.400	2.638	2.472	3.570	3.271	1.830	4.412	3.529	28.570
4.856	4.756	5.069	4.609	4.851	4.645	4.629	4.412	3.529	41.356
1.796	3.400	1.954	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	27.414
2.404	2.431	2.638	2.472	2.518	2.192	2.495	1.990	2.534	21.675
3.448	3.400	3.640	1.766	2.518	3.271	3.409	4.412	3.529	29.393
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
3.448	3.400	3.640	2.472	2.518	3.271	3.409	3.063	3.529	28.750
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	4.412	3.529	32.101
3.448	3.400	3.640	1.766	3.570	3.271	1.830	3.063	1.794	25.781

3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
3.448	3.400	3.640	3.423	2.518	3.271	2.495	1.990	3.529	27.714
3.448	3.400	2.638	3.423	2.518	3.271	2.495	3.063	3.529	27.785
3.448	3.400	1.954	3.423	1.751	3.271	3.409	3.063	3.529	27.246
2.404	3.400	2.638	2.472	2.518	2.192	2.495	1.990	2.534	22.644
1.000	2.431	2.638	2.472	2.518	2.192	2.495	1.990	2.534	20.272
3.448	3.400	2.638	3.423	3.570	2.192	3.409	4.412	2.534	29.025
2.404	3.400	2.638	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	28.706
2.404	2.431	2.638	2.472	2.518	2.192	2.495	1.990	2.534	21.675
4.856	4.756	5.069	3.423	4.851	4.645	4.629	4.412	2.534	39.175
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
2.404	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	29.708
3.448	3.400	2.638	2.472	2.518	1.642	1.000	3.063	2.534	22.716
3.448	3.400	3.640	3.423	2.518	3.271	3.409	3.063	2.534	28.706
3.448	3.400	3.640	2.472	3.570	3.271	3.409	3.063	2.534	28.807
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
2.404	1.844	3.640	2.472	2.518	3.271	3.409	3.063	2.534	25.156
3.448	3.400	5.069	3.423	3.570	4.645	2.495	4.412	2.534	32.996
1.796	1.844	1.954	2.472	1.751	2.192	2.495	1.990	2.534	19.028
2.404	2.431	2.638	2.472	2.518	2.192	2.495	1.990	2.534	21.675
2.404	2.431	2.638	2.472	2.518	2.192	2.495	1.990	2.534	21.675
2.404	2.431	2.638	2.472	2.518	2.192	2.495	1.990	2.534	21.675
3.448	3.400	3.640	3.423	2.518	3.271	3.409	3.063	3.529	29.700
4.856	4.756	3.640	4.609	4.851	4.645	4.629	3.063	4.771	39.820
3.448	3.400	3.640	3.423	2.518	3.271	3.409	3.063	3.529	29.700
1.000	1.000	1.000	2.472	2.518	1.000	1.000	1.000	1.000	11.991
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	1.794	29.016
2.404	3.400	3.640	3.423	3.570	4.645	4.629	3.063	3.529	32.302
1.796	1.844	1.954	1.766	1.751	1.642	1.830	1.520	1.794	15.896
2.404	2.431	2.638	2.472	2.518	2.192	2.495	1.990	2.534	21.675
3.448	3.400	3.640	3.423	2.518	3.271	3.409	3.063	3.529	29.700
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
3.448	3.400	3.640	2.472	2.518	3.271	3.409	3.063	3.529	28.750
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	4.412	3.529	32.101
3.448	3.400	3.640	4.609	2.518	3.271	3.409	3.063	3.529	30.887
3.448	3.400	3.640	2.472	3.570	4.645	2.495	4.412	2.534	30.616
3.448	3.400	1.954	3.423	2.518	3.271	2.495	3.063	1.000	24.571
3.448	3.400	1.954	1.766	1.751	1.642	1.830	3.063	1.794	20.647
3.448	4.756	3.640	2.472	2.518	4.645	3.409	4.412	4.771	34.071
2.404	3.400	2.638	2.472	2.518	3.271	2.495	3.063	1.794	24.055
3.448	4.756	3.640	4.609	3.570	3.271	3.409	4.412	4.771	35.885
3.448	1.844	1.954	1.766	3.570	3.271	1.830	3.063	3.529	24.275
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
4.856	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	32.161
3.448	2.431	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	29.783
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	1.794	29.016

3.448	3.400	3.640	2.472	2.518	3.271	3.409	3.063	2.534	27.755
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
3.448	3.400	3.640	2.472	2.518	2.192	2.495	1.990	3.529	25.684
2.404	2.431	2.638	2.472	2.518	2.192	2.495	1.990	2.534	21.675
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752
3.448	3.400	2.638	3.423	3.570	3.271	3.409	4.412	3.529	31.099
2.404	2.431	2.638	1.000	2.518	2.192	1.000	1.990	2.534	18.707
4.856	4.756	5.069	4.609	4.851	4.645	4.629	4.412	4.771	42.598
1.796	1.844	1.954	1.766	1.751	1.642	1.830	1.520	1.794	15.896
3.448	3.400	3.640	2.472	2.518	3.271	2.495	3.063	3.529	27.837
3.448	3.400	3.640	3.423	3.570	3.271	3.409	3.063	3.529	30.752

Lampiran Data Interval (MSI) Y

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y TOTAL
2.231	2.190	2.392	1.968	2.037	2.348	2.534	2.039	2.295	2.603	2.493	2.548	1.980	2.633	2.911	35.201
3.050	3.267	3.373	3.127	4.560	3.409	2.534	2.039	3.435	2.603	2.493	2.548	3.218	2.633	2.911	45.201
4.259	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	2.633	2.068	49.595
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	3.608	4.519	4.773	3.662	3.612	4.891	3.218	1.839	2.068	59.529
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	1.839	2.068	47.592
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	4.891	4.691	4.964	2.911	68.779
1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.839	2.068	16.907
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	4.891	4.691	4.964	2.068	67.936
4.259	4.599	3.373	3.127	3.163	2.348	2.534	2.039	2.295	2.603	2.493	2.548	3.218	3.677	2.911	45.187
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163
4.259	4.599	4.696	3.127	4.560	4.716	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	57.730
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	64.318
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163
2.231	2.190	4.696	3.127	3.163	4.716	4.859	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	53.146
4.259	4.599	3.373	4.510	4.560	4.716	3.608	4.519	4.773	3.662	4.922	3.611	3.218	4.964	3.800	63.094
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163
3.050	3.267	3.373	3.127	2.037	3.409	3.608	3.149	3.435	2.603	2.493	2.548	1.980	2.633	2.911	43.625
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	3.608	4.519	4.773	3.662	3.612	3.611	3.218	4.964	4.932	64.238
2.231	2.190	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	2.295	2.603	3.612	2.548	3.218	3.677	2.911	45.115
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	2.633	2.911	49.229
1.715	1.596	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	2.039	2.295	1.767	2.493	3.611	3.218	3.677	3.800	42.893
1.000	1.000	2.392	1.968	2.037	2.348	2.534	1.000	2.295	2.603	2.493	2.548	1.000	1.000	2.911	29.128
4.259	3.267	4.696	3.127	3.163	4.716	3.608	4.519	4.773	3.662	3.612	4.891	4.691	4.964	4.932	62.879
4.259	4.599	3.373	4.510	4.560	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	4.691	2.633	2.911	56.023
3.050	3.267	3.373	4.510	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	52.546
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	2.603	2.493	2.548	3.218	3.677	2.068	46.190
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	4.859	3.149	3.435	3.662	3.612	2.548	3.218	3.677	2.068	49.618
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	2.068	49.431
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	4.891	4.691	4.964	4.932	70.800
4.259	4.599	3.373	3.127	4.560	2.348	1.703	4.519	3.435	2.603	2.493	2.548	3.218	2.633	2.911	48.328
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	4.716	3.608	4.519	4.773	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	55.177
3.050	2.190	3.373	3.127	3.163	3.409	2.534	3.149	3.435	2.603	2.493	2.548	1.980	2.633	2.068	41.756
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163

4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	1.670	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	1.759	1.980	2.633	2.068	50.201
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	2.603	3.612	2.548	3.218	3.677	2.911	48.152
4.259	4.599	3.373	3.127	3.163	2.348	1.703	3.149	3.435	3.662	3.612	4.891	4.691	3.677	3.800	53.489
4.259	4.599	2.392	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	2.603	3.612	3.611	3.218	3.677	4.932	52.795
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	4.891	4.691	4.964	4.932	70.800
3.050	3.267	3.373	4.510	4.560	2.348	1.703	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	50.976
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	2.348	3.608	4.519	3.435	2.603	2.493	2.548	3.218	2.633	2.068	52.097
3.050	3.267	3.373	3.127	4.560	3.409	3.608	4.519	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	2.633	3.800	52.885
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	3.612	3.611	3.218	2.633	2.911	62.384
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	4.716	1.703	3.149	3.435	3.662	3.612	2.548	3.218	3.677	3.800	49.500
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	4.891	4.691	2.633	2.911	51.983
4.259	4.599	3.373	4.510	3.163	3.409	2.534	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	4.691	4.964	3.800	56.772
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	4.891	4.691	4.964	4.932	70.800
3.050	3.267	3.373	3.127	4.560	4.716	3.608	4.519	4.773	3.662	3.612	1.759	3.218	1.839	3.800	52.883
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	4.891	4.691	2.633	2.911	66.448
4.259	4.599	4.696	4.510	3.163	4.716	3.608	4.519	4.773	3.662	3.612	4.891	4.691	4.964	4.932	65.594
4.259	3.267	4.696	4.510	4.560	1.670	3.608	4.519	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	4.964	4.932	58.523
1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	15.000
2.231	2.190	3.373	3.127	2.037	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	2.068	46.408
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	2.068	61.338
2.231	2.190	2.392	1.968	2.037	3.409	2.534	2.039	3.435	2.603	2.493	3.611	3.218	2.633	2.911	39.704
2.231	2.190	1.811	1.968	3.163	3.409	1.703	3.149	2.295	1.767	2.493	1.759	1.980	1.839	2.068	33.825
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	2.068	49.431
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	2.534	2.039	2.295	2.603	2.493	2.548	1.980	2.633	2.911	41.426
3.050	3.267	3.373	3.127	4.560	4.716	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	53.867
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	4.964	3.800	52.450
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	4.891	4.691	2.633	2.911	66.448
4.259	3.267	3.373	3.127	2.037	3.409	3.608	2.039	3.435	3.662	3.612	2.548	3.218	3.677	2.911	48.183
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163
4.259	2.190	2.392	4.510	3.163	2.348	3.608	3.149	2.295	2.603	2.493	2.548	3.218	2.633	3.800	45.209
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	2.348	2.534	2.039	2.295	1.767	1.685	1.759	3.218	1.839	2.068	37.532
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	2.548	4.691	4.964	2.911	66.436
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	3.608	4.519	4.773	3.662	4.922	3.611	4.691	3.677	1.000	61.804
2.231	2.190	2.392	1.968	2.037	2.348	2.534	2.039	2.295	2.603	2.493	2.548	1.980	2.633	2.911	35.201
4.259	3.267	3.373	4.510	3.163	4.716	3.608	4.519	4.773	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	57.768
4.259	3.267	3.373	3.127	3.163	1.670	1.703	3.149	2.295	2.603	3.612	4.891	4.691	4.964	4.932	51.699
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	3.608	4.519	3.435	3.662	3.612	3.611	4.691	2.633	2.068	59.179
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	2.534	3.149	3.435	3.662	3.612	2.548	3.218	3.677	2.911	48.136
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	2.548	3.218	3.677	3.800	57.922
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	3.662	3.612	3.611	4.691	3.677	2.068	62.812
3.050	2.190	2.392	3.127	2.037	3.409	2.534	3.149	3.435	2.603	2.493	2.548	3.218	2.633	2.911	41.730
3.050	2.190	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	2.603	1.685	1.759	3.218	3.677	3.800	45.248
1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	15.000
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	3.409	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	4.891	4.691	4.964	4.932	69.493
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	2.348	2.534	2.039	2.295	2.603	2.493	2.548	1.980	2.633	2.911	40.364
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163
1.715	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	1.839	3.800	47.989
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	4.891	4.691	4.964	3.800	69.668

3.050	4.599	3.373	4.510	3.163	4.716	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	4.891	3.218	2.633	2.911	54.531
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	4.716	2.534	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.395
2.231	2.190	3.373	1.968	3.163	2.348	2.534	2.039	2.295	2.603	2.493	3.611	3.218	3.677	2.911	40.654
2.231	2.190	2.392	1.968	2.037	2.348	2.534	2.039	2.295	2.603	2.493	2.548	1.980	2.633	2.911	35.201
1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	15.000
4.259	4.599	3.373	3.127	3.163	1.000	1.000	3.149	1.582	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	31.252
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	3.608	4.519	4.773	3.662	3.612	3.611	3.218	1.000	1.000	56.342
1.715	1.596	1.811	1.465	1.567	1.670	1.703	1.535	1.582	1.767	1.685	1.759	1.485	1.839	2.068	25.247
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	4.891	4.691	2.633	2.068	65.605
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	2.633	2.911	49.229
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	2.633	2.911	49.229
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	4.891	4.691	3.677	3.800	68.381
3.050	3.267	3.373	4.510	4.560	3.409	3.608	3.149	4.773	3.662	3.612	3.611	4.691	3.677	3.800	56.754
3.050	3.267	3.373	3.127	4.560	3.409	3.608	3.149	3.435	2.603	3.612	4.891	3.218	3.677	3.800	52.781
4.259	3.267	3.373	3.127	4.560	3.409	4.859	4.519	3.435	2.603	2.493	3.611	3.218	3.677	3.800	54.211
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	4.891	4.691	4.964	4.932	70.800
2.231	2.190	3.373	1.968	3.163	2.348	2.534	3.149	2.295	1.767	1.685	3.611	3.218	3.677	2.911	40.120
4.259	3.267	2.392	4.510	4.560	4.716	2.534	3.149	3.435	2.603	2.493	2.548	3.218	3.677	2.068	49.430
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163
1.715	1.596	1.811	1.465	1.567	1.670	1.703	1.535	1.582	1.767	1.685	1.759	1.485	1.839	2.068	25.247
1.000	2.190	2.392	1.968	1.000	2.348	2.534	1.000	2.295	2.603	2.493	2.548	1.000	2.633	2.911	30.915
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	3.608	4.519	4.773	4.909	3.612	4.891	4.691	2.633	3.800	64.776
3.050	3.267	3.373	4.510	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	52.546
3.050	3.267	2.392	3.127	3.163	3.409	2.534	3.149	3.435	3.662	2.493	2.548	1.980	2.633	2.911	43.754
3.050	3.267	4.696	4.510	3.163	4.716	3.608	3.149	2.295	2.603	4.922	4.891	4.691	4.964	4.932	59.458
2.231	3.267	1.811	3.127	3.163	2.348	2.534	3.149	2.295	2.603	2.493	2.548	3.218	3.677	2.911	41.376
3.050	2.190	2.392	1.968	3.163	2.348	2.534	4.519	2.295	2.603	2.493	3.611	3.218	2.633	2.911	41.927
4.259	3.267	3.373	4.510	3.163	4.716	3.608	4.519	3.435	1.767	2.493	3.611	3.218	2.633	2.911	51.483
3.050	3.267	2.392	3.127	3.163	2.348	2.534	3.149	3.435	2.603	2.493	2.548	3.218	2.633	2.911	42.872
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	1.839	2.068	47.592
4.259	4.599	2.392	3.127	4.560	4.716	2.534	3.149	3.435	2.603	2.493	2.548	3.218	2.633	2.911	49.177
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	4.891	4.691	4.964	4.932	70.800
4.259	3.267	1.811	4.510	3.163	3.409	2.534	3.149	3.435	2.603	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	50.058
3.050	3.267	3.373	3.127	4.560	3.409	2.534	4.519	4.773	3.662	2.493	3.611	3.218	3.677	3.800	53.074
3.050	3.267	3.373	3.127	4.560	4.716	4.859	3.149	3.435	3.662	3.612	4.891	4.691	4.964	2.068	57.425
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	3.435	3.662	1.685	3.611	3.218	3.677	3.800	59.806
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	3.409	1.703	4.519	4.773	4.909	4.922	4.891	4.691	4.964	4.932	66.337
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	3.611	3.218	3.677	3.800	65.628
3.050	3.267	3.373	4.510	4.560	4.716	3.608	4.519	4.773	4.909	3.612	2.548	3.218	3.677	2.911	57.252
4.259	3.267	4.696	4.510	3.163	3.409	4.859	3.149	4.773	4.909	4.922	3.611	3.218	3.677	4.932	61.355
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	4.891	4.691	4.964	4.932	70.800
2.231	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	2.534	3.149	2.295	2.603	3.612	3.611	1.980	3.677	3.800	45.832
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	1.703	3.149	2.295	1.767	1.685	1.759	3.218	2.633	2.911	40.510
3.050	3.267	4.696	4.510	4.560	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	1.980	1.839	2.068	50.457
3.050	3.267	4.696	3.127	3.163	2.348	2.534	3.149	3.435	2.603	3.612	3.611	3.218	3.677	4.932	50.422
1.715	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	4.519	3.435	3.662	3.612	4.891	3.218	3.677	4.932	53.609
1.715	1.596	3.373	3.127	3.163	2.348	2.534	3.149	2.295	2.603	2.493	2.548	1.485	1.839	2.068	36.337
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163
3.050	3.267	1.811	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	49.601

1.715	3.267	1.811	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	48.266
1.715	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	2.039	2.295	2.603	2.493	2.548	1.980	3.677	2.911	42.210
1.715	3.267	1.811	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	48.266
1.715	3.267	4.696	3.127	3.163	4.716	3.608	3.149	3.435	4.909	4.922	3.611	3.218	3.677	3.800	55.015
1.715	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	49.828
1.715	1.596	1.811	3.127	3.163	2.348	2.534	3.149	2.295	1.767	1.685	1.759	1.980	3.677	2.068	34.675
1.715	2.190	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	2.548	1.980	2.633	2.911	44.516
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	3.608	4.519	4.773	4.909	4.922	3.611	4.691	2.633	2.068	63.074
2.231	2.190	2.392	1.968	2.037	2.348	2.534	2.039	2.295	2.603	2.493	2.548	1.980	1.839	2.068	33.564
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	1.839	2.068	47.592
4.259	3.267	3.373	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	3.662	3.612	3.611	4.691	3.677	2.911	61.000
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	4.519	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	52.532
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	3.409	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	2.548	4.691	4.964	2.911	65.130
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	4.891	4.691	4.964	4.932	70.800
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163
2.231	2.190	3.373	3.127	3.163	2.348	2.534	3.149	2.295	2.603	2.493	3.611	3.218	1.839	2.911	41.085
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	2.534	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	2.633	3.800	49.044
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	2.911	50.274
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	1.839	2.068	47.592
4.259	4.599	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	53.703
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	2.534	4.519	3.435	3.662	4.922	4.891	4.691	3.677	2.911	62.582
2.231	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	50.344
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	2.911	50.274
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	2.534	3.149	3.435	2.603	3.612	2.548	3.218	3.677	2.068	46.234
4.259	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	2.603	2.493	3.611	3.218	3.677	3.800	50.194
4.259	4.599	4.696	3.127	3.163	3.409	3.608	4.519	4.773	4.909	4.922	3.611	3.218	3.677	3.800	60.291
4.259	3.267	3.373	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	3.435	3.662	3.612	2.548	3.218	1.839	2.068	54.444
2.231	3.267	1.811	1.968	2.037	1.670	2.534	2.039	2.295	2.603	2.493	3.611	3.218	3.677	3.800	39.255
2.231	2.190	3.373	3.127	4.560	3.409	3.608	4.519	3.435	2.603	2.493	2.548	1.980	1.839	2.068	43.984
1.000	1.596	1.811	3.127	1.567	2.348	2.534	1.535	1.582	1.767	1.685	1.759	3.218	3.677	3.800	33.006
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	2.548	4.691	2.633	1.000	62.194
1.715	2.190	1.811	3.127	3.163	3.409	2.534	3.149	3.435	2.603	3.612	2.548	3.218	2.633	2.911	42.058
1.000	1.000	2.392	1.000	1.567	1.670	1.000	1.535	1.000	1.767	1.000	1.759	1.000	1.839	1.000	20.529
2.231	3.267	3.373	3.127	3.163	2.348	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	49.282
1.715	2.190	2.392	1.968	2.037	2.348	2.534	2.039	2.295	2.603	2.493	2.548	1.980	1.839	2.068	33.048
2.231	4.599	4.696	3.127	4.560	4.716	4.859	3.149	3.435	3.662	2.493	3.611	3.218	3.677	3.800	55.834
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	4.891	4.691	1.839	2.068	64.811
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	2.633	2.911	49.229
3.050	3.267	3.373	3.127	4.560	3.409	2.534	3.149	3.435	2.603	2.493	2.548	3.218	2.633	2.911	46.311
2.231	2.190	1.811	1.968	3.163	3.409	2.534	4.519	2.295	1.767	2.493	1.759	4.691	4.964	4.932	44.726
2.231	2.190	2.392	3.127	3.163	2.348	2.534	3.149	3.435	1.767	2.493	2.548	3.218	1.000	1.000	36.596
2.231	2.190	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	49.266
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	3.409	3.608	4.519	4.773	3.662	4.922	4.891	3.218	3.677	2.911	62.215
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163
4.259	4.599	3.373	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	4.891	4.691	4.964	4.932	69.477
4.259	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	52.371
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163
4.259	4.599	2.392	4.510	4.560	3.409	2.534	3.149	2.295	2.603	2.493	3.611	3.218	3.677	2.911	50.221
2.231	2.190	2.392	1.968	2.037	2.348	2.534	2.039	2.295	2.603	2.493	2.548	1.980	2.633	2.911	35.201

3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	1.000	3.218	1.839	2.068	44.981
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	2.633	2.911	49.229
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	2.534	3.149	3.435	2.603	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	49.029
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	2.348	2.534	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	49.027
4.259	3.267	3.373	4.510	3.163	3.409	3.608	4.519	4.773	2.603	3.612	3.611	3.218	2.633	2.068	52.626
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	2.348	2.534	4.519	3.435	2.603	3.612	2.548	1.980	2.633	2.068	44.260
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163
3.050	3.267	3.373	1.968	1.567	3.409	3.608	2.039	3.435	3.662	1.685	1.759	3.218	3.677	3.800	43.518
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	2.534	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	2.911	49.199
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163
2.231	2.190	4.696	1.968	3.163	2.348	2.534	3.149	2.295	2.603	2.493	2.548	3.218	2.633	2.911	40.979
1.000	2.190	2.392	1.968	2.037	2.348	2.534	2.039	2.295	2.603	2.493	2.548	1.980	2.633	2.911	33.970
1.715	1.596	1.811	1.000	2.037	1.670	2.534	2.039	1.582	2.603	2.493	2.548	1.980	2.633	2.911	31.152
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	2.534	3.149	3.435	2.603	2.493	2.548	3.218	2.633	2.911	44.914
2.231	2.190	2.392	1.968	2.037	2.348	2.534	2.039	2.295	2.603	2.493	2.548	1.980	2.633	2.911	35.201
3.050	3.267	2.392	3.127	4.560	4.716	1.703	3.149	2.295	2.603	2.493	2.548	4.691	2.633	2.911	46.139
4.259	4.599	3.373	3.127	3.163	3.409	2.534	3.149	3.435	2.603	2.493	2.548	3.218	4.964	4.932	51.806
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163
2.231	2.190	1.000	1.968	2.037	2.348	2.534	3.149	2.295	1.000	2.493	1.000	3.218	3.677	3.800	34.940
3.050	3.267	3.373	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	4.891	4.691	4.964	4.932	66.937
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163
3.050	3.267	2.392	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	2.911	49.293
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	2.603	2.493	2.548	3.218	3.677	2.911	47.033
3.050	3.267	2.392	1.968	3.163	3.409	2.534	3.149	3.435	2.603	2.493	2.548	3.218	2.633	2.911	42.774
3.050	2.190	2.392	1.968	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	2.548	3.218	3.677	3.800	46.882
2.231	2.190	2.392	1.968	2.037	2.348	2.534	2.039	2.295	2.603	2.493	2.548	1.980	2.633	2.911	35.201
2.231	2.190	2.392	1.968	2.037	2.348	2.534	2.039	2.295	2.603	2.493	2.548	1.980	2.633	2.911	35.201
2.231	2.190	2.392	1.968	2.037	2.348	2.534	2.039	2.295	2.603	2.493	2.548	1.980	2.633	2.911	35.201
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	2.633	2.911	49.229
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	4.891	4.691	4.964	4.932	70.800
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	2.911	50.274
1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.348	2.534	1.000	2.295	1.767	2.493	1.759	1.000	2.633	2.068	24.897
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163
3.050	3.267	2.392	3.127	3.163	3.409	2.534	3.149	3.435	1.767	3.612	1.759	3.218	3.677	2.068	43.628
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	1.685	3.611	3.218	3.677	3.800	49.236
3.050	3.267	1.811	3.127	3.163	3.409	2.534	3.149	3.435	3.662	3.612	2.548	3.218	2.633	2.911	45.529
1.715	2.190	2.392	1.968	2.037	2.348	2.534	2.039	2.295	2.603	2.493	2.548	1.980	2.633	2.911	34.686
2.231	2.190	2.392	1.968	2.037	2.348	2.534	2.039	2.295	2.603	2.493	2.548	1.980	2.633	2.911	35.201
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	2.633	2.911	49.229
3.050	3.267	2.392	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	2.911	49.293
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	2.348	2.534	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	49.027
4.259	3.267	3.373	4.510	3.163	3.409	3.608	4.519	4.773	2.603	3.612	3.611	3.218	2.633	2.068	52.626
2.231	3.267	1.811	1.968	2.037	1.670	2.534	2.039	2.295	2.603	2.493	3.611	3.218	3.677	3.800	39.255
2.231	2.190	3.373	3.127	4.560	3.409	3.608	4.519	3.435	2.603	2.493	2.548	1.980	1.839	2.068	43.984
1.000	1.596	1.811	3.127	1.567	2.348	2.534	1.535	1.582	1.767	1.685	1.759	3.218	3.677	3.800	33.006
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	3.409	1.703	4.519	4.773	4.909	4.922	4.891	4.691	4.964	4.932	66.337
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	3.611	3.218	3.677	3.800	65.628
3.050	3.267	3.373	4.510	4.560	4.716	3.608	4.519	4.773	4.909	3.612	2.548	3.218	3.677	2.911	57.252
4.259	3.267	4.696	4.510	3.163	3.409	4.859	3.149	4.773	4.909	4.922	3.611	3.218	3.677	4.932	61.355
1.715	3.267	1.811	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	48.266

4.259	4.599	3.373	3.127	3.163	3.409	2.534	3.149	3.435	2.603	2.493	2.548	3.218	4.964	4.932	51.806
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	2.348	2.534	2.039	2.295	2.603	2.493	2.548	1.980	2.633	2.911	40.364
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	2.068	49.431
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	2.534	2.039	2.295	2.603	2.493	2.548	1.980	2.633	2.911	41.426
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	64.318
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163
2.231	2.190	4.696	3.127	3.163	4.716	4.859	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	53.146
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	2.603	2.493	2.548	3.218	3.677	2.068	46.190
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	4.859	3.149	3.435	3.662	3.612	2.548	3.218	3.677	2.068	49.618
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	2.068	49.431
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	4.891	4.691	4.964	4.932	70.800
1.715	1.596	1.811	1.465	1.567	1.670	1.703	1.535	1.582	1.767	1.685	1.759	1.485	1.839	2.068	25.247
4.259	4.599	4.696	4.510	4.560	4.716	4.859	4.519	4.773	4.909	4.922	4.891	4.691	2.633	2.068	65.605
3.050	3.267	3.373	3.127	3.163	3.409	3.608	3.149	3.435	3.662	3.612	3.611	3.218	3.677	3.800	51.163

Lampiran Data Interval (MSI) Z

Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	Z14	Z15	Z TOTAL
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	4.797	1.900	1.686	3.146	48.642
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	2.799	3.377	3.146	49.791
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	2.570	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	2.799	3.377	4.532	50.041
3.124	4.740	3.270	3.296	3.307	2.292	5.025	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	2.799	3.377	3.146	51.435
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	5.246	4.786	4.532	71.757
1.000	2.311	2.190	1.000	1.000	1.000	2.570	2.400	1.000	1.000	2.231	1.000	1.900	1.000	1.000	22.603
4.515	4.740	4.626	3.296	3.307	4.746	2.570	3.525	3.514	4.630	4.839	3.355	2.799	3.377	4.532	58.371
3.124	2.311	3.270	3.296	3.307	2.292	2.570	2.400	2.371	2.170	2.231	3.355	3.915	2.256	3.146	42.016
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	2.570	3.525	2.371	3.264	3.399	3.355	2.799	2.256	3.146	46.391
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	2.799	3.377	3.146	49.791
2.000	2.311	2.190	2.123	2.163	2.292	2.570	2.400	2.371	2.170	2.231	2.204	2.799	2.256	2.033	34.113
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
2.000	3.364	3.270	3.296	2.163	3.344	3.705	3.525	3.514	2.170	3.399	2.204	2.799	2.256	3.146	44.156
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	2.292	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	49.856
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	3.915	3.377	3.146	67.631
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	2.799	3.377	4.532	51.176
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	2.799	3.377	3.146	49.791
1.000	2.311	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.400	1.000	1.000	1.000	1.000	2.799	1.000	1.000	19.510
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	4.797	1.900	1.686	3.146	48.642
3.124	3.364	3.270	4.722	4.735	3.344	3.705	3.525	3.514	4.630	3.399	3.355	2.799	4.786	4.532	56.806
1.535	1.763	1.630	1.590	1.633	1.755	1.722	1.710	1.710	1.615	1.671	1.668	1.900	1.686	1.557	25.145
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	3.915	4.786	3.146	59.342
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	2.371	2.170	2.231	3.355	2.799	3.377	3.146	46.385
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	3.514	4.630	4.839	4.797	5.246	4.786	4.532	70.352
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	5.246	4.786	4.532	71.757
4.515	4.740	4.626	2.123	3.307	2.292	2.570	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	4.532	53.056

3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	2.123	2.163	3.344	1.722	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	2.256	3.146	45.487
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
4.515	3.364	4.626	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	53.653
4.515	3.364	4.626	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	53.653
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	4.626	4.722	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	4.630	3.399	3.355	3.915	3.377	4.532	56.441
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	2.570	3.525	3.514	3.264	2.231	2.204	2.799	3.377	3.146	46.335
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	5.246	4.786	4.532	71.757
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	2.292	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	49.856
3.124	1.763	4.626	3.296	3.307	1.755	5.025	3.525	4.919	4.630	4.839	3.355	3.915	4.786	4.532	57.398
3.124	4.740	4.626	3.296	3.307	3.344	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	5.246	3.377	3.146	63.316
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
4.515	4.740	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	2.400	3.514	3.264	3.399	3.355	2.799	3.377	3.146	51.432
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	4.626	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	1.900	1.686	4.532	49.942
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	5.246	4.786	4.532	71.757
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	3.915	4.786	4.532	70.426
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	3.915	4.786	4.532	70.426
3.124	4.740	2.190	4.722	4.735	4.746	3.705	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	3.915	4.786	4.532	65.280
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	3.915	4.786	4.532	70.426
1.535	1.763	1.630	1.590	1.633	1.755	1.722	1.710	1.710	1.615	1.671	1.668	1.900	1.686	1.557	25.145
3.124	3.364	3.270	3.296	1.633	1.000	3.705	2.400	2.371	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	44.621
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	2.190	3.296	3.307	3.344	2.570	3.525	2.371	2.170	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	46.453
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
2.000	3.364	2.190	3.296	3.307	3.344	2.570	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	2.799	3.377	3.146	46.450
3.124	3.364	2.190	2.123	2.163	3.344	2.570	2.400	2.371	2.170	2.231	2.204	1.900	2.256	2.033	36.443
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	5.025	4.899	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	53.600
4.515	4.740	4.626	4.722	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	56.455
4.515	4.740	4.626	3.296	3.307	2.292	2.570	3.525	3.514	3.264	3.399	2.204	3.915	3.377	3.146	51.691
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	5.246	4.786	4.532	71.757
4.515	2.311	4.626	3.296	2.163	2.292	2.570	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	2.799	3.377	4.532	49.540
3.124	3.364	3.270	3.296	2.163	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	2.799	3.377	3.146	48.647
3.124	3.364	3.270	3.296	2.163	3.344	2.570	2.400	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	47.503
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	4.797	1.900	3.377	4.532	60.098
2.000	2.311	2.190	2.123	2.163	2.292	2.570	2.400	2.371	2.170	2.231	2.204	2.799	2.256	2.033	34.113
4.515	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	52.297
3.124	3.364	3.270	3.296	2.163	2.292	2.570	3.525	4.919	4.630	3.399	3.355	1.900	2.256	4.532	48.598
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	2.570	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	2.799	4.786	4.532	66.854
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	2.292	3.705	2.400	2.371	2.170	3.399	3.355	2.799	3.377	3.146	45.376
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	2.570	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	2.799	3.377	3.146	48.655
4.515	4.740	4.626	3.296	3.307	3.344	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	3.355	5.246	4.786	4.532	66.059
3.124	3.364	2.190	2.123	3.307	3.344	3.705	3.525	2.371	2.170	2.231	3.355	2.799	2.256	3.146	43.011
3.124	3.364	1.630	3.296	3.307	3.344	2.570	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	2.799	3.377	3.146	47.014
1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	15.000
3.124	3.364	3.270	4.722	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	52.333
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
2.000	2.311	2.190	2.123	2.163	2.292	2.570	2.400	2.371	2.170	2.231	2.204	2.799	2.256	2.033	34.113
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907

3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
4.515	4.740	4.626	4.722	3.307	4.746	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	5.246	4.786	4.532	70.328
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	2.799	2.256	3.146	48.670
2.000	2.311	2.190	2.123	2.163	2.292	2.570	2.400	2.371	2.170	2.231	2.204	2.799	2.256	2.033	34.113
1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	1.000	1.000	1.000	2.799	2.256	1.000	17.055
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	5.246	4.786	4.532	71.757
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	3.344	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	3.355	3.915	4.786	4.532	67.582
1.535	1.763	1.630	1.590	1.633	1.755	1.722	1.710	1.710	1.615	1.671	1.668	1.900	1.686	1.557	25.145
3.124	4.740	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	2.799	4.786	4.532	53.961
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
4.515	3.364	3.270	3.296	3.307	4.746	0.000	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	49.994
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	3.915	4.786	4.532	70.426
3.124	3.364	4.626	3.296	4.735	3.344	5.025	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	4.786	3.146	56.419
4.515	4.740	4.626	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	4.532	56.415
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	57.884
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	5.246	4.786	4.532	71.757
4.515	3.364	4.626	3.296	2.163	3.344	3.705	3.525	3.514	4.630	3.399	3.355	2.799	3.377	3.146	52.760
2.000	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	2.371	2.170	2.231	2.204	2.799	1.686	3.146	42.417
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
1.535	1.763	1.630	1.590	1.633	1.755	1.722	1.710	1.710	1.615	1.671	1.668	1.900	1.686	2.033	25.622
1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.570	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	16.570
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	5.246	4.786	4.532	71.757
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	2.570	2.400	3.514	3.264	3.399	2.204	2.799	2.256	2.033	44.144
4.515	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	2.570	2.400	2.371	3.264	3.399	3.355	2.799	2.256	3.146	46.656
3.124	3.364	3.270	2.123	2.163	2.292	2.570	2.400	2.371	3.264	3.399	3.355	2.799	3.377	3.146	43.019
4.515	3.364	4.626	4.722	3.307	3.344	3.705	4.899	4.919	4.630	3.399	3.355	3.915	4.786	4.532	62.019
3.124	3.364	2.190	2.123	2.163	2.292	2.570	2.400	3.514	3.264	3.399	3.355	1.900	2.256	4.532	42.448
3.124	3.364	3.270	3.296	2.163	2.292	3.705	2.400	2.371	3.264	2.231	2.204	2.799	2.256	2.033	40.773
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	2.400	3.514	4.630	4.839	4.797	5.246	4.786	4.532	58.155
4.515	4.740	4.626	4.722	3.307	4.746	2.570	4.899	3.514	3.264	3.399	4.797	2.799	4.786	4.532	61.215
2.000	2.311	2.190	3.296	0.000	3.344	2.570	3.525	2.371	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	42.063
3.124	3.364	4.626	3.296	4.735	3.344	3.705	4.899	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	55.065
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	5.246	4.786	4.532	62.009
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	4.746	3.705	2.400	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	51.184
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	3.514	4.630	4.839	4.797	5.246	4.786	4.532	70.352
4.515	4.740	4.626	4.722	3.307	3.344	3.705	3.525	4.919	4.630	4.839	4.797	3.915	4.786	4.532	64.902
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	3.915	3.377	4.532	69.017
4.515	4.740	3.270	4.722	4.735	4.746	3.705	4.899	3.514	4.630	3.399	4.797	5.246	3.377	3.146	63.443
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	5.246	4.786	4.532	71.757
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	2.570	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	2.799	3.377	3.146	48.655
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	2.400	3.514	4.630	3.399	2.204	2.799	3.377	3.146	48.880
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	1.763	3.270	3.296	3.307	2.292	2.570	2.400	3.514	3.264	3.399	3.355	1.900	3.377	3.146	43.979
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	2.190	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	2.204	2.799	2.256	2.033	45.324
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907

3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	1.722	1.710	3.514	3.264	3.399	3.355	2.799	3.377	3.146	45.992
2.000	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	2.570	2.400	1.710	2.170	2.231	2.204	1.900	2.256	2.033	38.055
3.124	1.763	2.190	2.123	3.307	1.755	2.570	2.400	2.371	2.170	3.399	1.668	1.900	1.686	2.033	34.458
3.124	2.311	2.190	1.590	3.307	1.755	3.705	1.710	2.371	2.170	2.231	1.668	1.900	3.377	3.146	36.555
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	1.763	3.270	2.123	3.307	3.344	2.570	3.525	2.371	2.170	3.399	2.204	1.900	3.377	3.146	41.593
3.124	2.311	3.270	2.123	2.163	1.755	2.570	2.400	1.710	2.170	2.231	3.355	1.900	3.377	3.146	37.607
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	3.915	4.786	4.532	70.426
2.000	2.311	2.190	2.123	2.163	2.292	2.570	2.400	2.371	2.170	2.231	2.204	2.799	2.256	2.033	34.113
4.515	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	52.297
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	3.915	4.786	4.532	70.426
3.124	1.763	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	2.400	2.371	3.264	3.399	3.355	2.799	3.377	3.146	45.921
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	5.246	4.786	4.532	71.757
4.515	3.364	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	5.246	4.786	4.532	70.381
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	2.799	3.377	3.146	49.791
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	1.755	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	2.799	4.786	4.532	66.318
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	2.163	3.344	3.705	2.400	2.371	3.264	3.399	3.355	2.799	3.377	3.146	46.378
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	2.570	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	49.771
4.515	4.740	4.626	3.296	3.307	3.344	5.025	2.400	3.514	3.264	3.399	3.355	2.799	3.377	4.532	55.493
3.124	2.311	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	49.854
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	4.722	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	4.630	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	53.699
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	2.799	3.377	3.146	58.169
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	5.246	4.786	4.532	71.757
3.124	1.763	1.630	2.123	1.633	1.755	1.722	1.710	1.710	1.615	1.671	3.355	2.799	3.377	3.146	33.135
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	3.705	2.400	4.919	4.630	4.839	4.797	3.915	3.377	4.532	65.199
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	2.799	3.377	4.532	51.176
1.000	1.000	1.000	1.590	1.000	1.000	1.000	1.710	1.710	1.615	1.671	1.668	2.799	1.000	1.000	20.763
1.535	3.364	3.270	1.590	1.633	1.755	3.705	1.000	1.710	1.000	1.671	1.668	1.900	1.686	1.557	29.044
2.000	2.311	2.190	2.123	2.163	2.292	2.570	2.400	2.371	2.170	2.231	2.204	2.799	2.256	2.033	34.113
3.124	3.364	4.626	3.296	3.307	2.292	2.570	2.400	2.371	2.170	2.231	2.204	1.900	2.256	2.033	40.144
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	0.000	4.786	4.532	66.510
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	1.755	3.705	3.525	4.919	3.264	4.839	3.355	3.915	3.377	3.146	59.139
3.124	2.311	3.270	3.296	3.307	3.344	2.570	2.400	2.371	2.170	3.399	3.355	2.799	3.377	3.146	44.239
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	4.919	4.630	3.399	3.355	1.900	4.786	4.532	54.458
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	3.705	3.525	3.514	4.630	4.839	4.797	3.915	4.786	4.532	66.328
2.000	2.311	2.190	3.296	2.163	2.292	2.570	3.525	2.371	3.264	3.399	2.204	3.915	3.377	3.146	42.024
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	1.755	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	49.318
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	3.705	3.525	3.514	4.630	4.839	3.355	3.915	4.786	4.532	64.886
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
2.000	2.311	2.190	2.123	2.163	2.292	2.570	2.400	2.371	2.170	2.231	2.204	2.799	2.256	2.033	34.113
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	2.799	3.377	3.146	49.791

3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	2.570	3.525	3.514	3.264	0.000	3.355	2.799	2.256	3.146	44.135
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	2.570	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	49.771
4.515	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	4.532	53.683
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	3.344	5.025	4.899	3.514	4.630	4.839	4.797	5.246	4.786	4.532	68.950
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	2.033	49.794
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	2.292	2.570	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	48.720
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	2.570	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	49.771
2.000	2.311	2.190	2.123	2.163	2.292	2.570	2.400	2.371	2.170	2.231	2.204	2.799	2.256	2.033	34.113
3.124	3.364	2.190	4.722	3.307	4.746	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	3.355	3.915	3.377	3.146	59.558
3.124	3.364	3.270	2.123	2.163	3.344	2.570	2.400	2.371	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	45.187
2.000	2.311	2.190	2.123	2.163	2.292	2.570	2.400	2.371	2.170	2.231	2.204	2.799	2.256	2.033	34.113
4.515	4.740	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	4.797	2.799	3.377	4.532	55.385
3.124	3.364	3.270	3.296	4.735	1.755	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	4.532	52.132
4.515	4.740	3.270	0.000	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.378
3.124	1.763	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	49.306
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	2.570	2.400	3.514	3.264	3.399	3.355	2.799	3.377	3.146	47.530
4.515	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	4.630	4.839	3.355	2.799	4.786	4.532	56.781
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
2.000	2.311	2.190	2.123	2.163	2.292	2.570	2.400	2.371	2.170	2.231	2.204	2.799	2.256	2.033	34.113
2.000	2.311	2.190	2.123	2.163	2.292	2.570	2.400	2.371	2.170	2.231	2.204	2.799	2.256	2.033	34.113
2.000	2.311	2.190	2.123	2.163	2.292	2.570	2.400	2.371	2.170	2.231	2.204	2.799	2.256	2.033	34.113
2.000	1.763	1.630	0.000	1.633	1.755	1.722	1.710	1.710	1.615	1.671	1.668	1.000	1.686	1.557	23.120
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	4.919	3.264	4.839	4.797	5.246	4.786	4.532	70.390
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	5.025	3.525	4.919	4.630	4.839	4.797	3.915	3.377	3.146	57.879
1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.570	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.799	1.000	1.000	18.369
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	0.000	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	47.643
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
2.000	2.311	2.190	2.123	2.163	2.292	2.570	2.400	2.371	2.170	2.231	2.204	2.799	2.256	2.033	34.113
2.000	2.311	2.190	2.123	2.163	2.292	2.570	2.400	2.371	2.170	2.231	2.204	2.799	2.256	2.033	34.113
2.000	1.763	1.630	0.000	1.633	1.755	1.722	1.710	1.710	1.615	1.671	1.668	1.000	1.686	1.557	23.120
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	2.570	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	49.771
4.515	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	4.532	53.683
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	5.246	4.786	4.532	71.757
3.124	1.763	1.630	2.123	1.633	1.755	1.722	1.710	1.710	1.615	1.671	3.355	2.799	3.377	3.146	33.135
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	3.514	4.630	4.839	4.797	5.246	4.786	4.532	70.352
4.515	4.740	4.626	4.722	3.307	3.344	3.705	3.525	4.919	4.630	4.839	4.797	3.915	4.786	4.532	64.902
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	3.915	3.377	4.532	69.017
4.515	4.740	3.270	4.722	4.735	4.746	3.705	4.899	3.514	4.630	3.399	4.797	5.246	3.377	3.146	63.443
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	1.722	1.710	3.514	3.264	3.399	3.355	2.799	3.377	3.146	45.992
3.124	3.364	3.270	3.296	4.735	1.755	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	4.532	52.132
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
2.000	2.311	2.190	2.123	2.163	2.292	2.570	2.400	2.371	2.170	2.231	2.204	2.799	2.256	2.033	34.113
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907

3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
2.000	3.364	2.190	3.296	3.307	3.344	2.570	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	2.799	3.377	3.146	46.450
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	2.799	3.377	3.146	49.791
2.000	2.311	2.190	2.123	2.163	2.292	2.570	2.400	2.371	2.170	2.231	2.204	2.799	2.256	2.033	34.113
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	3.915	4.786	3.146	59.342
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	2.371	2.170	2.231	3.355	2.799	3.377	3.146	46.385
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	3.514	4.630	4.839	4.797	5.246	4.786	4.532	70.352
4.515	4.740	4.626	4.722	4.735	4.746	5.025	4.899	4.919	4.630	4.839	4.797	5.246	4.786	4.532	71.757
1.535	1.763	1.630	1.590	1.633	1.755	1.722	1.710	1.710	1.615	1.671	1.668	1.900	1.686	1.557	25.145
3.124	4.740	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	2.799	4.786	4.532	53.961
3.124	3.364	3.270	3.296	3.307	3.344	3.705	3.525	3.514	3.264	3.399	3.355	3.915	3.377	3.146	50.907

Y11	Pearson Correlation	.565**	.640**	.664**	.680**	.591**	.658**	.678**	.658**	.791**	.858**	1	.723**	.690**	.513**	.381**	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252
Y12	Pearson Correlation	.507**	.587**	.612**	.583**	.532**	.557**	.559**	.561**	.626**	.688**	.723**	1	.692**	.509**	.482**	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	
Y13	Pearson Correlation	.645**	.672**	.584**	.674**	.652**	.653**	.556**	.674**	.686**	.640**	.690**	.692**	1	.600**	.413**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	
Y14	Pearson Correlation	.394**	.443**	.378**	.413**	.346**	.407**	.417**	.395**	.446**	.466**	.513**	.509**	.600**	1	.712**	.629**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	
Y15	Pearson Correlation	.239**	.287**	.265**	.256**	.199**	.264**	.272**	.262**	.315**	.389**	.381**	.482**	.413**	.712**	1	.487**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	
Y TOTAL	Pearson Correlation	.789**	.837**	.817**	.857**	.816**	.809**	.769**	.840**	.899**	.857**	.852**	.778**	.828**	.629**	.487**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

	N	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252
Z9	Pearson Correlation	.734**	.750**	.747**	.788**	.762**	.716**	.727**	.824**	1	.865**	.866**	.810**	.580**	.762**	.766**	.901**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252
Z10	Pearson Correlation	.751**	.735**	.740**	.805**	.728**	.728**	.687**	.779**	.865**	1	.871**	.814**	.586**	.788**	.785**	.898**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252
Z11	Pearson Correlation	.762**	.755**	.763**	.792**	.762**	.733**	.736**	.790**	.866**	.871**	1	.837**	.626**	.817**	.785**	.916**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252
Z12	Pearson Correlation	.783**	.771**	.736**	.808**	.769**	.779**	.693**	.795**	.810**	.814**	.837**	1	.609**	.785**	.804**	.907**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252
Z13	Pearson Correlation	.536**	.545**	.535**	.601**	.566**	.553**	.594**	.657**	.580**	.586**	.626**	.609**	1	.633**	.488**	.703**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252
Z14	Pearson Correlation	.743**	.701**	.718**	.763**	.736**	.677**	.675**	.741**	.762**	.788**	.817**	.785**	.633**	1	.815**	.874**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252
Z15	Pearson Correlation	.803**	.743**	.771**	.757**	.731**	.662**	.634**	.710**	.766**	.785**	.785**	.804**	.488**	.815**	1	.865**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252
Z TOTAL	Pearson Correlation	.872**	.872**	.869**	.903**	.882**	.837**	.810**	.886**	.901**	.898**	.916**	.907**	.703**	.874**	.865**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 4 Uji Reliabilitas Variabel X1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.752	10

Lampiran uji reliabilitas Variabel X2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.783	10

Lampiran uji reliabilitas Variabel Y

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.771	16

Lampiran uji reliabilitas Variabel Z

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.776	16

PENGARUH WORK-LIFE BALANCE DAN HAPPINESS AT WORK TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. PUPUK SRIWIJAYA

ZUNAIDAH¹, ICHSAN HAJRI², YULIANSYAH³, ALYA RAMADANTI⁴

^{1,2,3,4}**Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya**

Email correspondence: zunaidah@unsri.ac.id

Abstract

This study aims to analyze empirically how the effect of work-life balance and happiness at work on employee performance at PT.Pupuk Sriwijaya. The phenomenon with the outbreak of the COVID-19 virus in Indonesia has caused almost all companies to have to adapt by changing their work methods and culture, companies must limit the number of employees in the company environment. One way that is done by the company is by doing the concept of work from home. Employers and employees perceive the importance of work and personal life as with family due to the demands placed on their work. For this reason, work-life balance or balance between professional and personal life today is a challenge for most workers. Happiness at work is important for both organizations and workers. There are various factors that determine employee happiness and their influence on employee performance. The data used is primary data as many as 60 employees, using a sampling technique with simple random sampling method. The analytical method used is descriptive quantitative analysis with AMOS version 21 analysis tools. The results of this study are Work-Life Balance has a positive but not significant effect on employee performance, and Happiness at work has a positive and significant effect on employee performance. It is recommended for the company to continue to pay attention to the level of work given to employees so that the balance of work and happiness in working employees remains balanced.

Keywords: Work-life balance, happiness at work, performance

PENGARUH WORK-LIFE BALANCE DAN HAPPINESS AT WORK TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. PUPUK SRIWIJAYA

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris bagaimana pengaruh work-life balance dan happiness at work terhadap kinerja karyawan di PT.Pupuk Sriwijaya. Fenomena dengan mewabahnya virus COVID-19 di Indonesia menyebabkan hampir seluruh perusahaan harus beradaptasi dengan mengubah metode dan budaya kerja yang dimilikinya, perusahaan harus membatasi jumlah karyawan yang berada pada lingkungan perusahaan. Salah satu cara yang dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan melakukan konsep work from home. Pemberi kerja dan karyawan menganggap pentingnya pekerjaan dan kehidupan pribadi seperti dengan keluarga yang disebabkan oleh tuntutan yang ada pada pekerjaannya. Untuk itu, work-life balance atau keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi pada masa kini merupakan tantangan bagi sebagian besar pekerja. Happiness at work menjadi suatu hal yang penting baik untuk organisasi dan pekerja. Ada berbagai faktor yang menentukan kebahagiaan pekerja pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Data yang digunakan adalah data primer sebanyak 60 orang karyawan, menggunakan teknik pengambilan sampel dengan metode simple

random sampling. Metode analisis yang digunakan adalah analisis kuantitatif deskriptif dengan alat analisis AMOS versi 21. Hasil dari penelitian ini adalah Work-Life Balance berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan Happiness at work berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disarankan bagi pihak perusahaan untuk terus memperhatikan tingkat pekerjaan yang diberikan kepada karyawan agar keseimbangan pekerjaan dan kebahagiaan dalam bekerja karyawan tetap seimbang.

Kata Kunci: Keseimbangan kehidupan kerja, Kebahagiaan dalam bekerja, Kinerja

Korespondensi: Dr. Hj. Zunaidah., S.E., M.Si, Universitas Sriwijaya. Fakultas Ekonomi. Jl. Palembang-Prabumulih KM 32 Indralaya Ogan Ilir Kode Pos 30662 . Email: zunaidah@unsri.ac.id

INTRODUCTION

Pandemi virus COVID-19 (*Corona Virus Disease*) di Indonesia menyebabkan hampir seluruh perusahaan harus beradaptasi dengan mengubah metode dan budaya kerja. Perusahaan harus membatasi jumlah karyawan yang berada pada lingkungan perusahaan. Beragam cara yang dilakukan oleh perusahaan seperti penundaan kegiatan sementara, pembagian sistem *shift* dan lainnya. Ada salah satu cara yang dilakukan oleh banyak perusahaan untuk tetap menjalankan fungsi organisasinya secara optimal yaitu dengan melakukan konsep *work from home* untuk meminimalisir penyebaran virus di tempat kerja dan mendukung pembatasan sosial berskala besar yang dilakukan di beberapa kota. pelaksanaan *work from home* di Indonesia bertujuan untuk menjaga kinerja karyawan agar tetap dalam kondisi yang baik selama pandemi. Namun, berdasarkan survei dari Institute of Social Economics and Digital sebanyak 36% dari responden merasa kondisi rumah terdapat banyak gangguan sebagai hambatan terbesar dalam pelaksanaan *work from home*. Gangguan yang terjadi dirumah dapat menjadi salah satu penyebab tidak adanya keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan personal atau yang dikenal dengan istilah *work-life balance*. Menurut Kossek, Lirio dan Valcour (2013) *work-life balance* adalah kepuasan dan persepsi keberhasilan yang dicapai oleh seseorang dalam memenuhi ketentuan yang ada dalam pekerjaan dan diluar pekerjaan, serta rendahnya tingkat konflik dalam kedua peran yang dimilikinya. Saat ini pekerjaan tidak hanya melingkupi pekerjaan dalam ruang kantor namun dikarenakan beberapa kemajuan yang ada mengakibatkan bertambahnya beban non pekerjaan atau kehidupan pribadi dari karyawan (Uzoechi & Babatunde, 2012). Untuk itu, *work-life balance* atau keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi pada masa kini merupakan tantangan bagi

sebagian besar pekerja (Sivatte, et al., 2015). Selain *work-life balance*, terdapat faktor lainnya yang mempengaruhi kualitas kinerja selama *work from home* yaitu kebahagiaan ditempat kerja atau yang dikenal dengan *happiness at work*. Secara umum kebahagiaan berhubungan dengan bagaimana pengalaman dari individu dan menilai kehidupan mereka secara menyeluruh (Bataineh, 2019). Pada studi terdahulu, pekerjaan melalui pandangan psikologi positif (kebahagiaan) dapat menyebabkan seseorang menjadi lebih terikat, menyenangkan, dan memiliki kehidupan kerja yang berkesan (Field & Buitendach, 2011). Kegiatan *work from home* di PT. Pupuk Sriwijaya Palembang diberlakukan mulai tanggal 15 Juli 2020 yang dituangkan dalam kebijakan pemberlakuan program *work from home* diatur berdasarkan instruksi dari Direktur SDM dan Umum persetujuan Direktur Utama PT. Pupuk Sriwijaya Palembang Nomor: 468/TB30000.KP/2020 tanggal 25 Maret 2020, dengan ketentuan diberlakukannya sistem piket, yaitu maksimal 50% dari jumlah karyawan yang tidak termasuk katagori *work from home* total. Adapun *work from home* total diprioritaskan untuk: a). pekerja berusia diatas 45 tahun; b). ibu hamil; c). pekerja dibawah usia 45 tahun yang memiliki penyakit penyerta yang dibuktikan dari hasil pemeriksaan kesehatan tahunan (*medical check up*) atau Surat dari RS. Pusri.

Tabel 1. Divisi Yang Menjalankan *Work From Home* di PT. Pusri Palembang pada Bulan April 2020

Divisi	Karyawan TKO			Karyawan TKNO		
	Karyawan	per hari	per hari	Karyawan	per hari	per hari
	18	5	13	3	1	2
per & Tata Kelola	40	12	28	18	9	2
M	46	14	32	5	2	2
Hum	66	20	46	58	25	33
uangan	63	19	44	4	2	2
et & Pengembangan	21	6	15	9	2	7
c & Informasi	58	17	41	14	3	1
nologi	209	53	46	43	10	33
ngadaan	83	25	58	23	6	17
	1098	83	28	177	97	81
erasi	692			181		
neliharaan	392			422		
aj Prod PSO	17	5	12	55	53	2
jualan Koms	17	5	12	272	68	4
t & Sar	61	18	43	162	60	2
Rev III/IV	3	1	2			
Pemasaran	1	0	1			
Staf Dir SDM & Umum	3	1	2			

Sumber: Departemen Ketenagakerjaan & Hubungan Industrial PT. Pusri Palembang, 2020

Hanya 15 divisi yang menjalankan *work from home* di PT. Pusri Palembang dan program *work from home* tidak berlaku untuk karyawan eselon 1 dan 2, serta direktorat produksi dan divisi umum. Pimpinan unit kerja bertanggungjawab penuh atas pemberlakuan *work from home* di unit kerjanya masing-masing, dengan pengaturan yang disesuaikan dengan kebutuhan unit kerja dan mempertahankan kualitas pelayanan, tercapainya target, dan keberlangsungan proses bisnis. Pencatatan kehadiran karyawan yang menjalankan program *work from home* di PT. Pusri secara online dilakukan per area, akan diatur jarak minimal pekerja dapat mencatatkan kehadirannya melalui aplikasi yang disediakan (d disesuaikan dengan lokasi kerja masing-masing). Pimpinan unit kerja memastikan bahwa pelaksanaan *work from home* tidak mengurangi beban pekerjaan yang dimiliki masing-masing pekerja. Pekerja yang melaksanakan *work from home* berkewajiban mengisi *log book* harian berdasarkan tugas yang diberikan oleh pimpinan unit kerja masing-masing. Pekerja yang melaksanakan *work from home* wajib hadir ke tempat kerja apabila diperlukan. Saat ini manajemen dari *work-life balance* dan *happiness at work* pada pekerja menjadi sesuatu yang harus diperhatikan oleh organisasi sebagai cara dalam mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya (Bataneh, 2019). Dengan demikian, dengan kondisi dijalankannya program *work from home* di kedua BUMN tersebut penulis ingin melihat *work-life balance* dan *happiness at work* apakah akan berpengaruh pada komitmen organisasional dari diri karyawan dan kinerja mereka pada organisasi.

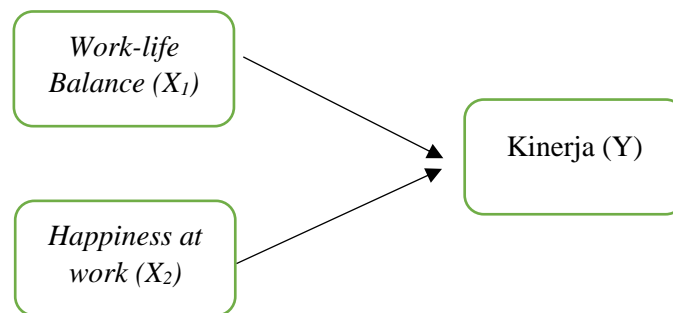
Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana pengaruh *work-life balance* dan *happiness at work* terhadap kinerja karyawan di PT. Pupuk Sriwijaya Palembang. Adapun tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work-life balance* dan *happiness at work* terhadap kinerja karyawan di PT. Pupuk Sriwijaya Palembang

LITERATURE REVIEW

Menurut Tamunomiebi dan Oyibo (2020) konsep *work-life balance* mengartikan bahwa pekerja bekerja secara seimbang baik dalam kehidupan profesional pekerjaannya maupun kehidupan pribadinya, dimana pekerja tersebut akan merasa puas dengan pencapaiannya baik ditempat kerja maupun dirumah. *Work-life balance* juga terkait bagaimana membuat suatu lingkungan yang suportif dan sehat yang memperbolehkan pekerja untuk memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan personalnya, dengan demikian akan meningkatkan kineja karyawan tersebut (Wolor et al., 2020). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* merupakan konsep

yang dibangun untuk mendapatkan kesejahteraan bagi karyawan baik dalam hal karir maupun rumah. *Work-life balance* dianggap menjadi suatu konsep yang memberikan keuntungan tidak hanya bagi organisasi, namun juga bagi karyawan. Adapun empat dimensi dalam *Work-life Balance* menurut Fisher (2009) yaitu *Work Inteferece with Personal Life*, *Personal Life Inteferece Work*, *Work Enchacement of Personal Life*, dan *Personal Life Enchancement of Work*. Secara umum kebahagiaan berhubungan dengan bagaimana pengalaman dari individu dan menilai kehidupan mereka secara menyeluruh (Khaled, 2019). Menurut Andre De Waal (2014) *Happiness at Work* merupakan sebuah pemikiran yang mengaktifkan tindakan untuk memaksimalkan kinerja dan meraih atau mendapatkan prestasi. *Happiness at Work* juga didefinisikan sebagai perasaan santai dalam menikmati hubungan kerja dan pengembangan karir yang menyenangkan, juga perasa puas atas perasaan diperlakukan dengan baik dan bernilai (Edmunds and Pryce-Jones, 2008). Sehingga *Happiness at work* dapat diartikan sebagai suatu perasaan antusias dalam diri pegawai/karyawan terhadap hal yang dikerjakannya sehingga menghasilkan output atau kinerja yang maksimal.

Dampak dari kebahagiaan yang dialami seseorang seharian, *mood* positif dari seseorang pekerja berhubungan dengan kreatifitas dan proaktivitas keesokan harinya. Menurut Bataineh (2019), terdapat beberapa dimensi *happiness at work* yaitu kepuasan kerja dan keterikatan pekerja.



Hipotesis dalam penelitian ini , yaitu:

1. *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. *Happiness at work* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

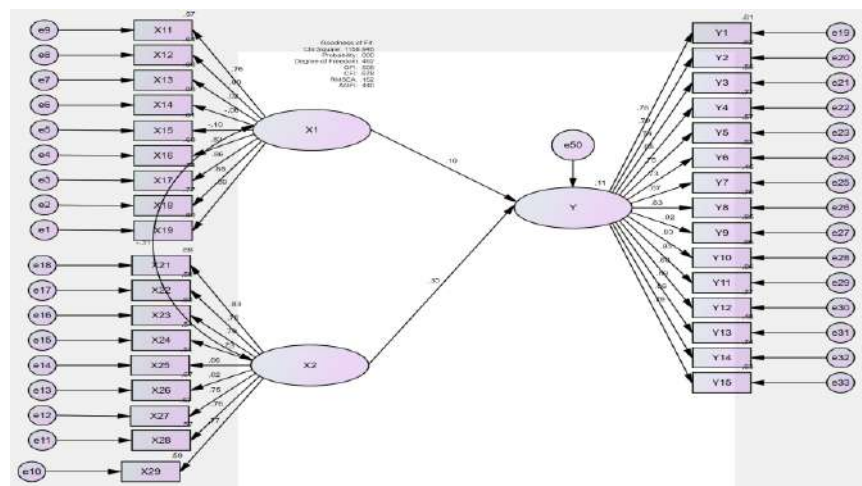
Penelitian ini difokuskan pada analisis dan pembahasan mengenai variabel independen yaitu *Work-Life Balance* (X_1) dan *Happiness at work* (X_2) dan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen (Y). Unit analisis dalam penelitian PT. Pupuk Sriwijaya Palembang.

Penelitian ini menggunakan data primer berupa kuesioner yang diberikan kepada 60 orang karyawan, metode pengambilan sampel *stratified proportional random sampling*. Penelitian ini menggunakan analisis linier regresi berganda, dan diolah dengan menggunakan program AMOS versi 21. Sebelum diolah data ordinal diubah menjadi data interval dengan menggunakan Metode Suksesi Interval (MSI). Langkah selanjutnya adalah menguji kesesuaian model. Selanjutnya melakukan uji hipotesis yang digunakan dalam SEM adalah *Critical Ratio* (C.R).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Tujuan dari *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) adalah untuk mengkonfirmasi atau menguji model, yaitu model pengukuran yang perumusannya berasal dari teori. Sehingga, CFA bisa dikatakan memiliki dua fokus kajian yaitu : (1) apakah indikator-indikator yang dikonsepsikan secara unidimensional valid (2) indikator-indikator apa yang dominan membentuk konstruk yang diteliti. Gambar 1. menunjukkan model penelitian *standardized estimates* yang menunjukkan *standardized regression weight* dari masing-masing indikator pembentuk variabel penelitian.



Gambar 1. Model penelitian *standardized estimates*

Tabel 2. berikut menunjukkan hasil *standardized regression weight* dari masing-masing indikator pembentuk variabel penelitian.

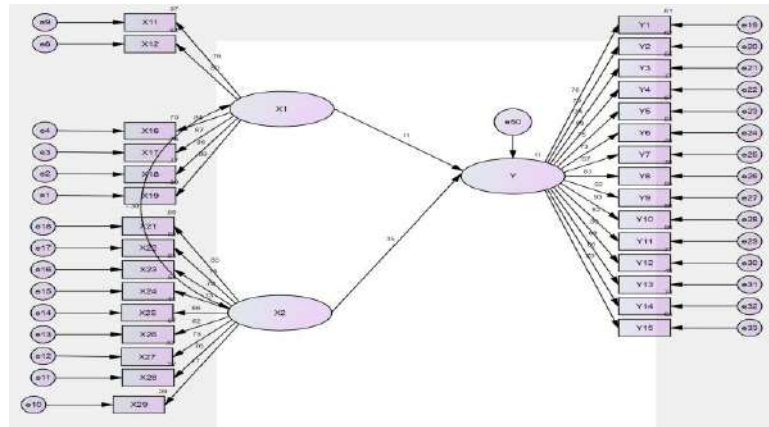
Tabel 2. *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*

			Estimate	Cut Off Value	Keterangan
X19	<---	X1	.892	0.50	Valid
X18	<---	X1	.879	0.50	Valid
X17	<---	X1	.862	0.50	Valid
X16	<---	X1	.833	0.50	Valid
X15	<---	X1	-.097	0.50	Tidak Valid
X14	<---	X1	-.057	0.50	Tidak Valid
X13	<---	X1	.023	0.50	Tidak Valid
X12	<---	X1	.802	0.50	Valid
X11	<---	X1	.758	0.50	Valid
X29	<---	X2	.765	0.50	Valid
X28	<---	X2	.755	0.50	Valid
X27	<---	X2	.752	0.50	Valid
X26	<---	X2	.819	0.50	Valid
X25	<---	X2	.660	0.50	Valid
X24	<---	X2	.735	0.50	Valid
X23	<---	X2	.793	0.50	Valid
X22	<---	X2	.759	0.50	Valid
X21	<---	X2	.832	0.50	Valid
Y1	<---	Y	.784	0.50	Valid
Y2	<---	Y	.789	0.50	Valid
Y3	<---	Y	.743	0.50	Valid
Y4	<---	Y	.876	0.50	Valid
Y5	<---	Y	.754	0.50	Valid
Y6	<---	Y	.731	0.50	Valid
Y7	<---	Y	.674	0.50	Valid
Y8	<---	Y	.835	0.50	Valid
Y9	<---	Y	.922	0.50	Valid
Y10	<---	Y	.927	0.50	Valid
Y11	<---	Y	.926	0.50	Valid
Y12	<---	Y	.876	0.50	Valid
Y13	<---	Y	.691	0.50	Valid
Y14	<---	Y	.858	0.50	Valid
Y15	<---	Y	.791	0.50	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021

Nilai *standardized regression* pada Tabel 2. di atas menunjukkan *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstruksinya dimana hampir semua nilainya lebih besar dari 0.50, namun terdapat indikator yang nilainya kurang dari 0.50, yaitu X13, X14, dan X15. Sehingga tiga indikator tersebut harus di drop dari penelitian ini. Sedangkan semua indikator yang memiliki nilai di atas 0.50 dinilai valid sebagai indikator untuk mengukur

konstruk variabel penelitian, sehingga dapat dilanjutkan. Gambar 2. menunjukkan model penelitian *standardized estimates* yang menunjukkan *standardized regression weight* dari masing-masing indikator pembentuk variabel penelitian yang telah diperbaiki.



Gambar 2. Model penelitian *standardized estimates* yang telah diperbaiki

Tabel 3. *Standardized Regression Weights:*
(Group number 1 - Default model)

			Estimate	Cut Off Value	Keterangan
X19	<---	X1	.893	0.50	Valid
X18	<---	X1	.877	0.50	Valid
X16	<---	X1	.836	0.50	Valid
X17	<---	X1	.865	0.50	Valid
X12	<---	X1	.799	0.50	Valid
X11	<---	X1	.756	0.50	Valid
X29	<---	X2	.765	0.50	Valid
X28	<---	X2	.755	0.50	Valid
X27	<---	X2	.752	0.50	Valid
X26	<---	X2	.819	0.50	Valid
X25	<---	X2	.660	0.50	Valid
X24	<---	X2	.735	0.50	Valid
X23	<---	X2	.793	0.50	Valid
X22	<---	X2	.759	0.50	Valid
X21	<---	X2	.832	0.50	Valid
Y1	<---	Y	.784	0.50	Valid
Y2	<---	Y	.789	0.50	Valid
Y3	<---	Y	.743	0.50	Valid
Y4	<---	Y	.876	0.50	Valid
Y5	<---	Y	.754	0.50	Valid
Y6	<---	Y	.731	0.50	Valid
Y7	<---	Y	.674	0.50	Valid
Y8	<---	Y	.835	0.50	Valid

			Estimate	Cut Off Value	Keterangan
Y9	<---	Y	.922	0.50	Valid
Y10	<---	Y	.927	0.50	Valid
Y11	<---	Y	.926	0.50	Valid
Y12	<---	Y	.876	0.50	Valid
Y13	<---	Y	.691	0.50	Valid
Y14	<---	Y	.858	0.50	Valid
Y15	<---	Y	.791	0.50	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021

Nilai *standardized regression* pada Tabel 3. di atas menunjukkan *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstruksinya di mana semua nilainya lebih besar dari 0.50. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua indikator dinilai valid sebagai indikator untuk mengukur konstruk variabel penelitian.

Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit*)

Langkah selanjutnya adalah menguji kesesuaian model (*Goodness of Fit*). Adapun hasil uji kesesuaian model dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4. berikut.

Tabel 4. Hasil Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit*)

<i>Goodness-Of-Fit (GOF)</i>	Hasil Analisis	<i>Cut Off Value</i>	Evaluasi Model
<i>Chi-square</i>	$\chi^2 = 824.216$ $p = 0.000$	Probabilitas $\geq 0,05$	<i>Poor Fit</i>
RMSEA	0.133	≤ 0.80	<i>Good Fit</i>
GFI	0.574	≥ 0.90	<i>Marginal Fit</i>
AGFI	0.508	≥ 0.90	<i>Marginal Fit</i>
CMIN/DF	2.00	≤ 2.00	<i>Good Fit</i>
TLI	0.750	≥ 0.95	<i>Marginal Fit</i>
CFI	0.769	≥ 0.95	<i>Marginal Fit</i>

Sumber: Data Primer Diolah (2021)

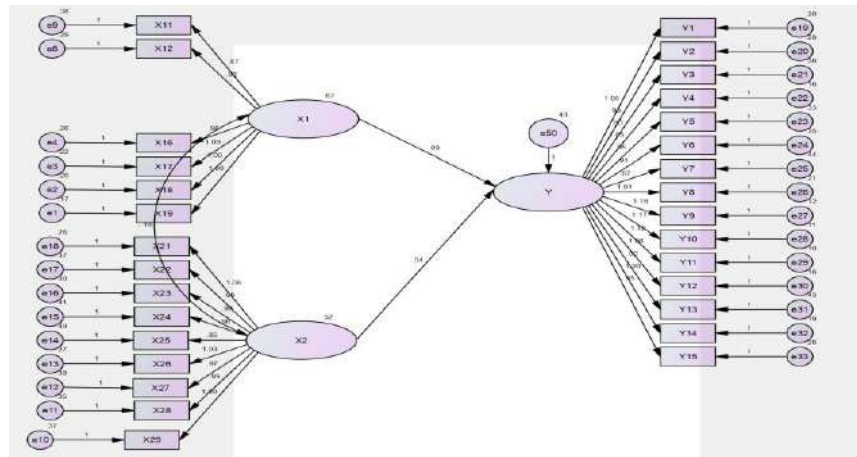
Tabel 4. menunjukkan bahwa ada satu indikator GOF dengan evaluasi *poor fit*, yaitu *chi-square*. Menurut Ferdinand (2014), *chi-square* bersifat sangat sensitif terhadap besarnya sampel. Oleh karena itu, penggunaan *chi-square* hanya sesuai apabila ukuran sampel antara 100 hingga 200 sampel. Apabila ukuran sampel berada di luar rentang tersebut, pengujian perlu dilengkapi dengan alat uji yang lainnya (Ferdinand, 2014). Tabel 4. juga menunjukkan bahwa sebagian besar hasil uji kesesuaian model memiliki evaluasi *marginal fit* hingga *good fit*. Dengan demikian dapat dilanjutkan ke uji hipotesis, karena tidak ada perbedaan yang signifikan antara matrik kovarian data dari variabel teramati

dengan matrik kovarian dari model yang dispesifikasikan, sehingga model dalam penelitian ini dapat menjelaskan hubungan dan pengaruh antar variabel eksogen dengan variabel endogennya.

Uji Hipotesis

Setelah dilakukan perhitungan uji kesesuaian model dan model dinyatakan fit, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis penelitian. Pengujian dilakukan terhadap hipotesis yang diajukan, yaitu:

1. *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. *Happiness at work* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 3. Model penelitian *unstandardized estimates*

Hubungan dan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen disajikan pada

Tabel 5. berikut.

Tabel 5. *Regression Weights*
(Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	p
Y <---	X1		.089	.117	.764	.445
Y <---	X2		.340	.142	2.394	.017

Sumber: Data Primer Diolah (2021)

Tabel 5. di atas dijadikan sebagai acuan untuk melakukan uji hipotesis. Kriteria pengujian adalah menolak Hipotesis nol (H_0) dan menerima Hipotesis alternatif (H_a) jika *Critical*

Ratio (C.R.) ≥ 1.96 atau nilai $p \leq 0.05$. Adapun hasil pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- a. Nilai C.R. pada hubungan variabel *Work-Life Balance* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0.764 dan nilai p sebesar 0.445. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya Hipotesis pertama ditolak.
- b. Nilai C.R. pada hubungan variabel *Happiness at work* (X2) terhadap kinerja karyawan sebesar (Y) 2.394 dan nilai p sebesar 0.017. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Happiness at work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya Hipotesis kedua diterima.

Hipotesis pertama menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap karyawan, Sedangkan hipotesis kedua menunjukkan bahwa *happiness at work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,

KESIMPULAN

Simpulan dari penelitian ini adalah *Work-Life Balance* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan *Happiness at work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disarankan bagi pihak perusahaan untuk terus memperhatikan tingkat pekerjaan yang diberikan kepada karyawan agar keseimbangan pekerjaan dan kebahagiaan dalam bekerja karyawan tetap seimbang. Kepada karyawan untuk bisa melakukan manajemen waktu.

REFERENSI

- Ardiansyah, C. A., & Surjanti, J. (2020). Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada Karyawan PT. Bhinneka Life Indonesia Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2018), 1–11.
- Awada, N. (2019). The effect of employee happiness on performance of employees in public organization in United Arab Emirates. *Journal of Administrative and Business Studies*, 5(5), 260–268. <https://doi.org/10.20474/jabs-5.5.1>
- Bataineh, K. adnan. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Beauregard, A., Basile, K., & Canonico, E. (2013). Home is where the work is: in ACAS and beyond. In *ACAS Research Publications*. <https://doi.org/10.1089/ast.2006.0095>
- Bellet, C., De Neve, J.-E., & Ward, G. (2019). Does Employee Happiness Have an Impact on

- Productivity? *SSRN Electronic Journal*, October. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3470734>
- Chiekezie, O. M., Nzewi, H. N., Emejulu, G. A., & Chukwujama, C. N. (2016). Work Life Balance and Job Performance in Selected Commercial Banks in Anambra State, Nigeria. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 4(6). www.eprawisdom.com
- Field, L. K., & Buitendach, J. H. (2011). Happiness, work engagement and organizational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i1.946>
- 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*, 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Gough, K. V. (2012). Home as workplace. In *International Encyclopedia of Housing and Home* (Vol. 2). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-047163-1.00307-6>
- Huda, N., & Firdaus, M. F. (2020). Work-Life Balance Pada Wanita Karier Di Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan Yang Menjalani Peran Ganda. *Jurnal Psikologi*, 13(1), 46–55. <https://doi.org/10.35760/psi.2020.v13i1.2650>
- Joo, B. K., & Lee, I. (2017). Workplace Happiness: Work Engagement, Career Satisfaction, and Subjective Well-Being. *Evidence-Based HRM*, 5(2), 206–221. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2015-0011>
- Lokollo, E. M., & Fitria Ridya Rahmawaty, U. (2020). *Work from Home*. www.ised.org
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh. Yogyakarta: Andi offset
- Maslichah, N., & Hidayat, K. (2017). PENGARUH WORK-LIFE BALANCE DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Studi pada Perawat RS Lavalette Malang Tahun 2016). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 49(1), 136362.
- Mendis, M. D. V. S., & Weerakkody, W. A. S. (2018). The Impact of Work-Life Balance on Employee Performance With Reference to Telecommunication Industry in Sri Lanka: a Mediation Model. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 12(1), 72. <https://doi.org/10.4038/kjhrm.v12i1.42>
- Meyer, J.P. et al. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, Research, and Application*. California: Sage Publications Inc.
- Nordin, N. N., Mohd Baidzowi, F. M., & Razak, R. A. (2016). Understanding the Work At Home Concept , Its Benefits and Challenges Towards Employees. *Social Sciences Research*, 2016(July), 109–118.
- Nurani, A., Nilawati, L., Nurhasanah M, W. O., Kalimin, L. O., Syaifuddin, D. T., Rafsanjani, F., Nursyamsi, I., Pono, M., Saina, I., Pio, R., Rumawas, W., Soedarso, Y., Journal, E., Kemampuan, P., Balance, W. L., Kerja, K., Kinerja, T., Pada, K., Ekonomi, F., ... Tangga, U. (2019). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening The Effect of Work-Life Balance on Employee Performance with Job Stress and Job Satisfaction as Intervening Variables. *Jurnal Administrasi Bisnis UNSRAT*, 21(1), 203–213.
- Qodrizana, D. L., & Musadieg, M. Al. (2018). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Perempuan Yayasan Insan Permata Tunggalwulung Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 60(1), 9–17.
- Rahmi, F. (2019). Happiness at Workplace. *Proceeding of International Conference of Mental Health*, 32–40. <https://doi.org/10.32698/25255>
- Robbins, P. S., dan Judge, A. T. 2007. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat

- Rodríguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Engaged at Work and Happy at Home: A Spillover–Crossover Model. *Journal of Happiness Studies*, 15(2), 271–283. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9421-3>
- Saina, I., Pio, R., & Rumawas, W. (2016). Pengaruh Worklife Balance Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pln (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis UNSRAT*, 4(3), 1–9. <https://doi.org/10.35797/jab.4.3.2016.12892>.
- Sandybayev, A. (2019). Daytime Nap as a Factor of Happiness to Impact on Work Performance: Evidence from the United Arab Emirates. *Journal of Administrative and Business Studies*, 5(3), 138–152. <https://doi.org/10.20474/jabs-5.3.2>
- Sidik, R. (2019). Pengaruh Kemampuan, Work Life Balance, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan BMT Permata Jawa Timur. *Yos Soedarso Economics Journal*, 1(April), 20–28.
- Taiwo, S., Catherine, M., & Esther, F. (2016). Work-Life Balance Imperatives for Modern Work Organization : A Theoretical Perspective. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 4(8), 57–66.
- Tamunomiebi, M. D., & Oyibo, C. (2020). Work-Life Balance and Employee Performance: A Literature Review. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.2.196>
- Wolor, C. W., Solikhah, S., & Fidhyallah, N. F. (2020). *Effectiveness of E-Training , E-Leadership , and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19*. *Effectiveness of E-Training , E-Leadership , and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19*. 7(October). <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.443>

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN,
STUDI KASUS: *SYSTEM WORK FROM HOME* PADA
PT SEMEN BATURAJA (PERSERO), TBK**



Skripsi Oleh:

ALYA RAHMADANTI

01011281722048

Manajemen

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Gelar Sarjana Ekonomi

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
2021**

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI
PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN,
STUDI KASUS: *WORK FROM HOME* PADA PT SEMEN BATURAJA
(PERSERO) Tbk.

Disusun oleh :

Nama : Alya Rahmadanti
NIM : 01011281722048
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Manajemen
Bidang Kajian/Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah diuji dalam ujian komprehensif pada tanggal 16 Juli 2021 dan telah memenuhi syarat untuk diterima


Panitia Ujian Komprehensif
Indralaya, 16 Juli 2021

Ketua



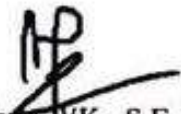
Dr. Hj. Zunaidah, M.Si
NIP. 196610221992032002

Anggota



Dr. M. Ichsan Hadjri, S.T., M.M
NIP. 198907112018031001

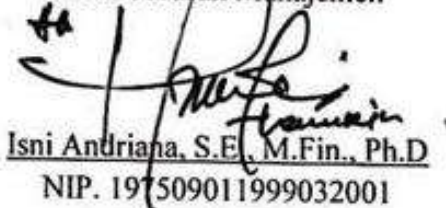
Anggota



Wita Faria WK., S.E., M.M
NIP. 198104012014092001

Mengotamui,

Ketua Jurusan Manajemen



Isni Andriana, S.E., M.Fin., Ph.D
NIP. 197509011999032001

ABSTRAK

PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN, STUDI KASUS: SISTEM *WORK FROM HOME* PADA PT SEMEN BATURAJA (PERSERO), TBK

Oleh:
Alya Rahmadanti

Penelitian ini bertujuan mengkaji pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai, studi kasus sistem *work from home* pada PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, dengan sampel 59 karyawan, menggunakan teknik pengambilan sampel dengan metode *simple random sampling*. Metode analisis yang digunakan adalah analisis kuantitatif dengan alat analisis regresi sederhana. Hasil dari penelitian ini adalah *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Disarankan bagi pihak perusahaan dapat memberikan fasilitas penunjang untuk karyawan agar dapat mencapai keseimbangan kerja dan personal selama melakukan pekerjaan kantornya di rumah.

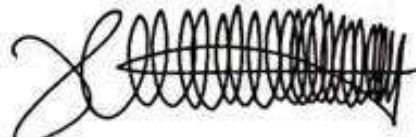
Kata Kunci: *work-life balance, kinerja karyawan, work from home*

Pembimbing I



Dr. Hj. Zunaidah, S.E., M.Si
NIP. 196610221992032002

Pembimbing II



Dr. M. Ichsan Hadjri, S.T., M.M
NIP. 198907112018031001

Ketua Jurusan Manajemen

Isni Andriana, S.E., M.Fin., Ph.D
NIP. 197509011999032001

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF WORK-LIFE BALANCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE, CASE STUDY: WORK FROM HOME SYSTEM ON PT SEMEN BATURAJA (PERSERO) TBK

By:
Alya Rahmadanti

This study aims to examine the influence of work-life balance on employee performance, case study of work from home system on PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. The data that used on this study are primary data, with 59 employees as a sample, using a sampling technique with simple random sampling method. The analytical method used is quantitative analysis with simple regression analysis. The results of this study are work-life balance has a positive influence on employee performance. It is recommended for company to give supporting facilities to employees who work their office task at home so they can reach balance at work and personal life.

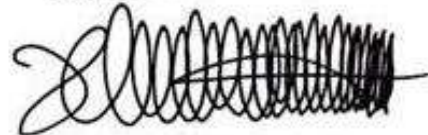
Keyword: work-life balance, employee performance, work from home

Advisor I



Dr. Hj. Zunaidah, S.E, M.Si
NIP. 196610221992032002

Advisor II



Dr. M. Ichsan Hadiri, S.T, M.M
NIP. 198907112018031001

Chairman of The Management Department

Au


Isni Andriana, S.E., M.Fin., Ph.D
NIP. 197509011999032001



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI

Jalan Palembang-Prabumulih Kilometer 32 Indralaya Ogan Ilir Kode Pos 30662
Telepon. (0711) 580964, Faksimile (0711) 580-964
Laman: <http://fe.unsri.ac.id> email: dekan@fe.unsri.ac.id

KEPUTUSAN
DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS SRIWIJAYA
NOMOR : 2335/UN9.FE/TU.SK/2020

TENTANG

PANITIA PEMBIMBING PERSIAPAN PROPOSAL SKRIPSI MAHASISWA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA

DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS SRIWIJAYA

- Memperhatikan : Surat saudara Alya Rahmadanti NIM 01011281722048 mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya tanggal 23 September 2020 hal pembimbing persiapan proposal skripsi.
- Menimbang : a. bahwa dalam rangka pelaksanaan penyusunan persiapan proposal skripsi, perlu mengangkat panitia pembimbing persiapan proposal skripsi;
b. bahwa sehubungan dengan butir a di atas perlu diterbitkan surat keputusan sebagai pedoman dan landasan hukumnya.
- Mengingat : 1. Undang-undang No. 20 tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-undang No. 12 tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi;
3. Peraturan Pemerintah No. 42 tahun 1960, tentang Pendirian Unsri;
4. Peraturan Pemerintah No. 66 tahun 2010, tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan;
5. Peraturan Menristek Dikti RI. No. 12 tahun 2015, tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Sriwijaya;
6. Surat Keputusan Rektor Universitas Sriwijaya No. 0506/UN9/SK.BUK.KP/2020 tanggal 13 April 2020 tentang Pengangkatan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan
PERTAMA : Mengangkat panitia pembimbing persiapan proposal skripsi mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya dengan susunan sebagai berikut:


Penanggung Jawab : Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E., M. E (Dekan)
Wakil Penanggung Jawab : Dr. Azwardi, M. Si (Wakil Dekan Bidang Akademik)
Koordinator : Isni Andriana, S.E., M. Fin., Ph. D (Kajur. Manajemen)
Pembimbing :
Ketua : Dr. Hj. Zunaidah, M. Si
Anggota : Dr. M. Ichsan Hadjri, S.T., M.M

Mahasiswa yang akan dibimbing :

Nama : Alya Rahmadanti
NIM : 01011281722048
Mata Kuliah Skripsi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Proposal Skripsi : Pengaruh *Work From Home* Terhadap Kinerja Virtual Intern Jobhun Surabaya.

- KEDUA : Keputusan ini berlaku sejak tanggal 24 September 2020 sampai dengan 24 Desember 2020, dengan ketentuan bahwa segala sesuatu akan diubah dan/atau diperbaiki sebagaimana mestinya apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam keputusan ini.

Ditetapkan di : Indralaya
Pada tanggal : 24 September 2020
Dekan


Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E
NIP 19670624 199402 1 002

Tembusan :

1. Rektor Unsri (sebagai laporan)
2. Ketua Jurusan. Manajemen FE Unsri
3. Kasubag. Bidang Akademik FE Unsri
4. Yang bersangkutan
5. Arsip



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI

Jalan Palembang-Prabumulih Kilometer 32 Indralaya Ogan Ilir Kode Pos 30662
Telepon. (0711) 580964, Faksimile (0711) 580-964
Laman: <http://fe.unsri.ac.id> email: dekan@fe.unsri.ac.id

KEPUTUSAN

DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS SRIWIJAYA
NOMOR : 2005/UN9.FE/TU.SK/2021

TENTANG

PENGANGKATAN PANITIA UJIAN KOMPREHENSIF MAHASISWA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA

DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS SRIWIJAYA

- Memperhatikan : Surat saudara Alya Rahmadanti NIM 01011281722048 mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya tanggal 8 Juli 2021 hal permohonan ujian komprehensif.
- Menimbang : a. bahwa untuk memenuhi persyaratan dalam meraih gelar kesarjanaan bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya perlu dilaksanakan ujian komprehensif;
b. bahwa untuk kelancaran dalam melaksanakan ujian komprehensif tersebut, perlu mengangkat panitia ujian komprehensif;
c. bahwa sehubungan dengan butir a dan b di atas, perlu diterbitkan surat keputusan sebagai pedoman dan landasan hukumnya.
- Mengingat : 1. Undang-undang No. 20 tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-undang No. 12 tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi;
3. Peraturan Pemerintah No. 42 tahun 1960, tentang Pendirian Unsri;
4. Peraturan Pemerintah No. 66 tahun 2010, tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan;
5. Peraturan Menristek Dikti RI. No. 12 tahun 2015, tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Sriwijaya;
6. Surat Keputusan Rektor Universitas Sriwijaya No. 0165/UN9/SK.BUK.KP/2021 tanggal 30 Maret 2021 tentang Pengangkatan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya Masa Jabatan Tahun 2021-2025.

MEMUTUSKAN

Menetapkan
KESATU

- : Mengangkat panitia ujian komprehensif mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya dengan susunan sebagai berikut:

Penanggung Jawab : Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E (Dekan)
Wakil Penanggung Jawab : Dr. Azwardi, M. Si (Wakil Dekan Bidang Akademik)
Koordinator : Isni Andriana, S.E., M. Fin., Ph. D (Kajur. Manajemen)
Pembimbing :
Ketua : Dr. Hj. Zunaidah, M. Si
Anggota : Dr. M. Ichsan Hadjri, S.T., M.M
Penguji : Wita Farla WK, S.E., M.M
Mahasiswa yang akan ujian :
Nama : Alya Rahmadanti
NIM : 01011281722048
Mata Kuliah Skripsi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Proposal Skripsi : Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus *Work From Home* Pada PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk.).

KEDUA

- : Segala biaya yang timbul akibat diterbitkan surat keputusan ini dibebankan pada anggaran Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya tahun 2021 dan/atau dana khusus yang disediakan untuk itu;

KETIGA

- : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan sampai dengan selesainya ujian komprehensif, dengan ketentuan bahwa segala sesuatu akan diubah dan/atau diperbaiki sebagaimana mestinya apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam keputusan ini.

Ditetapkan di Indralaya
Pada tanggal 8 Juli 2021

Dekan,

Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E

NIP 19670624 199402 1 002

Tembusan :
1. Rektor Unsri (sebagai laporan)
2. Ketua Jurusan Manajemen FE Unsri
3. Yang bersangkutan
4. Arsip

WORK-LIFE BALANCE DAN KINERJA KARYAWAN PADA SISTEM WORK FROM HOME

Alya Rahmadanti^a, Zunaidah^b, M. Ichsan Hadjri^c, Wita Farla^d

^a Universitas Sriwijaya, Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Indonesia. Email : alya.rahmadanti@gmail.com

^b Universitas Sriwijaya, Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Indonesia. Email : zunaidah@unsri.ac.id

^c Universitas Sriwijaya, Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Indonesia. Email : ichsanhadjri@fe.unsri.ac.id

^d Universitas Sriwijaya, Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Indonesia. Email : witafarla@fe.unsri.ac.id

ABSTRAK

Tujuan penelitian – Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan PT Semen Baturaja (PERSERO) Tbk yang melaksanakan *work from home*. *Work-life balance* merupakan permasalahan yang penting untuk dipelajari dalam meningkatkan kinerja dari karyawan yang melaksanakan *work-from home* untuk menjaga keseimbangan pada bagian pekerjaan maupun pribadi karyawan.

Desain/Methodologi/Pendekatan – Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu *work-life balance* sedangkan variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan. Adapun populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan divisi *corporate service management, marketing* dan *procurement* PT Semen Baturaja (PERSERO) Tbk yang melaksanakan *work from home*. Teknik sampling yang digunakan *simple random sampling* dengan formulasi slovin. Dalam melakukan penelitian ini ta yang digunakan data primer dan diperoleh dengan menggunakan alat pengumpul data berupa kuesioner. Data penelitian akan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis regresi linier sederhana.

Temuan – Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana didapatkan hasil bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh secara positif terhadap kinerja dari karyawan yang melaksanakan *work from home*.

Keterbatasan penelitian – Penelitian ini hanya membahas satu variabel bebas yang berpengaruh terhadap variabel terikatnya, selain itu dalam penelitian ini pada variabel kinerja tidak meneliti dimensi keefektifan. Sehingga bagi peneliti selanjutnya dapat meneliti variabel bebas lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja dan memasukkan dimensi efektivitas dalam penelitian selanjutnya.

Originality/value – Penelitian ini bertitik berat pada pembahasan mengenai kinerja karyawan yang disebabkan oleh *work-life balance* selama pelaksanaan *work from home*.

Keywords : *Work-life balance*, kinerja karyawan, *work from home*.

PENDAHULUAN

Pada awal tahun 2020, mewabahnya virus COVID-19 (*Corona Virus Disease*) di Indonesia menyebabkan hampir seluruh perusahaan harus beradaptasi dengan mengubah metode dan budaya kerja yang dimilikinya yaitu dengan melaksanakan konsep *work from home* yang merupakan konsep dimana pekerja melakukan pekerjaannya ditempat selain kantor dengan bantuan alat komunikasi untuk berhubungan dengan rekan organisasi lainnya (Mungkasa, 2020). Salah satu perusahaan yang melaksanakan sistem *work from home* adalah PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. PT Semen Baturaja (Persero), Tbk dengan 18 divisi yang melakukan *work from home* pada PT.Semen Baturaja (Persero), Tbk sejak bulan Maret-November 2020.

Pelaksanaan *work from home* dinilai sebagai pilihan terbaik untuk diterapkan oleh perusahaan saat pandemik ini untuk melindungi sumber daya manusia atau pekerja yang dimilikinya. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia dianggap sebagai salah satu elemen penting dalam organisasi. *Output* dari sumber daya manusia yang berkualitas tercermin dari

kinerja yang dihasilkan oleh organisasi. Menurut Prawirosentono (2008) kinerja atau *performance* merupakan sebuah hasil kerja yang dicapai oleh seorang atau sekelompok orang di dalam suatu organisasi yang disesuaikan dengan tanggung jawab dan wewenang yang dimilikinya dalam mencapai tujuan organisasi.

Meskipun pelaksanaan *work from home* di Indonesia bertujuan untuk menjaga kinerja karyawan agar tetap dalam kondisi yang baik selama pandemi. Namun, terdapat banyak gangguan seperti interupsi keluarga, kondisi rumah yang tidak mendukung untuk melaksanakan pekerjaan dan lainnya sebagai hambatan terbesar dalam pelaksanaan *work from home*. Hambatan yang ada ini dapat mengganggu keseimbangan kehidupan pekerjaan dan pribadi atau yang dikenal dengan *work-life balance*.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh dari *work-life balance* terhadap kinerja karyawan yang melaksanakan sistem *work-from home*.

KAJIAN PUSTAKA/LITERATURE REVIEW

Spill-over Theory

Teori *spillover* pertama kali oleh Piotrkowski pada 1979 yang menggambarkan hubungan antara *work-life balance* dengan kinerja karyawan. Teori *spillover* mengasumsikan keterikatan seseorang dalam bekerja akan memberikan dampak ke rumah, dimana meningkatkan kebahagiaan mereka dirumah pada akhir hari (Alfredo, 2013). Pendapat lainnya tentang teori ini yaitu pekerja menggambarkan perasaannya, perilaku, kemampuan maupun tugasnya ditempat kerja ke kehidupan personalnya (Taiwo et al., 2016).

Teori ini terbagi menjadi dua yaitu positif dan negatif: *Spillover positive* merupakan suatu kondisi yang terjadi saat kepuasan dan pencapaian seorang pekerja akan membawa pemenuhan dan pencapaian pada bidang lainnya. Sedangkan untuk *spillover negative* merupakan suatu kondisi dimana isu dan kesedihan disuatu bidang akan terbawa dibidang lainnya (Akinyele, 2016).

Work-life Balance

Terdapat banyak pendapat terkait pengertian dari *work-life balance*. Menurut Tamunomiebi dan Oyibo (2020) konsep *work-life balance* mengartikan bahwa pekerja bekerja secara seimbang baik dalam kehidupan profesional pekerjaannya maupun kehidupan pribadinya, dimana pekerja tersebut akan merasa puas dengan pencapaiannya baik ditempat kerja maupun dirumah. *Work-life balance* juga terkait bagaimana membuat suatu lingkungan yang suportif dan sehat yang memperbolehkan pekerja untuk memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan personalnya, dengan demikian akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut (Wolor et al., 2020).

Dengan adanya penentuan prioritas yang tepat antara pekerjaan (minat dan karir) dan kehidupan pribadi (kesehatan, waktu luang, hobi, keluarga dan perkembangan spirital) akan menciptakan keseimbangan kerja dan kehidupan (Fapohunda, 2014). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* merupakan konsep yang dibangun untuk mendapatkan kesejahteraan bagi karyawan baik dalam hal karir maupun rumah. *Work-life balance* dianggap menjadi suatu konsep yang memberikan keuntungan tidak hanya bagi organisasi namun juga bagi karyawan.

Kinerja Karyawan

Menurut Dessler (2016) Kinerja adalah catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Bangun (2012) kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Berdasarkan dari beberapa definisi diatas, kinerja karyawan dapat disimpulkan sebagai output atau hasil kerja karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Work from Home

Para peneliti memiliki beragam penyebutan mengenai konsep *work from home* atau *work at home* (Nordin et al., 2016). *Homeworking* adalah sebuah pengaturan dimana pekerja mengerjakan pekerjaannya seperti biasa di rumah dibandingkan di tempat kerja, dan mengerjakan pekerjaannya dengan porsi regular dari jadwal pekerjaan, dan menggunakan media elektronik untuk berkomunikasi dengan yang lain baik didalam maupun diluar organisasi (Beauregard et al., 2013). Definisi lain yaitu *telecommuting* adalah pekerjaan yang memperbolehkan pekerja untuk melakukan beberapa atau seluruh pekerjaannya seperti biasa di luar kantor, seperti rumah, tempat klien, jalan dengan cara mengerjakan tugas dan berkomunikasi dengan yang lainnya menggunakan teknologi.

Secara keseluruhan dapat diambil kesimpulan bahwa *work from home* merupakan konsep dimana seorang pekerja melakukan pekerjaannya ditempat selain kantor formal dengan bantuan alat komunikasi untuk berhubungan dengan rekan organisasi lainnya.

Hipotesis penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini yaitu *Work-Life Balance* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang melaksanakan *work from home* pada PT Semen Baturaja Tbk.

METODE PENELITIAN

Desain dan sampel

Penelitian ini bertujuan mengetahui apakah variabel bebas (independen) memengaruhi variabel terikat (dependen). Variabel bebas pada penelitian ini adalah *work-life balance* sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan. Masing-masing variabel ini akan dioperasionalkan melalui indikator-indikator. Adapun populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan divisi *corporate service management, marketing* dan *procurement* PT Semen Baturaja (PERSERO) Tbk yang melaksanakan *work from home*. Teknik sampling yang digunakan dengan *simple random sampling* dengan formulasi slovin dengan persentase kegagalan 10% sehingga didapatkan 59 karyawan sebagai sampel.

Metode pengumpulan data

Dalam penelitian ini menggunakan data primer, yaitu data yang diambil langsung dari sumbernya dengan menggunakan alat pengumpul data berupa kuesioner. Kuesioner akan diisi langsung oleh responden dengan menjawab beberapa item pernyataan yang berkaitan dengan masalah penelitian. Variabel dalam penelitian ini akan diukur dengan menggunakan beberapa indikator dan indikator-indikator tersebut akan tercermin dari butir-butir pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Sebelum kuesioner disebarkan kepada responden, kuesioner tersebut terlebih dahulu akan diuji keandalannya dengan menggunakan validitas dan uji reliabilitas. Teknik penskalaan dalam penelitian ini menggunakan skala Likert 1 sampai 5 dengan pilihan jawaban mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

Instrumen dan teknik analisis

Data penelitian akan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis regresi linier sederhana dengan pengolahan data menggunakan Program Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana akan diperoleh nilai konstanta dan koefisien regresi dimana nilai-nilai tersebut akan dimasukkan dalam persamaan regresi linier sederhana. Hasil analisis regresi linier sederhana juga akan memperlihatkan nilai koefisien korelasi, koefisien determinasi, serta hasil uji t.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk mengetahui dan menjawab permasalahan yang menjadi kajian penelitian, yaitu seberapa besar pengaruh variabel *work-life balance* terhadap kinerja karyawan. Persamaan regresinya sebagai berikut:

Tabel 1
Analisis Persamaan Regresi Linier Sederhana

Coefficients ^a		Unstandardized Coefficients	
Model		B	Std Error
1	(Constant)	21,044	4,116
	<i>work-life balance</i>	0,146	0,091

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan Data Menggunakan SPSS (2021)

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 1 dapat diketahui nilai Constant (a) adalah 21,044, sedangkan nilai koefisien regresi *Work-life Balance* (b) 0,146, maka dapat digambarkan sebagai berikut: Konstanta (a) = 21,044 ini menunjukkan nilai konstanta, dimana jika variabel *work-life balance* (X) = 0 maka kinerja karyawan 21,044. Sedangkan Koefisien X (b) = 0,146, hal tersebut menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan *work-life balance* maka nilai kinerja karyawan bertambah sebesar 0,146. Koefisien regresi tersebut bernilai positif, artinya terjadi hubungan antara variabel *Work-life Balance* dengan kinerja karyawan.

Analisis Koefisien Korelasi (r) dan Koefisien Determinasi (R²)

Hasil perhitungan koefisien korelasi dan determinasi antara *work-life balance* terhadap kinerja karyawan pada PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. selama *work from home* ditunjukkan pada tabel 4.13 sebagai berikut:

Tabel 2
Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi (r) dan Koefisien Determinasi (R²)
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	R Std. Error of the Estimate
1	0,208 ^a	0,432	0,264	3,32480

a. Predictors: (Constant), *Work-life Balance*

b. Dependent Variable : Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan Data Menggunakan SPSS (2021)

Hasil pada tabel 2 dapat diartikan bahwa nilai r sebesar 0,208 dapat diinterpretasikan bahwa *Work-life Balance* terdapat hubungan yang rendah terhadap kinerja karyawan pada PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. selama *work from home* karena tingkat hubungan yang rendah interval koefisiennya 0,20-0,399.

Sementara itu R² sebagai koefisien determinasi diketahui sebesar 0,432. Koefisien determinasi tersebut menggambarkan bahwa variabel *Work-life Balance* (X) mampu menjelaskan kinerja karyawan sebesar 43,2% sedangkan sisanya 56,8% dijelaskan oleh variabel lainnya. Menurut Pierce (2015) dalam *spillover theory*, terdapat variabel-variabel pendukung selain *work-life balance* seperti *job satisfaction*, *work engagement*, dan *well-being effect*.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan melihat hasil uji-t dari analisis regresi linier sederhana. Uji-t digunakan untuk menguji pengaruh dari variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen) secara parsial. Dasar pertimbangan keputusan adalah dengan melihat nilai positif. Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana didapatkan *level of significant a* = 0,114, maka dapat diartikan variabel *Work-life Balance* (X) memiliki pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan yang melaksanakan *work from home*.

Pembahasan

Berdasarkan hasil perhitungan uji hipotesis diperoleh hasil bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang melakukan *work from home* pada PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. Hasil penelitian mendukung teori *spill-over* yang dikemukakan

oleh Piotrkowski (1979) yang menggambarkan hubungan *work-life balance* dengan kinerja karyawan. Teori ini menggambarkan menggambarkan perasaan, perilaku, kemampuan maupun tugas seorang pekerja ditempat kerja ke kehidupan personalnya (Taiwo et al., 2016).

Berdasarkan tabel frekuensi responden terkait *work-life balance* menunjukkan kesimpulan umum bahwa dari 16 pernyataan yang terdiri atas empat dimensi *work-life balance* yaitu *work interference with personal life*, *personal life interference work*, *personal life enchacement of work*, dan *work enchacement of personal life*. Lebih dari 50% dari responden menyatakan secara positif terhadap 16 item pernyataan terkait *work-life balance* pada studi kasus *work from home*.

Sedangkan pada tabel frekuensi responden terkait kinerja karyawan menunjukkan kesimpulan umum bahwa dari empat dimensi kinerja yang dibahas pada penelitian ini yaitu kuantitas, kualitas, ketepatan waktu dan kemandirian. Lebih dari 50% responden menyatakan secara secara positif terhadap sembilan dari sepuluh poin pernyataan terkait kinerja. Sesuai dengan hasil keseluruhan dari analisis distribusi frekuensi jawaban responden baik pada variabel *work-life balance* (X) dan kinerja karyawan (Y) dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. yang melakukan *work from home* akan meningkat jika karyawan dapat mencapai keseimbangan kehidupan kerja dan personal.

Hal ini menunjukkan meskipun pelaksanaan *work from home* di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. yang bersifat kondisional dikarenakan kondisi pandemi. Namun, tidak merusak keseimbangan *work-life balance* dari karyawan terutama pada divisi *corporate service management, marketing* dan *procurement*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah *work-life balance* memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. yang melakukan *work from home*.

KETERBATASAN DAN FUTURE RESEARCH

Penelitian ini memiliki keterbatasan dikarenakan masih banyaknya faktor pengaruh lain yang memengaruhi kinerja karyawan selama pelaksanaan *work-from home*. Hal ini dapat dijadikan peneliti selanjutnya sebagai tambahan referensi untuk dapat menganalisis faktor-faktor lain seperti keterikatan pegawai, *well-being effect*, kepuasan kerja dan lainnya yang mungkin berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam studi kasus *work from home*. Selain itu dikarenakan penelitian ini tidak memasukkan dimensi efektivitas maka untuk penelitian selanjutnya dapat memasukkan dimensi tersebut.

REFERENSI

- Abioro, M. A., Oladejo, D.A. % Ashogbon, F. O. (2018) Work life Balance Practices and Employee Productivity in the Nigerian University System. *Crawford Journal of Business & Social Sciences*.
- Anthonia, K., & Ukoha, O. (2018). Work-Life Balance and Employee Performance in Nigerian Banks, Port Harcourt. *International Journal of Advanced Academic Research | Social & Management Sciences*, 4 (1), 2488–9849.
- Ardiansyah, C. A., & Surjanti, J. (2018). Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada Karyawan PT. Bhinneka Life Indonesia Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8.
- Arikunto, S. 2013. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ayuningtyas, L & Septarini, B. G. (2013). Hubungan family supportive supervision behaviors dengan work family balance pada wanita yang bekerja. *Jurnal Psikologi Industri dan*

- Organisasi Vol. 2, No 1.
- Bataineh, K. adnan. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12 (2), 99.
- Beauregard, A., Basile, K., & Canonico, E. (2013). Home is where the work is: in ACAS and beyond. In *ACAS Research Publications*.
- Bhumika. (2020). Challenges for work–life balance during COVID-19 induced nationwide lockdown: exploring gender difference in emotional exhaustion in the Indian setting. *Gender in Management, May*.
- Chiekezie, O. M., Nzewi, H. N., Emejulu, G. A., & Chukwujama, C. N. (2016). Work Life Balance and Job Performance in Selected Commercial Banks in Anambra State, Nigeria. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*.
- Choudhury, P., Foroughi, C., Larson, B. (2020). Work-from-anywhere: The Productivity Effects of Georaphic Flexibility.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*. 53(6), 747-770.
- Creswell, Jhon W. 2016. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Fapohunda, T. M. (2014). An Exploration of the Effects of Work Life Balance on Productivity. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2 (22), 71–89.
- 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*, 14 (4), 441–456.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23 (VIII)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gough, K. V. (2012). Home as workplace. In *International Encyclopedia of Housing and Home* (Vol. 2). Elsevier Ltd.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work –family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510–531.
- Hasibuan, Malayu SP. 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.
- Huda, N., & Firdaus, M. F. (2020). Work-Life Balance Pada Wanita Karier Di Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan Yang Menjalani Peran Ganda. *Jurnal Psikologi*, 13 (1), 46–55.
- 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*, 13(1).
- Johari, J., Yean Tan, F., & Tjik Zulkarnain, Z. I. (2018). Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. *International Journal of Educational Management*, 32 (1), 107–120.
- Kappagoda, U.W.M.R. Sampath., Othman, Hohd, Zainul, Fithri, Othman.,Alwis, Gamini, De. 2014. Psychological Capital and Job Performance: The Mediating Role of Work Attitudes. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*.
- Maslichah, N., & Hidayat, K. (2017). Pengaruh Work-Life Balance Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Perawat RS Lavalette Malang Tahun 2016). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 49 (1), 136362.
- Mendis, M. D. V. S., & Weerakkody, W. A. S. (2018). The Impact of Work-Life Balance on Employee Performance With Reference to Telecommunication Industry in Sri Lanka: a Mediation Model. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 12(1), 72.
- Mungkasa, O. (2020). Bekerja dari Rumah (Working From Home/WFH): Menuju Tatanan Baru Era Pandemi COVID 19. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 4 (2), 126–150.
- Munjal, S., & Singh, S. (2015). Work Life Balance – Interference between Work & Personal Obligations. *Journal of Maharaja Agrasen College of Higher Education*, 2 (1).
- Ningsih, S., & Dukalang, H. H. (2019). Penerapan Metode Suksesif Interval pada Analsis Regresi

- Linier Berganda. *Jambura Journal of Mathematics*, 1 (1), 43.
- Nordin, N. N., Mohd Baidzowi, F. M., & Razak, R. A. (2016). Understanding the Work At Home Concept, Its Benefits and Challenges Towards Employees. *Social Sciences Research*, 2016 (July), 109–118.
- Nurani, A., & Nilawati, L. (2016). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Komitmen Afektif. *Optimum: Jurnal Ekonomi Dan Pembangunan*, 6 (1), 68.
- Nurani, A., Nilawati, L., Nurhasanah M, W. O., Kalimin, L. O., Syaifuddin, D. T., Rafsanjani, F., Nursyamsi, I., Pono, M., Saina, I., Pio, R., Rumawas, W., Soedarso, Y., (2019). Pengaruh Work-Life Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening The Effect of Work-Life Life Balance on Employee Performance with Job Stress and Job Satisfaction as Intervening Variables. *Jurnal Administrasi Bisnis UNSRAT*, 21 (1), 203–213.
- Oyewobi, L. O., Oke, A. E., Adeneye, T. D., & Jimoh, R. A. (2019). Influence of Organizational Commitment on Work–Life Balance and Organizational Performance of Female Construction Professionals. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26 (10), 2243–2263.
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*.
- Palumbo, R., Manna, R., & Cavallone, M. (2020). Beware of side effects on quality! Investigating the implications of home working on work-life balance in educational services. *TQM Journal*.
- Pierce, John L. dan Donald G. Gardner, “Self Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self Esteem Literature”, *Journal of Management*, Vol. 30 No. 5.
- Purohit, M. (2013). A comparative study of work life balance in various industrial sectors in pune region. *International Journal of Marketing*, 2(3), 198–206.
- Poulose, S., dan Sudarsan. 2014. Work Life Balance: A Conceptual Review. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(2), 1-7.
- Poluan, JR. (2018). Pengaruh Work-Life Balance, Beban Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Negara Indonesia (PERSERO) Tbk, Kantor Cabang Manado. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Vol 6, No.4*.
- Qodrizana, D. L., & Musadieg, M. Al. (2018). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Perempuan Yayasan Insan Permata Tunggalwulung Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 60 (1), 9–17.
- Ramesh, V. M., & Sakthivel, R. (2015). *The Impact of Work Family Interferences on Work Life Conflict among the Workers of Kcmmf (Milma) In Kerala*. 3 (3), 21–26.
- Rivai, Veithzal. (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Reddy, N., Vranda, M., Ahmed,A., Nirmala,B., & Siddaramu, B. 2010. Work-Life Balance among Married Women Employees. *Indian Journal of Psychological Medicine*.
- Robbins, Stephen P. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robert, Mathis L & John H. Jackson. (2012). *Sumber Daya Manusia Jakarta: Penerbit Salemba Empat*.
- Saina, I., Pio, R., & Rumawas, W. (2016). Pengaruh Worklife Balance Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis UNSRAT*, 4 (3), 1–9.
- Sanusi, Anwar. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Penerbit Salemba Empat: Jakarta.
- Sarwono, J. (2012). Mengubah Data Ordinal Ke Data Interval dengan Metode Suksesif Interval (MSI). *Statistik Terapan Aplikasi Untuk Riset Skripsi, Tesis Dan Disertasi, Menggunakan SPSS, AMOS Dan Excel*, 250–259.
- Sidik, R. (2019). Pengaruh Kemampuan, Work Life Balance, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

- Karyawan pada Karyawan BMT Permata Jawa Timur. *Yos Soedarso Economics Journal*, 1 (April), 20–28.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Center for Academic Publishing Service. Yogyakarta.
- Sekaran, Uma & Bougie, Roger. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian Buku 1*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sekaran, Uma & Bougie, Roger. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian Buku 2*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Smeltzer, S. C., Cantrell, M. A., Sharts-Hopko, N. C., Heverly, M. A., Jenkinson, A., & Nthenge, S. (2016). Psychometric analysis of the work/life balance self-assessment scale. *Journal of Nursing Measurement*, 24 (1), 5–14.
- Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation of Work-Life Balance, Work-Family Conflict, and Family-Work Conflict with the Employee Performance Moderating Role of Job Satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7 (1), 129–146.
- Taiwo, S., Catherine, M., & Esther, F. (2016). Work-Life Balance Imperatives for Modern Work Organization : A Theoretical Perspective. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 4 (8), 57–66.
- Talukder, A. K. M., Vickers, M., & Khan, A. (2018). Supervisor support and work-life balance: Impacts on job performance in the Australian financial sector. *Personnel Review*, 47 (3), 727–744.
- Tamunomiebi, M. D., & Oyibo, C. (2020). Work-Life Balance and Employee Performance: A Literature Review. *European Journal of Business and Management Research*, 5 (2), 1–10.
- Tompkins, G. E. (2010). *Literacy for the 21st century, a ballanced approach*. Boston: Allyn Bacon.
- Ur, P. 2007. *A course in language teaching*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wijaya, S.W., & Aditya, G.A. (2020) Working From Home: Digital Interaction. White Paper. *Institute of Social Economics and Digital*.
- Wolor, C. W., Solikhah, S., & Fidhyallah, N. F. (2020). *Effectiveness of E-Training , E-Leadership , and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19*

PROPOSAL PENELITIAN

**Pengaruh Penerapan *Work From Home* dan *E-learning* Terhadap
Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening
Pada Lingkup Kanwil Ditjen Perbendaharaan
Provinsi Sumatera Selatan**



Proposal Tesis Oleh :

Rendy Afrian

01012681923006

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Gelar
Magister Manajemen*

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN
RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

2021

LEMBAR PERSETUJUAN SEMINAR PROPOSAL TESIS

PENGARUH PENERAPAN WORK FROM HOME DAN E-LEARNING TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA LINGKUP KANWIL DITJEN PERBENDAHARAAN PROVINSI SUMATERA SELATAN

Disusun oleh:

Nama : Rendy Afrian
NIM : 01012681923006
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen SDM

Disetujui untuk digunakan sebagai syarat pengajuan SK pembimbing tesis

Tanggal Persetujuan

Dosen Pembimbing

Pembimbing I



Dr. Hj. Zunaidah, S.E., M.Si.
NIP. 196610221992032002

Tanggal : _____

Pembimbing II

Isni Andriana, S.E. M.Fin., Ph.D
NIP. 197509011999032001

Tanggal : _____

Inbox (2,658) - ranyia08@gmail.com x Koreksi Proposal (bimbingan ta... x WhatsApp x

web.whatsapp.com

Bimbingan online isni
Atin Buk. Denny +62 811-6403-6589 +62 812-6379-8399 +62 812-7146-2970 +62 812-7321-6714 +62 812-7244-5356 +62 812...

Dapatkan notifikasi pesan baru
Nyalakan notifikasi desktop >

bimbing

CHAT

Bimbingan online isni 20/8/2021
+62 857-8398-0632 bergabung via tautan unda...

Deskripsi Grup
Grup ini dibuatkan untuk bimbingan online dikarenakan kondisi saat ini yg tidak memungkinkan untuk bimbingan online [bimbing](#). Baca selengkapnya X

+62 851-9679-8641 keluar

24/7/2021

Buk. YTH ANRI
Assalamualaikum kepi mhs YTH silahkan semua sy ACC km saya tok sanggup cek satu satu cukup tunjukkan WA ini saja. Terima kasih

+62 851-6849-4320 - @syaheerani
Waalaikumsalam, baik terima kasih bu 🙏

+62 858-0943-0911 - @syaheerani
Waalaikumsalam, baik bu terima kasih banyak 🙏

+62 895-6049-01295 - @syaheerani
Waalaikumsalam, baik bu terima kasih banyak bu 🙏

+62 821-7645-4517 -
Waalaikumsalam, baik terimakasih bu 🙏

Ketik pesan

WhatsApp - Goo...
Lync AnyConnect...
100 SURAT PENG...
23:35
29/08/2021

Inbox (2,658) - ranyia08@gmail.com x Koreksi Proposal (bimbingan ta... x WhatsApp x

mail.google.com/mail/u/1/#search/bimbinganonline.isniandriana94@gmail.com/KtIxLghjblhNRwwhWmbLkT2pDTGmzL

Gmail

bimbinganonline.isniandriana@gmail.com

Tulis

Kotak Masuk 71

Berbintang

Ditunda

Terkirim

Draf 2

Selengkapnya

Meet

Rapat baru

Gabung ke rapat

Hangout

rendy - +

Tidak ada chat terbaru
Maka yang baru

Koreksi Proposal (bimbingan tanggal 11 Mei 2021) A.n. Rendy Afrian Kotak Masuk x

rendy afrian - rendyafrian21@gmail.com -
repeda isni -

revisi proposal

isni A - bimbinganonline.isniandriana@gmail.com -
repeda isni -

Saya ACC silahkan untuk ujan proposal

On Thu, 3 Jun 2021 at 12:00 rendy afrian <rendyafrian21@gmail.com> wrote

rendy afrian - rendyafrian21@gmail.com -
repeda isni -

Se: 6 Jun 12:16

Kotak Masuk x

Min: 13 Jun 09:04

23:37
29/08/2021



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI

Jalan Palembang-Prabumulih Kilometer 32 Indralaya Ogan Ilir Kode Pos 30662
Telepon. (0711) 580964, Faksimile (0711) 580964
Laman: <http://fe.unsri.ac.id> email: dekan@fe.unsri.ac.id

KEPUTUSAN
DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS SRIWIJAYA
Nomor: 2890/UN9.FE/TU.SK/2021

TENTANG
PANITIA UJIAN PROPOSAL TESIS
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS SRIWIJAYA

DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS SRIWIJAYA


- Memperhatikan : Surat Permohonan Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya No. 966/UN9.1.1/PS/MGT/2021 tanggal 15 September 2021, perihal Ujian Proposal Tesis mahasiswa Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya atas nama Rendy Afrian.
- Menimbang : a. bahwa dalam rangka pelaksanaan ujian proposal tesis, perlu mengangkat panitia penguji proposal tesis;
b. bahwa sehubungan dengan butir a di atas perlu diterbitkan surat keputusan sebagai pedoman dan landasan hukumnya.
- Mengingat : 1. Undang-undang No. 20 tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-undang No.12 tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi;
3. Peraturan Pemerintah No. 42 tahun 1960, tentang Pendirian Unsri;
4. Peraturan Pemerintah No. 66 tahun 2010, tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 17 tahun 2010, tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
5. Peraturan Menristek Dikti RI No. 12 tahun 2015, tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Sriwijaya
6. Surat Keputusan Rektor Unsri No. 0165/UN9/SK.BUK.KP/2021 tanggal 30 Maret 2021 tentang Pengangkatan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya Masa Jabatan Tahun 2021-2025.

Menetapkan

MEMUTUSKAN

- KESATU : Mengangkat Panitia Ujian Proposal Tesis mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya dengan susunan sebagai berikut:
- | | |
|---------------------------|---|
| Penanggung Jawab | : Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E (Dekan) |
| Wakil Penanggung Jawab | : Dr. Azwardi, S.E., M.Si (Wakil Dekan Bidang Akademik) |
| Koordinator | : Hj. Marlina Widiyanti, S.E., S.H., M.M., M.H., Ph.D (Koordinator Program Studi Magister Manajemen) |
| Pembimbing | |
| Ketua | : Dr. Hj. Zunaidah, M.Si |
| Anggota | : Isni Andriana, S.E., M.Fin., Ph.D |
| Penguji | : Hj. Marlina Widiyanti, S.E., S.H., M.M., M.H., Ph.D |
| Mahasiswa yang akan ujian | |
| Nama | : Rendy Afrian |
| NIM | : 01012681923006 |
| Konsentrasi | : Manajemen Sumber Daya Manusia |
| Judul Proposal | : Pengaruh Penerapan <i>Work From Home</i> dan <i>E-Learning</i> terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi sebagai Variabel <i>Intervening</i> pada Lingkup Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Selatan. |
- KEDUA : Segala biaya yang timbul akibat diterbitkan surat keputusan ini dibebankan pada anggaran Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya tahun 2021 dan/atau dana khusus yang disediakan untuk itu;
- KETIGA : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan segala sesuatu akan diubah dan/atau diperbaiki sebagaimana mestinya apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam keputusan ini

Ditetapkan di : Indralaya
Pada tanggal : 17 September 2021
Dekan,


Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E
NIP. 196706241994021002

Tembusan :

1. Rektor Unsri (sebagai laporan)
2. Koordinator Prodi. Magister Manajemen
3. Dosen Pembimbing
4. yang bersangkutan



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI

Jalan Palembang-Prabumulih Kilometer 32 Indralaya Ogan Ilir Kode Pos 30662
Telepon. (0711) 580964, Faksimile (0711) 580964
Laman: <http://fe.unsri.ac.id> email: dekan@fe.unsri.ac.id

- KEPUTUSAN
DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS SRIWIJAYA
NOMOR: 2560/UN9.FE/TU.SK/2021

TENTANG
PERUBAHAN KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS SRIWIJAYA
NOMOR: 0893/UN9.FE/TU.SK/2021, TENTANG PANITIA PEMBIMBING PROPOSAL TESIS
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA

DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS SRIWIJAYA

- Memperhatikan : Surat permohonan Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya No. 6846/UN9.1.1.1/PS/MGT/2021 tanggal 24 Agustus 2021 tentang perubahan panitia pembimbing proposal tesis atas nama Rendy Afrian.
- Menimbang : a. bahwa sehubungan dengan ada perubahan judul proposal tesis mahasiswa dengan Surat Keputusan Dekan Nomor: 0893/UN9.FE/TU.SK/2021, tentang pembimbing proposal tesis mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya;
b. bahwa sehubungan dengan butir a di atas, perlu diterbitkan surat keputusan sebagai pedoman dan landasan hukumnya.
- Mengingat : 1. Undang-undang No. 20 tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-undang No.12 tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi;
3. Peraturan Pemerintah No. 42 tahun 1960, tentang Pendirian Unsri;
4. Peraturan Pemerintah No. 66 tahun 2010, tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerinta No. 17 tahun 2010, tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan;
5. Peraturan Menristek Dikti RI No. 12 tahun 2015, tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Sriwijaya;
6. Surat Keputusan Rektor Unsri No. 0165/UN9/SK.BUK.KP/2021 tanggal 30 Maret 2021 tentang Pengangkatan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya Masa Jabatan Tahun 2021-2025.

Menetapkan
KESATU
KEDUA

MEMUTUSKAN

- : Membatalkan semua ketentuan yang bertentangan dengan keputusan ini;
: Mengangkat Panitia Pembimbing Proposal Tesis mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya dengan susunan sebagai berikut:

Penanggung Jawab : Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E (Dekan)
Wakil Penanggung Jawab : Dr. Azwardi, S.E., M.Si (Wakil Dekan Bidang Akademik)
Koordinator : Hj. Marlina Widiyanti, S.E., S.H., M.M., M.H., Ph.D (Koordinator Program Studi Magister Manajemen)

Pembimbing
Ketua : Dr. Hj. Zunaidah, M.Si
Anggota : Isni Andriana, S.E., M.Fin., Ph.D
Mahasiswa yang akan dibimbing
Nama : Rendy Afrian
NIM : 01012681923006
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Proposal : Pengaruh Penerapan *Work From Home* dan *E-Learning* terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Lingkup Kanwin Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Selatan.

- KETIGA : Segala biaya yang timbul akibat diterbitkan surat keputusan ini dibebankan pada anggaran Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya tahun 2021 dan/atau dana khusus yang disediakan untuk itu;
- KEEMPAT : Keputusan ini berlaku sejak tanggal 26 Agustus 2021 sampai dengan 26 Nopember 2021 dengan ketentuan segala sesuatu akan diubah dan/atau diperbaiki sebagaimana mestinya apabila ternyata dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam keputusan ini.

Ditetapkan di : Indralaya
Pada tanggal : 26 Agustus 2021

Dekan

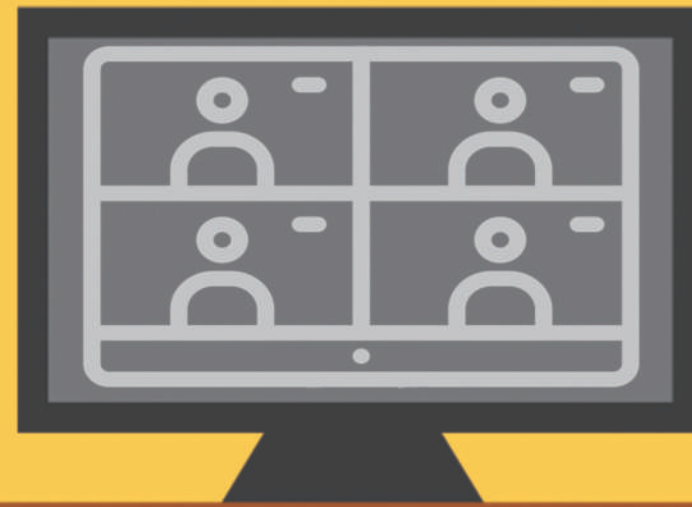


Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E
NIP. 195706211994021002

Tembusan :

1. Wakil Dekan di lingkungan FE. Unsri
2. Koordinator Prodi. Magister Manajemen
3. Dosen Pembimbing Tesis
4. yang bersangkutan

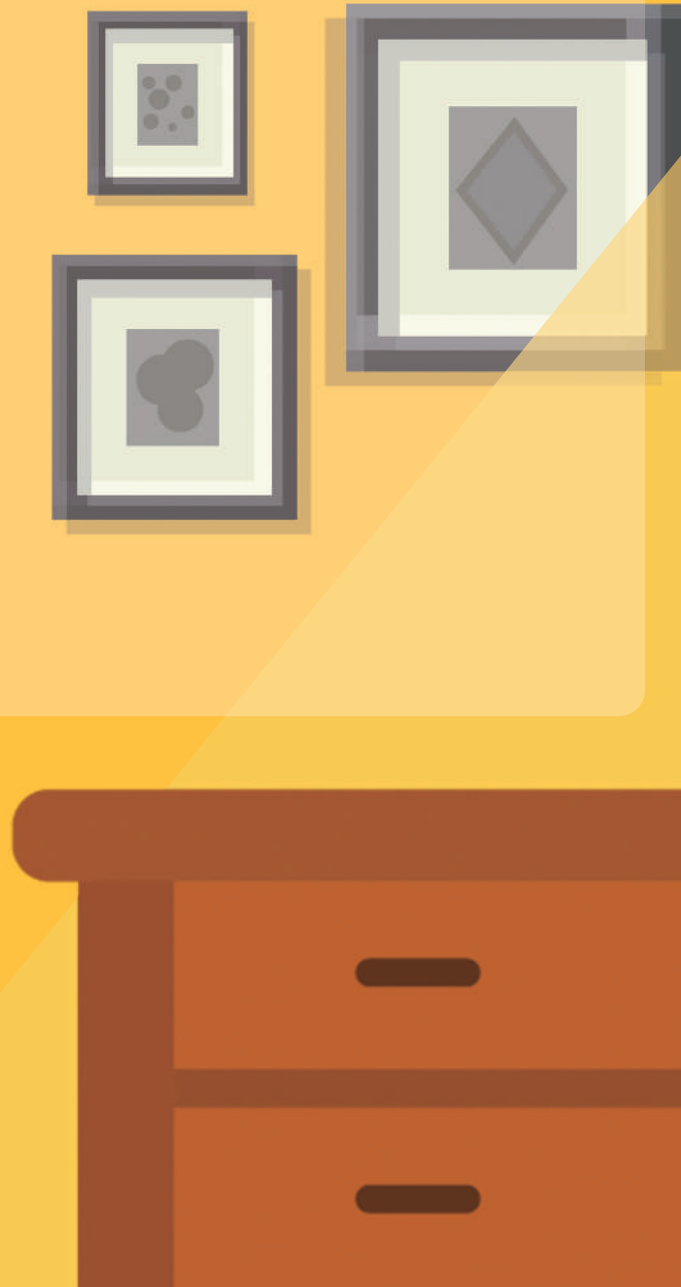
WORK FROM HOME



WORK FROM HOME

Zunaidah - Alya Rahmadanti

**Zunaidah
Alya Rahmadanti**



Daftar Isi

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	iii
BAB I WORK FROM HOME	I
A SEJARAH AWAL BEKERJA JARAK JAUH (WFH)	1
B PEMAHAMAN DASAR <i>WORK FROM HOME</i>	10
C JENIS DARI <i>WORK FROM HOME</i>	13
D PENERAPAN <i>WORK FROM HOME</i>	17
E INDIKATOR <i>WORK FROM HOME</i>	27
F KELEBIHAN DAN KEKURANGAN DALAM <i>WORK FROM HOME</i>	28
BAB II WORK-LIFE BALANCE	36
A PENGERTIAN <i>WORK-LIFE BALANCE</i>	36
B MANFAAT <i>WORK-LIFE BALANCE</i>	38
C TEORI <i>WORK-LIFE BALANCE</i>	39
D KOMPONEN <i>WORK-LIFE BALANCE</i>	42
E FAKTOR-FAKTOR PENDUKUNG <i>WORK-LIFE BALANCE</i>	46
F DIMENSI <i>WORK-LIFE BALANCE</i>	47
BAB III WORK-LIFE BALANCE DALAM WORK FROM HOME	50
A PENDAHULUAN	51
B PENGERTIAN <i>WORK FROM HOME</i>	53
C KEUNTUNGAN DAN KERUGIAN <i>WORK FROM HOME</i>	54
D <i>WORK FROM HOME</i> DI INDONESIA	58
E PENTINGNYA <i>WORK-LIFE BALANCE</i> SELAMA <i>WORK FROM HOME</i>	59
F PENELITIAN TERKAIT <i>WORK-LIFE BALANCE</i> SELAMA <i>WORK FROM HOME</i>	60
BAB IV HAPPINESS AT WORK	62
A PENGERTIAN <i>HAPPINESS AT WORK</i>	63
B FAKTOR PENDORONG <i>HAPPINESS AT WORK</i>	64
C DAMPAK <i>HAPPINESS AT WORK</i>	68
D <i>HAPPINESS AT WORK</i> DI INDONESIA	69
BAB V KOMITMEN ORGANISASI	72
A PENGERTIAN KOMITMEN ORGANISASI	73
B TEORI KOMITMEN ORGANISASI	74
C FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMITMEN ORGANISASI	75
D HUBUNGAN <i>HAPPINESS AT WORK</i> DENGAN KOMITMEN ORGANISASI	76
E PENELITIAN TERDAHULU	77

WORK FROM HOME

BAB I

WORK FROM HOME

A. SEJARAH AWAL BEKERJA JARAK JAUH (WFH)

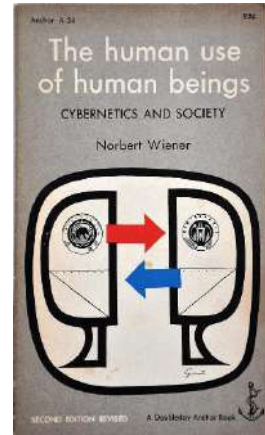
Pada awalnya peradaban manusia sebetulnya sudah ada sistem bekerja, manusia pendahulu bekerja dan mencari makan dengan menanam tanaman dan berburu untuk kebutuhan hidup mereka. Pertama kali manusia yang melakukan hal ini disebut sebagai *Homo ergaster*, yang berarti 'manusia pekerja' atau 'manusia yang pandai' pada periode 1,9 hingga 1,4 juta tahun lalu di Afrika timur dan selatan pada era *Pleistosen* dan pendinginan iklim global. Menurut laporan Australian Museum, pada zaman *Homo ergaster* menunjukkan perilaku bekerja yang maju, alat-alat yang digunakan seperti kapak tangan batu jenis baru, penggunaan api dan peningkatan tingkat aktivitas fisik yang ditemukan di kamp tempat tinggal mereka.

Maju ke masa Abad Pertengahan, manusia belum mengenal dengan istilah kantor, sehingga semua kegiatan yang menyangkut tentang masalah produksi dilakukan di rumah. Seperti di benua Eropa terutama Inggris, pada Abad Pertengahan tersebut memiliki rumah panjang yang dihuni oleh petani dan peternak di kedua ujung bangunan. Rumah ini dibuat sedemikian rupa supaya bisa menunjang proses produksi di rumah. Di bagian ruang tengah terdapat dapur, serta pusat untuk menjahit pakaian, penjagalan, produksi susu dan penyamakan. Pada abad ini juga para pedagang berdagang dari rumah.

Memasuki era Revolusi atau bisa disebut pada masa Renaisans (*Renaissance*) pada abad 17 dan 18, muncul konsep bekerja di kantor. Contoh bangunan pada masa Renaisans adalah bangunan administratif yang merujuk kepada *Uffizi Gallery* milik keluarga *Medici*, patron asal *Florence*, Italia. *Uffizi* sendiri secara harfiah berarti 'kantor' (*office*) dan sekarang dijadikan museum dimana dulunya merupakan tempat bagi petugas sipil yang bekerja untuk mengelola hukum. Pada era ini dibentuk cara kerja yang modern, dimana para pekerja dibagi berdasarkan keahliannya dan melakukan aktivitas pekerjaannya di luar rumah, hal ini yang awalnya tempat tinggal untuk bekerja menjadi dipisahkan dan bekerja diluar. Di era tersebut banyak sekolah yang dibangun lengkap dengan asrama untuk para guru, sehingga para guru mudah dalam bekerja dan tidak perlu menempuh jarak jauh untuk pulang ke rumahnya.

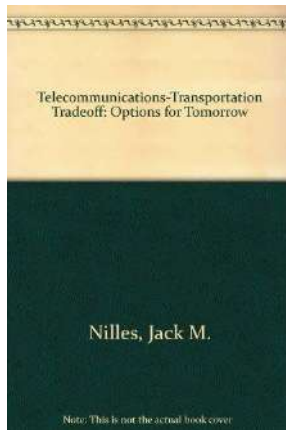
Namun pada era Renaisans tersebut, tren kerja di rumah tidak luntur dan tetap terlaksana seperti dikutip *WorkHome*. Pembuat jam tangan dan penenun sutra masih bekerja di rumah, ditandai bukti dengan rumah pada abad ke-17 dan 18 yang punya jendela besar supaya cahaya di luar lebih banyak masuk ke dalam rumah. Dalam hal ini juga rumah-rumah tersebut punya ruang kerja yang disebut "*topshop*" dimana terdapat mesin uap yang terhubung dengan alat tenun untuk memungkinkan penenun rumahan dapat membuat hasil tenun yang tidak kalah bersaingnya dengan pabrik. Bahwa setelah Revolusi Industri, pekerjaan berbasis rumahan terus berkembang dengan pesat. Seperti penjaga toko dan tempat pemakaman.

Awal mula istilah dari bekerja jarak jauh pertama kali muncul dalam buku *The Human Use of Human Beings Cybernetics and Society* oleh Norbert Wiener pada tahun 1950 dan di revisi pada tahun 1954 yang memiliki istilah *telework* (istilah yang populer di Eropa sampai saat ini), menurut sumber dari (Siddharta dan Malika, 2016). Dalam



buku ini berpendapat untuk manfaat otomatisasi bagi masyarakat yang menganalisis makna komunikasi produktif dan membahas cara-cara manusia dan mesin untuk bekerja sama, dengan potensi untuk memperkuat tenaga manusia dan membebaskan orang dari pekerjaan manual yang membosankan.

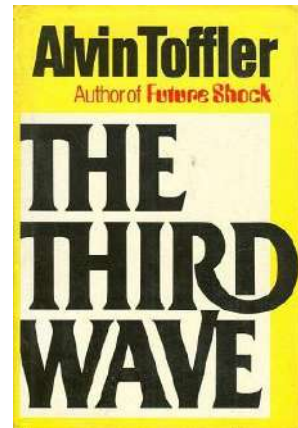
Tren bekerja dari rumah memang tidak terkenal seperti bekerja dari kantor. Tetapi pada tahun 1970-an seorang mantan insinyur NASA, Jack Nilles mulai membuat konsep bekerja dari rumah yang dimana pekerjaan yang tidak dilakukan di kantor. Karena sistem bekerja dari rumah di era tersebut berbeda dengan sistem bekerja dari rumah di abad-abad sebelumnya, di mana karyawan dan pekerja tidur dan bekerja di tempat yang sama. Hal tersebut dituangkan melalui buku *The Telecommunications-Transportation Tradeoff*, Nilles bercerita bahwa dirinya mencari solusi dari kelangkaan minyak bumi juga yang diakibatkan penggunaan transportasi. Supaya penggunaan transportasi bisa dikurangi, Nilles membuat solusi yaitu karyawan atau pekerja bisa bekerja dari rumah agar volume kendaraan



berkurang karena tidak ada banyak orang pergi ke kantor. Kemudian muncul istilah 'telecommute' dalam laporan *University of Southern California* yang dibiayai oleh *the National Science Foundation* (Nilles dkk, 1974) dimana konsep *telecommuting* sendiri merupakan perjanjian kerja yang mengedepankan fleksibilitas di mana pekerja tak perlu datang ke kantor dengan memaksimalkan teknologi komunikasi dan berfokus pada proyek pengurangan lalu lintas jam puncak. Seperti judul bukunya tersebut, Nilles beranggapan bahwa kemajuan telekomunikasi mesti dimanfaatkan agar pekerja diperbolehkan kerja di rumah, demi mengatasi masalah kemacetan.

Pada tahun 1980, sistem bekerja dari rumah ini kemudian diterapkan dan dicoba oleh perusahaan raksasa IBM yang mengadopsi dari ide Nilles, dan dikutip sumber datanya dari Quartz, sebanyak 40% kebijakan karyawan IBM yang bekerja dari rumah ini juga sangat menguntungkan perusahaan karena kantor tersebut dapat menghemat 100 juta dolar dari kebijakan tersebut dan tidak perlu merogoh biaya lebih untuk memperluas tempat seluas 78.000 kaki. Pada tahun tersebut penulis sekaligus pengusaha Amerika yang dikenal karena karyanya yang membahas teknologi modern yaitu Alvin Toffler memperkenalkan ide bekerja jarak jauh atau yang disebut 'telework' dalam 3 (tiga) tahap munculnya buku "*the third wave*" dikutip dari (Siddahrtha dan Malika, 2016). Dimulai pada tahun

1970 sebagai awal jawaban upaya pengurangan penglaju (*commuting*) dan konsumsi energi, dan pada tahun 1980 bekerja jarak jauh bangkit kembali sebagai pengaturan bekerja leluasa (*flexible*), dimana tercipta keseimbangan dalam bekerja dan kehidupan keluarga, kekurangan tenaga terampil dapat terpenuhi dan ekonomi kawasan pinggiran terpadu dengan pusat kota.



Gagasan *telecommuting* berawal mula pada perkembangan teknologi era 1970-an yang dapat menyambungkan kantor-kantor satelit ke perkotaan dan perumahan dengan *dumb terminals* dari saluran telepon sebagai jembatan jaringan (*network bridge*). Penyusutan biaya yang signifikan dan peningkatan performa serta kegunaan dari komputer pribadi menyebabkan desentralisasi lebih lanjut, dengan memindahkan kantor ke rumah-rumah.

Sepanjang dekade 70 sampai dengan 80-an, istilah bekerja jarak jauh di Eropa masih dianggap sebelah mata. Pada waktu itu, '*telework*' sering disebut sebagai '*electronic homework*', sebagai pekerjaan kantor rendahan dari rumah, baik berupa kontrak penuh waktu (*full time*) atau paruh waktu (*part time*) dan dianggap umumnya sebagai negatif. Dalam hal ini pekerja jarak jauh atau bekerja dari rumah di contohkan sebagai ibu rumah tangga yang mempunyai anak, terpisah dari komunitas kantor, mengerjakan pekerjaan monoton bagi yang memberikan pekerjaan. Literatur kritis menggunakan istilah '*electronic homework*' diganti menjadi

'*telework*' untuk menekankan kondisi awal industri rumahan. Dalam hal ini memberikan analisis yang cukup kritis yang dimana wanita berpotensi menjadi pekerja jarak jauh (Jackson and Wielen ed., 1998).

Konsep bekerja jarak jauh mulai mendapat perhatian banyak pihak pada akhir abad 20, menyertai kemunculan teknologi komunikasi dan komputer pribadi. Istilah *telecommuting* atau "*telework*" makin dikenal pada tahun 80-an ketika para pekerja diberi kesempatan untuk menyelesaikan tugas dari rumah dibandingkan dengan datang langsung ke kantor (Potter, 2003). Pada saat itu, penerapan pekerjaan secara *telecommuting* (bekerja jarak jauh) diberlakukan satu hari dalam seminggu (Siha dan Monroe, 2006).

Pada dekade yang sama, program uji coba bekerja jarak jauh dimulai pada berbagai lokasi di Amerika Serikat dan pada tahun 1990-an banyak negara bagian, pemerintah daerah, dan perusahaan telah menerapkan sistem bekerja jarak jauh. Didorong oleh perkembangan teknologi informasi dan persaingan bisnis internasional, lebih banyak lagi organisasi yang menerapkan bekerja jarak jauh (Asgari, 2015).

Pemerintah Federal Amerika Serikat baru membuka pilihan bekerja jarak jauh secara resmi pada awal tahun 90-an. Penerapannya kemudian diuji dengan baik pada peristiwa 9/11 tahun 2001 ketika teroris menyerang Pentagon dan *the World Trade Center*. Kebijakan umum dan petunjuk Pelaksanaan Program Bekerja Jarak Jauh bagi Eksekutif telah diluncurkan oleh

General Service Administration (GSA) dan *the Office of Personnel Management (OPM)*.

Pada akhir tahun 2019 ditemukan sebuah virus jenis baru dari *coronavirus* yang menular ke manusia. Oleh WHO (*World Health Organization*) virus ini diberi nama COVID-19, dan pertama kali ditemukan di kota Wuhan, China. WHO (*World Health Organization*) atau Badan Kesehatan Dunia pun secara resmi mendeklarasikan virus COVID-19 ini sebagai *pandemic* pada tanggal 9 Maret 2020, dikarenakan virus ini sudah menyebar ke banyak orang di beberapa negara dalam waktu yang bersamaan. Jumlah penyebaran virus COVID-19 terus bertambah secara signifikan dan berkelanjutan secara global. Hampir setiap negara di dunia melakukan bermacam-macam tindakan guna mencegah penyebaran virus ini, termasuk juga negara kita Indonesia.

Salah satu cara pencegahan yang dilakukan oleh berbagai negara adalah dengan menahan laju penyebaran virus COVID-19, diantaranya dengan melakukan *lockdown*, memberlakukan *social distancing*, pembatasan kegiatan diluar rumah dan memberlakukan pola hidup 3M (mencuci tangan, menggunakan masker dan menjauhi kerumunan). Indonesia adalah salah satu negara yang memberlakukan peraturan pembatasan sosial demi menekan laju penyebaran virus COVID-19, mulai dari memberlakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), hingga Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM).

Akibat dari virus COVID-19 ini telah banyak merugikan banyak negara terutama dalam aspek perekonomian. Maka dari

itu banyak perusahaan serta instansi pemerintahan yang menerapkan sistem kerja dari rumah atau yang sering disebut WFH (*Work From Home*) agar dapat meminimalisir angka penyebaran kasus COVID-19. Sistem kerja WFH ini juga dianjurkan pemerintah Indonesia di masa pandemi seperti sekarang ini, terutama dimasa diterapkannya sistem PPKM.

Skema WFH merupakan bagian dari konsep *telecommuting* (bekerja jarak jauh), yang sebenarnya bukan hal baru dalam dunia kerja dan perencanaan kota, bahkan telah dikenal sejak tahun 1970-an sebagai salah satu upaya mengatasi kemacetan lalu lintas dari perjalanan rumah-kantor pulang-pergi setiap hari.

Walaupun demikian, konsep ini biasanya diberlakukan dalam kondisi normal dan bukan karena adanya pandemik seperti sekarang ini. Sampai saat ini dapat menjadi bagian dari tatanan baru (*new normal*) dari kehidupan keseharian kita sehingga penerapan *telecommuting* menjadi wujud yang nyata.

Sejumlah aspek di kehidupan masyarakat cenderung terdampak karena adanya virus corona ini, diantaranya adalah aspek ekonomi, kesehatan, sosial, budaya, pendidikan, pariwisata dan lain sebagainya. Pemerintah Indonesia juga mengeluarkan peraturan untuk selalu menjaga jarak, menggunakan masker dan meminimalisir untuk keluar dari rumah atau meminimalisir pergi ke lokasi yang ramai. Dampak yang ditimbulkan akibat pandemic ini membawa perubahan yang besar di sektor ekonomi dan sangat dirasakan oleh pengusaha baik skala kecil maupun besar. Banyak perusahaan yang memilih untuk menutup usahanya, mem-PHK

karyawannya atau memotong gaji karyawannya. Dikutip dari (bisnis.tempo.co) sebanyak 47% UMKM bangkrut.

Selain dari faktor ekonomi, faktor pendidikan juga terdampak akibat virus corona ini, dimana Menteri Pendidikan meminta untuk tenaga pengajar termasuk dosen untuk mengajar di rumah atau *Work From Home* (WFH) terkait dengan permasalahan virus corona (covid-19). Hal ini dilakukan untuk memutus rantai penyebaran covid sekaligus mencegah penularan yang semakin meluas. Hal ini juga sejalan dengan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpanrb) Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Pencegahan Penyebaran Covid-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Peraturan ini mengatur bahwa ASN atau Aparatur Sipil Negara yang berada di lingkungan instansi pemerintah mampu melaksanakan tugas kedinasan dengan bekerja di rumah atau di tempat tinggal masing-masing. Aparatur Sipil Negara (ASN) termasuk di dalamnya adalah dosen dengan berbagai tingkatan jabatan, bahkan seluruh institusi negeri di Indonesia telah mengeluarkan peraturan bagi dosen untuk mengajar dari rumah dan mahasiswa untuk belajar dari rumah dan membuat suatu perubahan dalam sistem belajar mengajar.

Pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan di dalam institusi termasuk di dalamnya adalah dosen dengan berbagai tingkatan jabatan. Perkembangan organisasi termasuk di dalamnya institusi pendidikan sangat bergantung pada

produktivitas tenaga kerja di dalamnya. Berbagai permasalahan muncul akibat aturan bagi dosen untuk mengajar di rumah, salah satunya adalah produktivitas dosen yang tidak bisa diawasi langsung oleh institusi. Produktivitas sendiri adalah suatu hubungan antara output berupa jasa atau barang dengan input yang berupa bahan, uang dan tenaga kerja. Produktivitas penting karena produktivitas kerja memberikan harapan bagi pekerjaan agar tercapai secara efisien untuk tujuan yang telah ditetapkan (Sutrisno, 2009).

Permasalahan produktivitas dilihat dari berbagai aspek seperti halnya kemampuan dosen untuk menyelesaikan pekerjaannya walaupun harus bekerja di rumah, ada peningkatan atas hasil yang seharusnya diperoleh oleh dosen, semangat kerja dosen yang cenderung menurun karena kurangnya motivasi di lingkungan kerja, kualitas kerja dan efisiensi yang sulit untuk dikontrol. Tenaga pengajar atau dosen yang bekerja di rumah juga terkendala dengan komunikasi antar dosen dan mahasiswa karena semua hal tergantung pada koneksi internet dan perangkat elektronik yang digunakan. Hal itu menyebabkan berbagai keluhan baik dari pihak dosen, institusi maupun mahasiswa.

B. PEMAHAMAN DASAR WORK FROM HOME

Work From Home atau bisa disebut sekarang sebagai Bekerja dari Rumah merupakan perubahan dalam organisasi dalam memberikan tanggung jawab dan tugas kepada karyawan atau pegawai dengan melarang bekerja di kantor dan berkumpul

di ruangan, sehingga karyawan atau pegawai harus bekerja dari rumah (Duta Mustajab, 2020). WFH merupakan sebuah konsep kerja yang dimana pegawai atau karyawan dapat bekerja dan melakukan pekerjaannya dari rumah atau jarak jauh tidak dari kantor (Crosbie and Moore, 2004).

WFH juga bisa diartikan sebagai Kerja Jarak Jauh yang dimana sebagai model atau perjanjian kerja dari karyawan dapat bekerja secara fleksibilitas dalam hal tempat dan waktu kerja dengan bantuan teknologi telekomunikasi. Dengan maksud, kegiatan ke kantor atau pergi ke tempat kerja digantikan dengan hubungan telekomunikasi. Sistem ini disebut sebagai pekerja nomaden (*nomad workers*) atau *web commuters* yang menggunakan teknologi komunikasi untuk bekerja dari rumah atau kafe dan tempat lain yang nyaman bagi mereka.

Di sisi lain, *Telework* merupakan konsep pada penggantian segala bentuk teknologi telekomunikasi yang terkait dengan pekerjaan yang perlu bepergian, yang akhirnya mengurangi hambatan jarak dengan *telecommuting*. Seseorang yang ber-*telecommuting* disebut juga sebagai “*telecommuter*”. *Telecommuter* mempunyai prinsip dan motto yang dimana “pekerjaan adalah sesuatu yang kita lakukan, bukan tujuan untuk berlibur atau bepergian”. Supaya *telecommuting* dapat berjalan dengan baik, diperlukan sistem dan gaya manajemen yang baik, yang didasarkan pada hasil, bukan observasi atau pengamatan yang mendetail dari masing-masing karyawan atau pegawai secara individual. Hal ini berfokus pada manajemen berbasis tujuan (*management by objectives*) yang bertolak belakang dengan manajemen berbasis

observasi (*management by observation*). Dalam hal ini, istilah *telecommuting* dan *telework* sendiri mulai berkembang pada tahun 1973 dan penggagas awalnya Bernama Jack Nilles.

Istilah *Work from Home* sudah tidak asing lagi bagi sebagian orang. Para *freelancer*, karyawan *startup*, dan perusahaan besar lain selama ini banyak yang sudah melakukan *remote working* atau bekerja dari mana saja. Namun, *remote working* atau disebut dengan *Work from Home* ditengah-tengah pandemi *COVID-19* tentu akan memberikan perubahan suasana bekerja bagi para pegawai. Penerapan bekerja dari rumah membuat para karyawan harus menggunakan bantuan aplikasi baik *ZOOM*, *WhatsApp*, *Google Scholar* dan lain sebagainya.



Pekerjaan dan tugas yang dilakukan dari jarak jauh yaitu dari rumah tangga perlu dipahami tidak hanya dalam kategori definisi terutama dalam kategori praktek: bekerja di rumah berarti mengalami dua dunia (privasi dan publik, keluarga, dan pekerjaan) secara bersamaan dengan ruang terbatas (Gądecki et al., 2018). Orang-orang yang bekerja di luar rumah mengalami

lebih sedikit dampak dari pekerjaan terhadap kehidupan pribadi mereka. Mereka yang tinggal di rumah mengalami banyak ketegangan yang terkait dengan interpenetrasi ruang pribadi dan publik di bawah satu atap. *Telework* pada akhirnya, menjadi sebuah kontinuitas untuk terus-menerus bekerja untuk membangun dan menegosiasikan batas antara dunia luar dan dunia rumah.

Saat ini, WFH merupakan strategi yang dianut oleh banyak organisasi dan memberikan banyak manfaat bagi organisasi termasuk institusi pendidikan. Penerapan WFH di Indonesia dikatakan bukan karena organisasi yang bekerja dari budaya atau metode asal, namun untuk mengurangi persebaran Covid-19, sehingga pengambilan keputusan oleh manajer harus menerapkan WFH untuk menjaga produktivitas karyawan. Bagi sebagian informan yang memiliki akses tempat tinggal yang jauh maka WFH sangat ideal untuk menjaga produktivitas karena adanya pengurangan biaya dan waktu transportasi yang signifikan (de Vos, Meijers&Van Ham dalam Mustajab,dkk. 2020). Menurut Timbal dan Mustabsat (2016), perusahaan yang mendukung *work from home* mengklaim bahwa peluang terakhir ini menghasilkan produktivitas yang lebih besar.

C. JENIS DARI WORK FROM HOME

Bentuk yang paling mudah dikenali dari bekerja jarak jauh adalah bekerja dari rumah (*home-based telecommuting*) dan bekerja dari kantor cabang (*center-based telecommuting*). Seperti namanya, bekerja dari rumah menunjukkan lokasi kerja di rumah dengan berkomunikasi ke kantor, sementara bekerja dari kantor

cabang/satelit menunjukkan lokasi bekerja bukan di rumah tapi di kantor yang terdekat dari rumah. Menggunakan perspektif transportasi, bekerja dari rumah mengurangi sepenuhnya perjalanan penglaju, sementara bekerja dari kantor cabang hanya mengurangi jarak perjalanan (Asgari, 2015).

Teo dkk. (1998) menggambarkan bekerja jarak jauh sebagai menyelesaikan tugas jauh dari lokasi kantor reguler setidaknya satu sampai dua hari per minggu. Perlu juga diingat bahwa bekerja jarak jauh tidak perlu melibatkan bekerja di rumah, tetapi bisa juga termasuk memanfaatkan pusat bekerja jarak jauh (*telework center*), berlokasi di luar rumah dan kantor reguler.

Penelitian pada tahun 2001, *The International Telework Association and Council ITAC-2* menemukan bahwa bekerja jarak jauh dapat dilakukan di rumah, jalan, lokasi pelanggan, atau kantor satelit (cabang). Sebagai tambahan, beragam peneliti menyepakati bahwa bekerja jarak jauh mengarah pada substitusi sebagian atau seluruhnya dari penglaju harian (Nilles, 1988; Mokhtarian, 1991; Sampath dkk., 1991; Handy dan Mokhtarian, 1995; Walls dan Safirova, 2004).

Menurut Heathfield (2019) terdapat beragam skema bekerja diantaranya bekerja leluasa (*flexible schedule*), dan bekerja jarak jauh (*telecommuting*), tentu saja selain bekerja penuh waktu sampai bekerja sementara. Selanjutnya, bekerja leluasa dimaknai sebagai pekerja dimungkinkan bekerja berbeda dari waktu kerja konvensional sehingga pekerja dapat menyeimbangkan bekerja dan berkehidupan. Bekerja jarak jauh (dari rumah dan/atau lokasi lain di luar kantor) adalah pengaturan bekerja leluasa yang

memungkinkan bekerja jauh dari kantor sepanjang atau sebagian waktu (Mungkasa, 2020).

Literatur mengategorikan praktek kerja leluasa (*flexible work*) sebagai praktek kerja kantoran (*office-based*) dan lokasi leluasa (*flexi-place*) (Grobler dan De Bruyn, 2011); atau waktu leluasa (*flexitime*) dan lokasi leluasa (*flexi-place*) (Munsch, Ridgeway dan Williams, 2014). Kelly, Moen dan Tranby (2011) mengacu pada keeluasaan terhadap kendali jadwal, sebab pilihan kerja leluasa dapat mencakup kerja darurat (*contingent work*), kerja kontrak (*contract work*) dan pegawai sesaat (*just-in-time staffing*) (Mungkasa, 2020).

C.I. KELELUASAAN DALAM WAKTU KERJA

Keleluasaan waktu kerja (*Flexible Working Time*) atau waktu kerja leluasa (*Flexi Time*) adalah sistem pengaturan kerja yang memberi lebih banyak kebebasan kepada karyawan dalam mengatur jam kerja sendiri.



Flexi Time banyak digunakan oleh perusahaan berskala global yang sulit jika harus menyamakan waktu bekerja karena adanya perbedaan zona waktu di beberapa negara. *Flexi Time* memegang prinsip bahwa jam berapapun karyawan masuk, asalkan pekerjaan selesai dan waktu yang digunakan memenuhi jumlah jam yang sudah disepakati dalam perjanjian kerja. Di bawah ini adalah beberapa jenis *Flexi Time* yang sering digunakan:

1. *Fixed Working Hours*. Sistem kerja yang memungkinkan pegawai dapat bebas memilih sesi kerjanya setiap hari sesuai ketetapan perusahaan sepanjang memenuhi jumlah minimal 40 jam seminggu. Sebagai contoh, perusahaan memberi kebebasan kepada karyawan untuk memilih jam kerja dengan ketentuan 25% karyawan bekerja pada jam 07.00-15.00; 25% karyawan bekerja pada jam 08.00-16.00; 25% karyawan bekerja pada jam 09.00-17.00; dan 25% terakhir dari karyawan bekerja pada jam 10.00-18.00.
2. *Flexible Working Hours*. Sistem kerja yang memungkinkan pegawai bekerja leluasa sepanjang memenuhi jumlah waktu minimal adalah 40 jam per minggu. Jumlah jam kerja tidak harus sama setiap harinya.
3. *Variable Working Hours*. Sistem kerja yang mengharuskan pegawai hadir pada jam tertentu di kantor dan pegawai dapat menetapkan sendiri waktu selebihnya. Sebagai contoh, karyawan diwajibkan masuk setiap hari jam 09.00-13.00, dan selebihnya dapat bekerja jarak jauh sampai memenuhi minimal 40 jam seminggu (Ayuna, 2019).

Penelitian lain menyimpulkan terdapat 3 (tiga) kategori bekerja leluasa (*flexible work arrangement/FWA*) yaitu *flexi-time* (leluasa jadwal), *tele-homeworking* (leluasa tempat), dan *part time* (paruh waktu/leluasa lama bekerja). Dalam kenyataannya ketiganya dapat digabungkan dan saling melengkapi disesuaikan kebutuhan (Possenried dan Plantenga, 2011). Sehingga bekerja leluasa diartikan sebagai kemampuan pekerja mengendalikan sendiri lamanya bekerja, tempat bekerja jauh dari kantor, penjadwalan kerja yang ditawarkan perusahaan (Atkinson dan Hall, 2011).

Dikutip dari (Mungkasa, 2020), walaupun beragam bentuk jenis-jenis dari bekerja jarak jauh (*work from home*), namun secara sederhana, bekerja jarak jauh dapat dikategorikan dalam 3 (tiga) jenis adalah sebagai berikut:

1. Bekerja di rumah (*telecommuting*);
2. Bekerja dari kantor cabang yang berlokasi dekat rumah atau kantor satelit (*satellite offices*);
3. Bekerja di mana saja di luar kantor sesuai kebutuhan (*mobile work*).

D. PENERAPAN WORK FROM HOME

Dikutip dari (Mungkasa, 2020), pengamatan sekilas menunjukkan bahwa pemahaman bekerja jarak jauh setidaknya menyangkut 4 (empat) hal adalah sebagai berikut:

1. Pilihan tempat kerja, yang mengacu pada penghematan waktu/jarak fisik (*tele*);

2. Sebagian atau substitusi total dari penglaju (*commute*) harian;
3. Intensitas aktivitas bekerja jarak jauh, yang mengacu pada kekerapan dan lamanya waktu;
4. Ketersediaan teknologi komunikasi dan informasi.

Kemudian ada tiga dimensi penerapan atau terwujudnya *work from home* yang dikemukakan oleh (Gądecki et al., 2018) yaitu:

1. Ruang: transformasi ruang pribadi rumah (sebagai tempat realisasi kesukaan dan mengekspresikan diri) ke dalam ruang publik semu;
2. Waktu: penggunaan ruang pribadi oleh ruang kerja yang mengarah kepada tabrakan dua yang berbeda sistem waktu: waktu *siklik* (pekerjaan rumah tangga) dan waktu *linier* (tugas profesional), yang tumpang tindih;
3. Peran sosial: narasi tentang diri sendiri sebagai pekerja dari rumah, sebuah emanasi peran dan posisi *teleworker* yang konstan dilakukan.

D.I. MANFAAT PENERAPAN WORK FROM HOME

Dalam hal ini akan dijelaskan secara singkat tentang manfaat bagi pekerja adalah sebagai berikut:

1. Keseimbangan antara bekerja dan kehidupan keluarga;
2. Mengurangi waktu perjalanan ke kantor dan penghematan bahan bakar;
3. Dapat mengendalikan jadwal kerja dan suasana kerja;
4. Dapat memilih bekerja ketika suasana hati sedang baik.

Sementara manfaat bagi pemberi kerja adalah sebagai berikut:

1. Mendorong semangat bekerja;
2. Mengurangi kemalasan dan ketidakhadiran;
3. Mengurangi pergantian pekerja;
4. Memperkuat citra perusahaan sebagai tempat bekerja yang ramah keluarga.



Beragam manfaat yang diperoleh dari bekerja jarak jauh namun bukannya tanpa kendala dan masalah. Bagi pekerja beberapa masalah diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Pekerja yang terbiasa dengan suasana kantor konvensional menjadi kesulitan dalam berkoordinasi dengan rekan kerja. Dibutuhkan penjadwalan kerja yang lebih rapi bahkan mungkin perlu ditetapkan waktu tetap untuk berkumpul di kantor;
2. Tidak terlihat batasan jelas antara kantor dan rumah, bahkan cenderung waktu kerja menjadi tanpa batasan;

3. Pekerja jarak jauh cenderung terlihat seperti pengangguran dan berdampak pada hubungan dengan tetangga dan keluarga. Keluarga dan tetangga mungkin menjadi marah ketika pekerja jarak jauh tidak ikut serta dalam pekerjaan rumah tangga dan lingkungan walaupun kenyataannya berada di rumah.

Sementara bagi pimpinan perusahaan atau organisasi, beberapa kendala yang mungkin timbul diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Beberapa pimpinan mengalami kesulitan menyesuaikan diri terutama bagi pimpinan yang cenderung kurang percaya kepada bawahan;
2. Pada pekerjaan yang membutuhkan intensitas kerjasama kelompok yang tinggi, dibutuhkan pengaturan jadwal pertemuan yang akan merepotkan;
3. Jenis pekerjaan yang membutuhkan bertemu langsung dengan pelanggan hanya memungkinkan bekerja leluasa secara terbatas, tidak mungkin sepanjang waktu berada jauh dari kantor. Sementara ketika hanya sebagian pekerja yang bisa bekerja jarak jauh maka ini akan menimbulkan rasa ketidakadilan diantara pekerja.
4. Beberapa pekerja tidak dapat bekerja tanpa pengawasan.

D.II. DAMPAK PENERAPAN WORK FROM HOME

Menurut Mustajab (2020), penerapan *work from home* dapat menimbulkan dampak positif sebagai berikut:

1. Menciptakan *work life balance*

2. Fleksibilitas waktu dan tempat bekerja
3. Menghemat waktu
4. Menciptakan waktu yang berkualitas
5. Kenyamanan dalam bekerja



Sementara dampak negatif dari *work from home* adalah sebagai berikut:

1. Penambahan biaya
2. Pekerjaan rumah dan kantor dikerjakan bersamaan
3. Penurunan motivasi
4. Gangguan
5. Komunikasi yang terbatas

D.III. KLASIFIKASI RANGKUMAN DARI SUDUT PANDANG WORK FROM HOME

Dikutip dari (Mungkasa, Oswar, 2020) manfaat bekerja jarak jauh dapat mengalahkan kelemahan yang dihadapi. Selengkapnya rangkuman dapat dilihat pada Tabel sebagai berikut:

Kategori	Manfaat/Kelebihan/Keunggulan	Kelemahan/Kekurangan/Tantangan
Dimensi Ekonomi - Manajemen		
Pekerja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kemandirian dan keleluasaan menentukan jadwal kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ terbatasnya pengayaan belajar langsung (<i>on-the-job</i>) dan berkurangnya transfer pengetahuan secara langsung
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ berkurang/hilangnya waktu perjalanan ke kantor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ terbatasnya interaksi dengan pimpinan yang dapat berdampak pada karir
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berkurangnya biaya perjalanan, dan parkir 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ merasa terisolasi dari jejaring sosial kantor
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ meningkatnya semangat, komitmen bekerja, dan tingkat kepuasan kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ merasa tidak disukai oleh rekan kerja
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ terhindarnya dari kasak kusuk kantor (<i>office politics</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bertambahnya biaya rumah tangga baik listrik, pulsa, dan lainnya
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ meningkatnya kompetensi dan kemahiran 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ duplikasi peralatan kerja di rumah dan di kantor
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ meningkatnya pendapatan dan tabungan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tidak tersedianya cukup ruang, serta suasana yang mendukung untuk bekerja di rumah
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ ketersediaan regulasi yang memadai
Pemberi Kerja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ meningkatnya produktivitas pekerja dan kualitas pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ manajer menganggap sebagai ancaman terhadap identitas, harga diri dan jabatan
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ berkurangnya tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kesulitan memantau kinerja pekerja
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ meningkatnya masa kerja pekerja terutama pekerja berkualitas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kesulitan mengukur tingkat produktivitas pekerja

	<ul style="list-style-type: none"> berkurangnya biaya kantor 	<ul style="list-style-type: none"> mendorong perubahan organisasi keluar dari zona nyaman
	<ul style="list-style-type: none"> pekerja dimungkinkan bertambah tanpa menambah luasan kantor 	<ul style="list-style-type: none"> sulit diterapkan untuk organisasi dengan manajemen yang terpusat
	<ul style="list-style-type: none"> pemanfaatan manajemen pengetahuan, bekerja jarak jauh, dan <i>e-learning</i> dapat menghasilkan sinergi dan manfaat ekonomi 	<ul style="list-style-type: none"> kesulitan mendorong sinergitas tim
		<ul style="list-style-type: none"> peluang berdampak negatif terhadap melemahnya jejaring sosial kantor
		<ul style="list-style-type: none"> belum dilengkapi legalitas bekerja jarak jauh
		<ul style="list-style-type: none"> tambahan biaya untuk transisi termasuk untuk pelatihan dan pendampingan
		<ul style="list-style-type: none"> ketersediaan regulasi yang memadai
Dimensi Lingkungan - Teknologi		
Pekerja	<ul style="list-style-type: none"> memungkinkan dengan teknologi memperoleh data dan informasi dari luar kantor 	<ul style="list-style-type: none"> tidak tersedia atau kualitas internet kurang memadai. Termasuk kehandalan ketersediaan listrik
		<ul style="list-style-type: none"> perangkat tidak lengkap atau kurang dukungan teknis
Pemberi Kerja	<ul style="list-style-type: none"> ketersediaan teknologi memungkinkan memantau kegiatan dan target pekerja secara langsung 	<ul style="list-style-type: none"> keamanan data dan informasi perusahaan dapat terancam
	<ul style="list-style-type: none"> berkurangnya penggunaan kertas 	<ul style="list-style-type: none"> perkembangan teknologi demikian cepat dapat mengganggu irama kerja

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ ketergantungan pada teknologi dapat mengalami kegagalan atau kurang optimal
Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ berkurangnya emisi dan kualitas udara membaik 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mendorong fenomena rebakan kota (<i>urban sprawl</i>)
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ strategi pengelolaan bangkitan lalu lintas (<i>Travel Demand Management/TDM</i>) 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tidak membutuhkan penambahan rencana dalam Rencana Tata Ruang 	
Dimensi Sosial		
Pekerja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mengurus kepentingan keluarga dan berkehidupan dengan lebih nyaman 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kesulitan membedakan antara waktu kerja dan urusan pribadi
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ terhindar dari stres menghadapi kemacetan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bekerja lebih lama dari waktu standar
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ berkurangnya biaya pengasuhan anak 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ berpeluang lebih banyak terlibat dalam kegiatan komunitas 	
Pemberi Kerja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ menerima pegawai dari berbagai daerah tanpa terikat pertimbangan geografis 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ meningkatnya citra perusahaan 	
Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ berpeluang menciptakan bisnis baru 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ terciptanya geger budaya (<i>cultural shock</i>) berupa kesan menjadi pengangguran, dan perubahan kebiasaan keluarga, tetangga dan komunitas yang belum siap

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ peluang kerja lebih besar bagi disabilitas, ibu yang sedang mengasuh balita dan lanjut usia 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ meningkatnya keamanan jalan raya 	

Sumber: Mungkasa, Oswar (2020)

Secara khusus bekerja jarak jauh bukan hanya sekedar isu manajemen kantor, namun juga merambah lingkungan hidup, sosial, transportasi bahkan perkembangan sebuah kota. Tidak mengherankan bahwa bekerja jarak jauh mendapat lebih banyak perhatian pada bidang transportasi, kebijakan publik, dan komunitas bisnis, dengan alasan berpotensi sebagai strategi pengelolaan bangkitan lalu lintas (*Travel Demand Management/TDM*) untuk mengatasi kemacetan dan peningkatan kualitas udara.

Pada awal 1990an, perencana transportasi memandang bekerja jarak jauh sebagai sebuah strategi manajemen permintaan perjalanan (*Transportation Demand Management/TDM*). Sebagai tambahan, bekerja jarak jauh menjadi bagian dari upaya memenuhi Undang-Undang Udara Bersih AS (*Clean Air Act*). *The Clean Air Act Amendments (1990)* yang mewajibkan negara memasukkan program pengurangan perjalanan ke tempat kerja dalam rencana pelaksanaannya. Namun, sejumlah pertanyaan masih menggantung terkait dampak bekerja jarak jauh terhadap perjalanan. Dampaknya kompleks, dan tidak selamanya bermanfaat (Salomon, 1985).

Meskipun begitu, berbagai penelitian telah menyimpulkan bahwa bekerja jarak jauh mengarah pada pengurangan perjalanan, khususnya pada jam puncak, dan pengurangan emisi nyata (Saxena dan Mokhtarian, 1997).

Pada tahun 1991, *the Intermodal Surface Transportation Efficiency Act (ISTEA)* memberi keleluasaan lebih besar bagi negara bagian dan pemerintah lokal untuk memenuhi kewajiban ini melalui ukuran permintaan perjalanan (TDMs), seperti bekerja jarak jauh, yang menjadi layak didanai melalui *the Congestion Mitigation and Air Quality (CMAQ) Program*, selain juga melalui *the Surface Transportation Program (STP)* dalam (*Department of Transportation USA, 1997*).

Analisis Keruangan (*spatial analysis*) dari dampak bekerja jarak jauh terhadap pola perjalanan menjadi penting dikaji dampaknya terhadap energi, kualitas udara, dan guna lahan (Pendyala, Goulias, dan Kitamura, 1991). Pola perjalanan perorangan menjadi penentu utama struktur ruang perkotaan dan guna lahan. Perubahan preferensi keruangan dan perilaku perjalanan menyumbang perubahan struktur ruang kota (Horton dan Reynolds, 1971).

Dampak tidak langsung bekerja jarak jauh yang juga menarik perhatian adalah perpindahan tempat tinggal misalnya berupa berpindah tempat tinggal ke lokasi lebih jauh dengan pertimbangan tidak perlu lagi melakukan perjalanan setiap hari ke tempat kerja. Akibatnya, terdapat potensi bahwa bekerja jarak jauh mendorong fenomena rebakan kota (*urban sprawl*) (Lund dan Mokhtarian, 1994; Nilles, 1991). Segi positifnya, bekerja jarak

jauh menjadi kesempatan baru bagi pengembangan kawasan pinggiran dengan menarik pemukim baru (Grimes, 2000; Simpson dkk., 2003).

Menariknya, pelaksanaan bekerja jarak jauh tidak membutuhkan penambahan rencana dalam Rencana Tata Ruang, merancanganya hanya membutuhkan waktu singkat dan mudah melaksanakannya dengan bantuan teknologi maju yang tidak perlu mahal (Mungkasa, 2020).

E. INDIKATOR WORK FROM HOME

Menurut Timbal dan Mustabsat (2016) dalam (Farrell Kathleen, 2017), terdapat indikator dari *work from home* diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja fleksibel. Lingkungan kerja yang memberikan pegawai kesempatan untuk memilih sendiri terkait dengan bagaimana, kapan dan dimana pegawai terlibat dalam tugas yang berkaitan dengan pekerjaan mereka;
2. Gangguan stress. Gangguan stress dapat disebabkan oleh stimulus yang berubah menjadi berat dan berkepanjangan sehingga seseorang sulit menghadapinya dan biasanya muncul karena permasalahan hidup dan gangguan sehari-hari;
3. Kedekatan dengan keluarga. Peranan keluarga penting bagi seseorang untuk mendukung segala aktivitas dan kegiatannya;

4. Waktu perjalanan. Waktu perjalanan adalah waktu yang diperlukan untuk menempuh jarak tertentu;
5. Kesehatan dan keseimbangan kerja. Menjaga kesehatan dan keseimbangan kerja bagi seorang individu adalah sesuatu yang penting dan harus diperhatikan untuk memperoleh hasil kerja yang maksimal;
6. Kreativitas dan produktivitas tinggi. Kreativitas diperlukan untuk selalu memberikan ide dalam pemecahan masalah;
7. Memisahkan pekerjaan rumah dan kantor serta tekanan diri.

F. KELEBIHAN DAN KEKURANGAN DALAM WORK FROM HOME

Work from home sendiri nyatanya juga bisa membantu para karyawan untuk menyeimbangkan dunia kerja dan kehidupan sehari-harinya. Bekerja dari rumah pun juga dipercaya dapat membuat pekerjaan selesai lebih cepat, efektif, dan efisien. Tak hanya itu sistem *work from home* juga memiliki kekurangan yang harus dipertimbangkan saat ingin menerapkan *work from home* pada perusahaan. Berikut ini beberapa kelebihan dan kekurangan *work from home* adalah sebagai berikut:

F.I. KELEBIHAN DALAM WORK FROM HOME

Sebelum merebaknya wabah virus corona, sejatinya *work from home* sudah ditawarkan sebagian besar pengusaha kepada karyawan mereka. Karena sistem bekerja *remote* atau *work from*

home ini memiliki keuntungan, berikut ulasannya sebagaimana dilansir dari (*mbaskool.com,2020*) sebagai berikut:

1. Akan ada lebih banyak pelamar pekerjaan untuk pekerjaan tertentu dengan orang-orang yang memiliki kendala untuk pergi ke kantor seperti orang-orang disabilitas bahkan orang tua yang sulit meninggalkan anak mereka.
2. Keseimbangan kehidupan kerja lebih terjaga karena banyak orang mengklaim suasana kerja bisa lebih tenang di rumah sehingga membantu berkonsentrasi pada pekerjaan serta dapat menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan dengan cepat tanpa terkendala beban lamanya perjalanan.
3. Banyak penghematan dengan biaya infrastruktur kantor seperti ruang, tagihan listrik dll.
4. Karyawan merasa termotivasi karena mereka mendapatkan keseimbangan kehidupan kerja yang baik, dan meningkatkan produktivitas mereka.

Dikutip dari Kementerian Keuangan dalam Artikel DJKN Tahun 2020, ketika dibandingkan dengan bekerja secara normal di kantor, bekerja dari rumah atau *work from home* memiliki beberapa kelebihan, adalah sebagai berikut:

1. Biaya operasional menurun. Kelebihan dari penerapan *work from home* yang pertama adalah biaya operasional kantor menjadi menurun, tidak perlu menyediakan komputer, tempat kerja, internet, listrik dan makan siang untuk pekerja.

2. Lebih fleksibel. Dalam bekerja, *work from home* lebih fleksibel terutama saat bosan bekerja, bisa pindah dari meja kerja menuju ruang tamu, teras, taman, kamar atau ruangan lain di rumah yang nyaman untuk bekerja. Selain fleksibel masalah tempat bekerja, dalam hal waktu *work from home* juga fleksibel bisa disesuaikan. Dalam hal ini, yang terpenting saat bekerja dari rumah, karyawan bisa bertanggung jawab dengan pekerjaannya.
3. Produktivitas meningkat. Statistik dari website *emailanalytics.com* menjelaskan bahwa 77% pekerja *work from home* produktifitas kerjanya meningkat. Ini terjadi karena tingkat stres bekerja semakin berkurang sehingga produktifitas kerja bertambah. Beberapa hal yang bisa menyebabkan stres seperti macet di jalan, pekerjaan yang menumpuk, masalah teman kerja dan masalah-masalah lain yang sering ditemui di kantor yang menyebabkan kurangnya semangat kerja.
4. Kepuasan kerja meningkat. Tingkat stres yang menurun membuat kepuasan bekerja semakin meningkat. Ketika mampu menyelesaikan pekerjaan lebih baik dan lebih cepat, tentu ini akan meningkatkan kepuasan kerja sehingga karyawan menjadi loyal terhadap perusahaan.
5. *Work Life Balance* meningkat. *work life balance* adalah keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan sehari-hari. Dengan bekerja dari rumah, karyawan bisa lebih dekat dengan keluarga dan lingkungan sekitar sehingga life balance terpenuhi. Keseimbangan antara pekerjaan

dengan kehidupan ini bisa tercapai saat dirinya memiliki produktifitas kerja yang baik sehingga bisa mengalokasikan waktu sesuai dengan porsinya masing-masing.

6. Terhindar dari gangguan lingkungan kerja. Sering kali terdapat teman kerja dalam satu kantor yang bersifat *toxic*, mengganggu atau sering membuat masalah. Orang-orang seperti ini sangat mengganggu dalam hal produktivitas kerja. Belum lagi gangguan lain yang ada di kantor yang banyak mempengaruhi dalam hal *mood* bekerja dan produktifitas. Berbeda dengan ketika bekerja dari rumah yang suasananya lebih nyaman, tenang dan kondusif sehingga lebih fokus dalam bekerja.
7. Lebih dekat dengan keluarga. Bekerja dari rumah secara langsung akan lebih dekat dengan keluarga, apalagi bagi yang memiliki anak kecil yang membutuhkan perhatian dari orang tua.

F.II. KEKURANGAN DALAM WORK FROM HOME

Setelah disebutkan kelebihan dari *Work From Home* tersebut, ternyata terdapat kekurangannya juga. Berikut ulasannya sebagaimana dilansir dari (*mbaskool.com,2020*) sebagai berikut:

1. Selalu ada masalah dengan memonitor pekerjaan. Terlebih kesalahpahaman pekerjaan dan kurangnya komunikasi.
2. Selalu ada masalah keamanan dengan data yang ditransfer dan yang tidak dapat dipantau.

3. Tidak semua pekerjaan cocok untuk pekerjaan dengan konsep *Work From Home*. Terkadang masalah komunikasi antar karyawan membuatnya bermasalah untuk suatu pekerjaan.
4. Kurangnya bersosialisasi dengan konsep kerja *Work From Home* juga dapat merugikan manusia yang dasarnya adalah makhluk sosial. Serta kurangnya keterbukaan saat *sharing* seputar pekerjaan.

Dikutip dari Kementerian Keuangan dalam Artikel DJKN Tahun 2020, selain memiliki kelebihan, bekerja dari rumah atau *work from home* juga memiliki kekurangan yang tidak didapatkan apabila bekerja dilaksanakan secara normal di kantor. Kekurangan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Sulit melakukan *monitoring* pekerja. Untuk memonitor pekerja saat melakukan *work from home* lebih susah dibandingkan saat bekerja di kantor secara langsung. Diperlukan sistem yang baik untuk memonitor setiap pekerja dan tidak terlalu kaku dalam hal peraturan, agar hal ini tidak menjadi masalah yang besar.
2. Hilangnya motivasi kerja. Motivasi kerja bisa hilang karena suasana berbeda jauh dengan kerja di kantor. Apalagi godaan di rumah lebih banyak dan tidak ada pengawasan dari atasan langsung, sehingga membuat motivasi kerja lama kelamaan menjadi hilang. Salah satu tandanya dengan pekerjaan yang selalu telat dari *deadline* yang sudah ditentukan.

3. Banyak gangguan kerja. Tidak setiap pekerjaan yang dilakukan dari rumah bisa berjalan dengan mulus. Banyak sekali gangguan terutama dari anak dan keluarga, belum lagi orang-orang disekitar yang menganggap hanya di rumah nganggur saja padahal sebenarnya sedang kerja secara *remote*. Untuk itu perlu memberi tahu kepada semua orang bahwa kita sedang bekerja dari rumah. Dalam survei, keluhan *work from home* yang paling banyak adalah ketidakmampuan untuk memberi batasan saat bekerja.
4. Miskomunikasi. Komunikasi menjadi tantangan terbesar saat melakukan *work from home*. Untuk itu harus selalu *online* dan mudah dihubungi, sehingga saat ada diskusi atau koordinasi tidak ketinggalan info. Frekuensi komunikasi juga harus dilakukan sesering mungkin untuk menjaga komunikasi antar tim bisa berjalan dengan baik dan tidak terjadi miskomunikasi.
5. Masalah keamanan data. Keamanan menjadi salah satu isu yang perlu diperhatikan ketika *work from home*. Data-data pekerjaan yang penting tidak disarankan untuk dikirim menggunakan jaringan biasa. Untuk melakukan proteksi keamanan lebih perlu menggunakan layanan keamanan dengan VPN. VPN memungkinkan untuk membuat saluran aman dalam jaringan publik, sehingga tidak ada yang bisa mengaksesnya kecuali hanya pengirim dan penerima saja.

6. Biaya operasional rumah meningkat. Semua biaya operasional bekerja otomatis pindah semuanya saat kerja dari rumah. Mulai dari listrik, internet dan makanan yang sebelumnya menjadi tanggung jawab dari kantor.
7. Tidak semua pekerjaan bisa dilakukan dari rumah. Kekurangan *work from home* yang terakhir adalah tidak semua pekerjaan bisa dilakukan dari rumah.

Dari semua kelebihan dan kekurangan di atas, permasalahan yang sering terjadi dalam pelaksanaan *work from home* menurut penelitian Barbara Larson (*Northeastern University*) adalah masalah pengawasan dan *monitoring* terhadap pekerjaan setiap pegawai. Disinilah menurut penulis muncul peran Unit Kepatuhan Internal dalam fungsinya sebagai pengendalian internal, untuk dapat memastikan bahwa pekerjaan tetap dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Kementerian Keuangan menerbitkan Keputusan Kementerian Keuangan Nomor : 223/KMK.01/2020, tentang Implementasi Fleksibilitas Tempat Bekerja (*Flexible Working Space*) di Lingkungan Kementerian Keuangan dan Surat Edaran Nomor : 22/MK.1/2020, tentang Sistem Kerja Kementerian Keuangan pada Masa Transisi dalam Tata Normal Baru (Pradipta, Pradnyana, & Raharjo, 2020).

Surat edaran ini mengatur sistem kerja pada masa transisi dalam tata normal baru yang produktif dan aman dari COVID-19 yang meliputi panduan umum, panduan pelaksanaan *Work From Office* (WFO), panduan pelaksanaan *Flexible Working Space* (FWS) melalui mekanisme *Work From Home* (WFH), panduan

presensi dan pelaporan tugas, panduan peningkatan keamanan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), panduan beribadah di tempat umum atau kantor dan panduan lainnya.

Pada tahun 1665 di Inggris sedang menghadapi The Great Plague of London. Dimana wabah yang diidentifikasi sebagai penyakit pes, yaitu infeksi oleh bakteri *Yersinia pestis*, yang ditularkan melalui kutu dengan jumlah kematian yang mencapai 100.000 warga Inggris. Pada saat itu, Universitas Cambridge tempat Isaac Newton kuliah dan mengambil mata kuliah Matematika, meminta para mahasiswanya untuk pulang ke rumah dan belajar sendiri. Ketika awal mula belajar di rumah, Newton pertama kali mengerjakan jurnal Matematika yang hasilnya kini dikenal sebagai Kalkulus. Kemudian Newton memulai eksperimen baru lainnya yang hasilnya adalah teori optik. Setelah beberapa temuan tersebut, Newton Kembali mendapatkan inspirasi yang kali ini berasal dari pohon apel dekat rumahnya. Saat itulah Newton akhirnya menemukan teori gaya gravitasi yang berhasil dicetuskan dan digunakan ilmunya sampai saat ini. Dalam hal ini, kegiatan belajar dirumah tujuan mengisolasi diri dari penyakit menular, bisa memberikan penemuan menarik yang sangat berguna bagi dunia.

BAB II

WORK-LIFE BALANCE

A. Pengertian *Work-Life Balance*

Sumber daya manusia merupakan elemen penting penggerak sebuah organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas tentunya akan membantu dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan pelaku, penggerak dan pengggagas dari organisasi. Salah satu faktor pendukung terciptanya SDM yang berkualitas yaitu dengan memiliki keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (*work-life balance*) yang baik.

Work-life balance merupakan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dalam menyeimbangkan antara pekerjaannya dengan peran lainnya diluar pekerjaan yang merupakan faktor penting dalam menentukan kinerjanya pada pekerjaan tersebut. Kebijakan *work-life balance* merupakan salah satu faktor yang akan menentukan keberhasilan suatu organisasi. Menurut Kossek, Lirio dan Valcour (2013) *work-life balance* adalah kepuasan dan persepsi keberhasilan yang dicapai oleh seseorang dalam memenuhi ketentuan yang ada dalam pekerjaan dandiluar pekerjaan, serta rendahnya tingkat konflik dalam kedua peran yang dimilikinya.

Selain itu terdapat banyak pendapat terkait pengertian dari *work-life balance*. Menurut Tamunomiebi dan Oyibo (2020) konsep *work-life balance* mengartikan bahwa pekerja bekerja secara seimbang baik dalam kehidupan profesional pekerjaannya

maupun kehidupan pribadinya, dimana pekerja tersebut akan merasa puas dengan pencapaiannya baik ditempat kerja maupun dirumah. *Work-life balance* juga terkait bagaimana membuat suatu lingkungan yang suportif dan sehat yang memperbolehkan pekerja untuk memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan personalnya, dengan demikian akan meningkatkan kineja karyawan tersebut (Wolor et al., 2020).

Work-life balance merupakan istilah yang digunakan untuk menerangkan terkait proses pelaksanaan di tempat kerja yang mengaku dan bertujuan untuk mendukung kebutuhan karyawan dalam mencapai sebuah keseimbangan baik dalam memenuhi tuntutan keluarga maupun kehidupan pekerjaan (Purohit, 2013). Konsep *work-life balance* adalah tentang individu yang memiliki kendali atas pekerjaan yang mereka lakukan. Hal ini mampu dicapai ketika hak individu untuk memenuhi tuntutan dalam kehidupan baik di dalam maupun di luar pekerjaan diterima dan dihargai sebagai sebuah norma, yang saling menguntungkan bagi individu, masyarakat, maupun perusahaan (Purohit, 2013).

Greenhaus, Collins, & Shaw (2003) memandang *work-life balance* sebagai suatu derajat yang berhenti pada satu ujung karena ketidakseimbangan dukungan antara peran yang sedang dijalankan dengan peran lainnya, seperti peran pekerjaan dan keluarga yang dijalani secara bersamaan. Saat seorang individu memberikan kontribusi berlebih terhadap satu peran dibandingkan peran lainnya akan menyebabkan sebuah ketidakseimbangan. Sejalan dengan itu, Greenhaus (2003) mendefinisikan keseimbangan sebagai suatu prinsip atau keinginan

individu yang bebas. Sedangkan Clark (2000) mendefinisikan *work-life balance* sebagai kepuasan dan keberfungsian seorang individu dengan konflik peran yang rendah baik di tempat kerja maupun di rumah.

Dengan adanya penentuan prioritas yang tepat antara pekerjaan (karir dan ambisi) dan gaya hidup (kesehatan, kesenangan, waktu luang, keluarga dan perkembangan spirital) akan menciptakan keseimbangan kerja dan kehidupan (Fapohunda, 2014). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* merupakan konsep yang dibangun untuk mendapatkan kesejahteraan bagi karyawan baik dalam hal karir maupun rumah.

B. Manfaat Work-life Balance

Work-life balance dianggap menjadi suatu konsep yang memberikan keuntungan tidak hanya bagi organisasi namun juga bagi karyawan. *Work-life balance* meliputi pembagian rasio waktu yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketika adanya ketidak seimbangan yang terjadi diantara salah satu sisi, akan mengarah kepada *burnout* (Lawson, 2013). Manfaat dari keefektifan *work-life balance* pada kinerja dan produktivitas dari karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh R Baral and S Bhargava pada 2011 menyarankan kepada organisasi untuk mengimplementasikan kebijakan terkait *Work-life balance* dan memasukkan budaya organisasi untuk menjamin komitmen dan produktivitas dari karyawan. Saran tersebut juga didukung oleh

Meenakshi (2013) yang menyatakan bahwa *work-life balance* adalah bagaimana cara membuat suatu lingkungan kerja yang suportif, menciptakan keseimbangan kerja dan tanggung jawab personal yang nantinya akan memperkuat loyalitas dan produktivitas dari karyawan.

Work-life balance yang menjadi sebuah hal yang penting dalam organisasi sehingga menetapkan beberapa praktik yang akan membantu karyawan dalam mencapai keseimbangan yang diperlukan dan hal ini akan membawa manfaat bagi keseluruhan organisasi. Karyawan akan menjadi berkomitmen terkait pekerjaan yang dimiliki dengan cara mengerjakannya dengan sebaik mungkin. Hal ini tentunya akan memberikan kontribusi yang besar dalam perkembangan kinerja dari setiap level dalam organisasi. Ketika seorang karyawan merasakan memiliki control terhadap waktu, kehidupan dan keputusan yang mereka miliki akan membuat mereka lebih bahagia dan berkomitmen tinggi kepada organisasinya saat ini (Bello, 2020).

C. Teori *Work-life Balance*

Berikut ini merupakan beberapa teori yang berkaitan dengan *work-life balance*:

I. Spill-over Theory

Teori *spillover* pertama kali oleh Piotrkowski pada 1979 yang menggambarkan hubungan antara *work-life balance* dengan kinerja karyawan. *Spillover* sendiri memiliki arti yaitu suatu hal yang menyebar dalam hal lain atau efek secara tidak langsung yang disebabkan oleh hal lain. Teori *spillover* mengasumsikan

keterikatan seseorang dalam bekerja akan memberikan dampak ke rumah, dimana meningkatkan kebahagiaan mereka dirumah pada akhir hari (Alfredo, 2013). Pendapat lainnya tentang teori ini yaitu pekerja menggambarkan perasaannya, perilaku, kemampuan maupun tugasnya ditempat kerja ke kehidupan personalnya (Taiwo et al., 2016). Teori ini terbagi menjadi dua yaitu positif dan negatif:

Spillover positive merupakan suatu kondisi yang terjadi saat kepuasan dan pencapaian seorang pekerja akan membawa pemenuhan dan pencapaian pada bidang lainnya. Contohnya ketika seorang pekerja mendapatkan pengalaman yang baik saat ditempat kerja maka akan membawa manfaat terhadap kegiatannya pada bidang lainnya (diluar pekerjaan formal). Sedangkan untuk *spillover negative* merupakan suatu kondisi dimana isu dan kesedihan disuatu bidang akan terbawa dibidang lainnya (Akinyele, 2016). Pendapat lainnya terhadap *spillover negative* berkenaan dengan kesulitan dan depresi disuatu tempat yang nantinya akan menyebabkan suatu kemiripan emosi ditempat lainnya.

2. Teori Peran

Peran *Role theory* atau teori peran dikemukakan pada 1964 oleh Khantz dan Kahn (Agustina, 2009), menerangkan bahwa penekanan sifat yang dimiliki oleh seseorang dalam menempatkan posisi yang ia miliki dalam lingkungan. Dalam hal ini seorang pekerja yang merupakan bagian dari keluarga namun, dikarenakan memiliki peran dan tanggung jawab penting lainnya harus dapat

memisahkan dua peran yang berbeda agar tidak memengaruhi kegiatan yang dimilikinya (Fisher, 2009).

3. Teori Kompensasi

Teori ini menggambarkan pekerja yang umumnya memiliki kurangnya keseimbangan pada salah satu sisi (rumah atau pekerjaan) akan membuat mereka memenuhi salah satu sisi (Lambert, 1990; Akinyele, 2016). Kompensasi dalam hal ini menjadi mekanisme di mana satu peran dapat mendukung peran lainnya. Edward dan Rothbard (2000) membagi kompensasi menjadi dua yaitu kompensasi tambahan dan kompensasi reaktif.

Kompensasi tambahan terjadi disaat seseorang tidak mendapatkan apa yang diharapkan di suatu tempat sehingga berpindah ke tempat lain. Contoh: Seorang pekerja kurang mendapatkan apresiasi di tempat kerja sehingga ia mencari cara agar mendapatkan apresiasi dirumah. Sedangkan kompensasi reaktif menunjukkan usaha seseorang dalam menanggapi suatu kejadian yang tidak mengenakkan dengan mengubahnya menjadi positif di tempat lain. Contoh: Pekerja yang kelelahan setelah bekerja akan melakukan kegiatan menyenangkan dirumah untuk melepaskan penat (Akinyele, 2016; Pradhan, 2016)

4. *Border Theory*

Border memiliki pengertian yaitu perbatasan yang didalam teori ini mengartikan cara seseorang dalam mengatasi batasan baik dalam pekerjaan maupun rumah. Pekerjaan dan rumah merupakan dua hal yang berbeda namun dianggap saling mempengaruhi di dalam teori *border*. Teori ini menunjukkan meskipun terdapat dua aspek yang berbeda dan saling kebalikan

antara namun seseorang akan berusaha untuk menjembatani kedua aspek tersebut untuk menciptakan sebuah keseimbangan (Clark, 2000).

5. *Enrichment Theory*

Dikenal juga sebagai *enhancement theory* (teori peningkatan). Teori ini menggambarkan pengalaman seseorang dalam menghadapi situasi di tempat kerja yang dapat membantu menaikkan kualitas pada lingkup kehidupan yang lain begitu juga sebaliknya. Atau dapat juga diartikan penggambaran pengalaman yang berdasarkan kemampuan, keterampilan dan nilai yang merupakan sumber instrumental dan kepuasan hati (sumber afektif) yang akan meningkatkan atau memicu kualitas pada pengalaman lain. Dalam hal *work-life balance*, seorang karyawan akan menilai bahwa baik peran dalam kehidupan personal dan pekerjaan employees observed that both life and work roles are ditingkatkan karena tingkat di mana pengalaman dalam setiap peran meningkatkan kualitas hidup peran lain (Bello, 2020).

D. Komponen *Work-Life Balance*

Terdapat beberapa komponen penting yang terdapat dalam *work-Life balance* seperti manajemen diri, manajemen stres, manajemen perubahan, manajemen teknologi dan manajemen kepuasan (Fapohunda, 2014).

I. Manajemen diri (*Self management*)

Manajemen diri adalah cara seseorang dalam menggunakan kompetensi/pengetahuan yang ia miliki untuk mengatasi

kesenjangan dalam hidup dengan penggunaan sumber daya yang berguna, waktu, dan hidup yang terbatas. Manajemen diri mengimplikasikan diri kita sendiri untuk mengkomandoi sesuatu (melaksanakan pekerjaan) tanpa komando/perintah daeri orang lain.

2. Manajemen Waktu (*Time Management*)

Manajemen Waktu melibatkan seseorang dalam menentukan pilihan yang terbaik dalam menggunakan satu hari yang dimiliki beserta aset pendukung yang dapat digunakan. Manajemen waktu dapat ditingkatkan berdasarkan tujuan yang ingin dicapai dan memahami tidak hanya hal yang dianggap penting namun juga mendesak, sebagai oposisi terhadap penting atau mendasar. Dalam melakukan manajemen waktu membutuhkan pengetahuan tentang apa yang melakukan yang terbaik dan kapan, dan mengumpulkan mekanisme pelaksanaan kegiatan untuk menghasilkan tanggung jawab yang ingin diselesaikan.

3. Manajemen Stres (*Stress Management*)

Manajemen stress berkaitan dengan kekacauan melalui komplikasi yang terjadi baik berasal dalam diri ataupun lingkungan yang menjadi lebih rumit dari waktu ke waktu. Dalam menghadapi masalah yang ada, stres pada individu tidak dapat dihindari. Lebih banyak orang, gangguan, dan kebisingan menyebabkan seseorang membutuhkan cara agar mendapatkan ketenangan dan bekerja di luar situasi yang penuh tekanan. Dalam work-life balance penyebab meningkatnya stres dapat berasal dari seseorang yang mencoba untuk multi-tasking (melawan fokus pada satu hal pada satu waktu).

4. Manajemen Perubahan

Dalam hal ini melibatkan membuat upaya dan tekad untuk menjamin bahwa kuantitas dan kecepatan perubahan yang berasal baik dari tempat kerja maupun rumah tidak mengganggu/merusak aktivitas. Kemampuan seseorang dalam manajemen perubahan sangat penting untuk mengembangkan karier dan kehidupan.

5. Manajemen teknologi

Manajemen Teknologi merupakan cara agar seorang pekerja memastikan bahwa teknologi berfungsi daripada mengeksploitasi dirinya sendiri. Peningkatan yang saat ini terjadi dalam perubahan teknologi dan seringkali membuat tidak adanya pilihan selain mengikuti kemajuan teknologi namun sebagai manusia yang merupakan sumber daya utama harus menguasai teknologi, bukan sebaliknya.

6. Manajemen kepuasan (*leisure management*)

Manajemen kepuasan adalah cara seseorang yang mempertahankan keseimbangan kehidupan kerja yang paling sering diabaikan. Dalam manajemen ini mementingnya istirahat dan relaksasi atau manajemen waktu luang agar efektif untuk memvariasikan aktivitas seseorang. Untuk mewujudkan keseimbangan hidup yang sedikit lebih baik, pekerja dapat merencanakan waktu istirahat, memotong hal-hal yang tidak menambah nilai hidup, menghindari permasalahan negatif.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Fisher terkait komponen *Work-life Balance* meliputi:

1. Waktu (*time*)

Dalam hal waktu untuk bekerja memiliki banyak pengaruh dalam memamanajemeni dimensi antara kehidupan personal dan pekerjaan. Didalam penelitian yang dilakukan oleh Macky dan Boxall pada 2008 menemukan bahwa pekerja yang memiliki waktu kerja lebih lama akan dilaporkan merasakan ketidak seimbangan *work-life balance* (Wasif, 2016).

2. Perilaku

Dalam hal ini meliputi tindakan yang dilakukan seseorang dalam mencapai sebuah tujuan yang diinginkan. Hal ini berdasarkan pada keyakinan seseorang bahwa ia mampu mencapai apa yang ia inginkan dalam pekerjaannya dan tujuan personalnya.

3. Ketegangan (*strain*)

Ketegangan meliputi kecemasan, tekanan, kehilangan aktivitas penting pribadi dan sulit mempertahankan atensi. Ketegangan yang dialami oleh seseorang baik ditempat kerja atau sebaliknya dapat menyebabkan adanya ketidakseimbangan.

4. Energi (*sources*)

Dalam *work-life balance* meliputi energi atau sumber yang digunakan oleh seseorang dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Energi merupakan sumber yang terbatas dalam diri

manusia sehingga apabila individu kekurangan energi dalam melaksanakan aktivitas, maka akan terjadi peningkatan stress.

E. Faktor-Faktor Pendukung *Work-Life Balance*

Terdapat empat faktor pendukung dalam mencapai *work-life balance* berdasarkan penelitian oleh Poulouse & Sudarsan (2014) yaitu:

1. Faktor individu (*Individual factors*)

Faktor individu merupakan faktor-faktor yang berasal dari dalam diri seseorang. Faktor ini meliputi: kepribadian seseorang, kesejahteraan, dan kecerdasan emosional.

2. Faktor organisasi (*Organizational factors*)

Faktor organisasi merupakan faktor yang berasal di luar faktor individu yang umumnya dari organisasi dan mempengaruhi *work-life balance* individu. Contoh dari faktor organisasi yaitu: dukungan dari organisasi, dukungan atasan, dukungan rekan kerja, stres kerja, konflik peran, ambiguitas peran, beban kerja, dan lainnya.

3. Faktor sosial (*Social factors*)

Faktor sosial berasal dari lingkungan sosial yang akan dialami atau memengaruhi individu saat melakukan interaksi (baik secara langsung maupun tidak langsung), contohnya: dukungan sosial yang diberikan oleh keluarga, tanggung jawab dalam merawat anak, tuntutan pribadi dan keluarga serta masalah dalam keluarga.

4. Faktor-faktor lainnya

Faktor lainnya adalah faktor-faktor yang berasal dari luar individu, organisasi dan masyarakat. Faktor-faktor tersebut dapat berupa usia, jenis kelamin, status perkawinan, pengalaman, level karyawan, pendapatan, dan lainnya.

F. Dimensi *Work-life Balance*

Adapun empat dimensi dalam *Work-life Balance* menurut Fisher (2009) yaitu:

1. Work Inteference with Personal Life.

Dimensi ini menunjukkan bagaimana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan personal pekerja diluar pekerjaannya. Ketidakseimbangan yang terjadi dapat memicu terjadinya konflik ketika beban dari pekerjaan yang ada dapat membuat sulit terpenuhinya tanggung jawab personal. Contoh: keterbatasan waktu yang dimiliki bersama keluarga menjadi berkurang dikarenakan banyaknya pekerjaan (Munjaj & Singh, 2015).

Adapun indikator *Work Inteference with Personal Life* yaitu: waktu untuk bekerja membatasi kehidupan personal, karyawan banyak kehilangan waktu untuk menjalani kehidupan personal, lebih mudah tersinggung diakibatkan pekerjaan dan keluarga tidak suka dengan kesibukan dalam bekerja (Ramesh & Sakthivel, 2015; Smeltzer et al., 2016)

2. Personal Life Inteference Work.

Dimensi ini menunjukkan bagaimana kehidupan personal pekerja dapat mengganggu pekerjaannya. Konflik dapat muncul diakibatkan ketidakseimbangan beban kehidupan personal yang

membuat sulit terpenuhinya tanggung jawab pada pekerjaan. Contoh: masalah pribadi yang menyita waktu bekerja (Munjal & Singh, 2015).

Adapun indikator *Personal Life Inteference Work* yaitu: aktivitas dalam kehidupan pribadi membuat sulit melakukan pekerjaan, tekanan akibat urusan personal, interupsi dalam pekerjaan oleh keluarga, dan sulit berkomunikasi dikarenakan urusan personal (Ramesh & Sakthivel, 2015; Smeltzer et al., 2016).

3. *Work Enchacement of Personal Life.*

Dimensi ini menunjukkan bagaimana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan personal dari pekerja. Kondisi kehidupan kerja mendukung individu untuk melakukan aktivitas kehidupan personalnya. Contoh: kepuasan individu dalam melakukan pekerjaannya akan mendorong kegiatannya pada kehidupannya.

Adapun indikator *Work Enchacement of Personal Life* yaitu: dukungan atasan dan rekan kerja, pekerjaan mendukung menjalankan kehidupan personal, perasaan bahagia saat bekerja berdampak kehidupan personal lebih baik, dan senang dengan kehidupan pekerjaan yang dijalani (Ramesh & Sakthivel, 2015; Smeltzer et al., 2016).

4. *Personal Life Enchancement of Work.*

Dimensi ini menunjukkan bagaimana kehidupan personal pekerja dapat meningkatkan kinerjanya dalam dunia profesional/kerja. Kondisi kehidupan personal mendukung individu dalam melakukan pekerjaannya. Contoh: perasaan

senang dikarenakan kegiatan yang dilakukan bersama teman akan membawa perasaan senang ke tempat kerja.

Adapun indikator *Personal Life Enhancement of Work* yaitu: keluarga memberikan dukungan untuk menyelesaikan pekerjaan, aktivitas kehidupan pribadi mendukung dan memotivasi dalam menjalankan pekerjaan, perasaan dirumah membawa pengaruh dalam bekerja, dan senang dengan kehidupan pribadi yang dijalani.

BAB III

WORK-LIFE BALANCE DALAM WORK FROM HOME

BAB III

WORK-LIFE BALANCE DALAM WORK FROM HOME

A. Pendahuluan

Pada awal tahun 2020, mewabahnya virus COVID-19 (*Corona Virus Disease*) di Indonesia menyebabkan hampir seluruh perusahaan harus beradaptasi dengan mengubah metode dan budaya kerja yang dimilikinya. Hal ini disebabkan oleh penyebaran virus yang lebih cepat terjadi pada kerumunan manusia dalam jumlah banyak, sehingga perusahaan harus membatasi jumlah karyawan yang berada pada lingkungan perusahaan. Dari beragam cara yang dilakukan oleh perusahaan seperti penundaan kegiatan sementara, pembagian sistem *shift* dan lainnya terdapat salah satu cara yang dilakukan oleh banyak perusahaan untuk tetap menjalankan fungsi organisasinya secara optimal yaitu dengan melakukan konsep *work from home* untuk meminimalisir penyebaran virus di tempat kerja dan mendukung pembatasan sosial berskala besar yang dilakukan di beberapa kota (Mungkasa, 2020).

Work from home merupakan konsep dimana pekerja melakukan pekerjaannya ditempat selain kantor dengan bantuan alat komunikasi untuk berhubungan dengan rekan organisasi lainnya. Dengan adanya kemajuan pada bidang teknologi di era saat ini telah membantu merubah tatanan kerja dan budaya organisasi pada masa sekarang, dimana organisasi dituntut untuk melakukan transformasi dari segala aspek untuk membangun

strategi keunggulan bersaingnya. Perkembangan teknologi dan informasi berdampak pada banyak aspek selain organisasi, seperti gaya hidup dan kehidupan sosial masyarakat juga telah berubah, hal inilah yang menyebabkan *work from home* dapat terjalan dengan bantuan teknologi. Terdapat banyak penyebutan terkait *work from home* seperti *teleworking*, *homeworking*, *work from anywhere*, *home-based work* dan lainnya (Nordin et al., 2016).

Konsep *work from home* sendiri sudah dicetuskan sejak 1973, yang dipublikasikan melalui *The Telecommunications-Transportation Trade off* oleh Jack Niles (Beauregard et al., 2013). Niles mengungkapkan bahwa kemajuan dari teknologi telekomunikasi yang ada dapat digunakan dalam memperbolehkan pekerja untuk melakukan pekerjaannya dari rumah. Konsep ini juga telah diterapkan oleh perusahaan IBM yang melakukan kegiatan *work from home* sejak 2009. Selain itu di Negara lain seperti Australia telah dilakukan penelitian terkait *work from home* yang dilakukan oleh pekerja di Australia. Hal ini menunjukkan bahwa konsep *work from home* yang dilaksanakan di Negara lain merupakan konsep *work from home* yang sudah menjadi salah satu budaya kerja.

Sehingga pekerja yang melakukan *work from home* telah terbiasa dengan pelaksanaannya. Untuk pelaksanaan *work from home* di Indonesia sendiri masih terbilang awam dilakukan oleh pekerja dibandingkan di negara lain. Hal ini dikarenakan untuk pelaksanaan *work from home* di Indonesia sendiri merupakan *work from home* kondisional yang terjadi dikarenakan kondisi pandemi yang mengharuskan perusahaan untuk merubah cara kerjanya.

B. Pengertian Work from Home

Para peneliti memiliki beragam penyebutan mengenai konsep *work from home* atau *work at home* (Nordin et al., 2016). Umumnya istilah yang dikenal yaitu *home-based work*, *homeworker*, *homeworking*, *teleworker* dan *telecommute*. Secara rinci Gough (2012) mengemukakan pengertian untuk *home-based worker*, *homework* dan *teleworker*. *Home-based worker* didefinisikan sebagai pekerja yang melakukan pekerjaan remuneratif di rumahnya atau di lingkungan sekitarnya. Seorang *homeworker* adalah pekerja luar industri yang melakukan pekerjaan berbayar dari rumah biasanya berdasarkan upah per satuan pekerjaan. Sedangkan *telework* adalah pekerja yang berbasis di rumah dan sering memiliki pekerjaan yang berhubungan dengan teknologi informasi dan komunikasi.

Homeworking adalah sebuah pengaturan dimana pekerja mengerjakan pekerjaannya seperti biasa di rumah dibandingkan di tempat kerja, dan mengerjakan pekerjaannya dengan porsi regular dari jadwal pekerjaan, dan menggunakan media elektronik untuk berkomunikasi dengan yang lain baik didalam maupun diluar organisasi (Beauregard et al., 2013).

Definisi lain yaitu *telecommuting* adalah pekerjaan yang memperbolehkan pekerja untuk melakukan beberapa atau seluruh pekerjaannya seperti biasa di luar kantor, seperti rumah, tempat klien, jalan dengan cara mengerjakan tugas dan berkomunikasi dengan yang lainnya menggunakan teknologi. Secara keseluruhan dapat diambil kesimpulan bahwa *work from*

home merupakan konsep dimana seorang pekerja melakukan pekerjaannya ditempat selain kantor formal dengan bantuan alat komunikasi untuk berhubungan dengan rekan organisasi lainnya.

C. Keuntungan dan Kerugian *Work from Home*

Banyak peneliti yang berpendapat bahwa seorang karyawan harus mampu dalam mengatur pembedaan antara waktu untuk bekerja dan personal. Juga terdapat peranan untuk keluarga untuk saling mengingatkan terkait waktu yang harus digunakan sebagaimana mestinya dirumah. Pekerja sebagai individu yang merupakan bagian dari lingkungan harus dapat menjelaskan komitmen pekerjaan sehingga tidak mendapatkan distraksi dalam melaksanakan pekerjaan selama *work from home*.

Biasanya karyawan yang melaksanakan konsep ini cenderung memiliki beberapa permasalahan. Sehingga disarankan untuk para karyawan untuk memulai awal pekerjaan mereka sebagaimana mestinya seperti saat melakukan pekerjaan ditempat formal (kantor) agar kebiasaan yang diterapkan akan meminimalisir kebiasaan buruk yang biasanya terjadi seperti tidak melaksanakan pekerjaan secara efektif.

Dampak lainnya yang akan dirasakan oleh karyawan yang awalnya tidak menerapkan konsep ini adalah munculnya perasaan terisolasi. Hal ini tentunya tidak dirasakan saat bekerja langsung dikantor dikarenakan adanya interaksi yang sering dengan rekan kerja, dan perasaan memiliki karena merupakan bagian dari organisasi yang tentunya akan berbeda dari pekerja yang

melaksanakan konsep *work from home*. Hal ini disebabkan oleh karyawan memiliki keterbatasan interaksi sosial.

Namun, beberapa pekerja merasa pekerjaan yang dilakukannya lebih efisien dan tidak ada hal yang mengganggu pekerjaannya dikarenakan tidak adanya distraksi dari lingkungan kerja (Nippert-Eng, 1996). Hal ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh Bloom (2013) menemukan hasil berdasarkan eksperimen yang dilakukan di China menunjukkan adanya peningkatan yang signifikan sebesar 13% terhadap kinerja dari orang-orang yang melaksanakan *work from home* (Krasulja, 2014).

Sedangkan menurut Mustajab et.al (2020) menjelaskan terkait dampak positif yang didapatkan seorang pekerja selama *work from home* sebagai berikut:

I. *Work-life balance*

Saat melaksanakan WFH seorang pekerja akan merasakan keseimbangan kehidupan personal dan pekerjaannya dikarenakan pembagian waktu yang dilakukan antara dua hal tersebut. Lebih jelasnya *work-life balance* yang akan dirasakan oleh laki-laki akan lebih terasa dibandingkan perempuan. Hal ini disebabkan peran seorang perempuan yang sudah berkeluarga saat dirumah mengharuskan mereka untuk mengerjakan pekerjaan rumah tangga domestik. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dockery & Bawa (2018) menunjukkan hasil bahwa pelaksanaan WFH menimbulkan keseimbangan dan keadilan di dalam pembagian tugas keluarga dan tanggung jawab yang dimiliki sebagai bagian dari keluarga.

2. Fleksibilitas

Baik responden laki-laki dan perempuan selama melaksanakan WFH, merasakan adanya kebebasan dalam menentukan waktu dan tempat untuk bekerja, hal ini disebabkan tidak adanya aturan yang mengikat terkait waktu yang digunakan seorang pekerja. Kondisi yang terjadi bahkan tidak memengaruhi upah yang akan diterima oleh pekerja tersebut selama pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab dari karyawan.

3. Kenyamanan

Banyak karyawan yang merasakan kenyamanan saat pelaksanaan WFH hal ini disebabkan oleh mereka tidak merasakan supervise secara langsung seperti yang diberikan saat bekerja di kantor. Selain itu pengaturan terkait tata ruangan selama wfh tentunya berbeda dengan suasana kantor yang lebih terasa formal.

4. Waktu

Karyawan yang melakukan WFH akan memiliki keuntungan dalam masalah waktu. Disebabkan oleh wfh yang cenderung menghemat waktu untuk mobilitas yang harus dilakukan apabila karyawan tersebut harus pergi ke kantor untuk bekerja. Selain itu, WFH juga membuat adanya waktu yang lebih berkualitas (*quality time*) dikarenakan mereka memiliki waktu yang lebih untuk keluarga tanpa harus meninggalkan pekerjaan yang dimilikinya.

Mustajab et.al (2020) juga memberikan pendapat terkait dampak negatif pada konsep WFH yaitu:

a) *Multitasking*

Multitasking atau kemampuan seseorang untuk mengerjakan lebih dari satu pekerjaan dalam satu waktu. Pada saat melaksanakan WFH, seorang pekerjaan harus menyesuaikan kemampuan yang dimiliki untuk *multitasking* dikarenakan peran lainnya yang dimilikinya di rumah. Namun, jika didalam rumah terdapat pembagian dan koorperasi yang baik dalam mengerjakan pekerjaan di rumah tentunya akan menciptakan suasana yang baik.

b) Penurunan Motivasi Kerja

Motivasi kerja yang menurun disebabkan oleh kondisi dilemma serta pemikiran bahwa rumah seharusnya menjadi tempat untuk beristirahat. Saat pelaksanaan WFH banyak pekerja merasa hilang fokus untuk memilih bekerja atau bersantai dengan keluarga. Hal lain yang menyebabkan turunnya motivasi dalam bekerja yaitu banyaknya distraksi yang dirasakan selama WFH yang menyebabkan pekerja memilih untuk menunda-nunda pekerjaan yang dimilikinya.

c) Biaya tambahan

Biaya tambahan dapat muncul selama WFH yang disebabkan oleh pemakaian listrik yang berlebih untuk menggunakan alat-alat kerja (elektronik). Selain itu, biaya tambahan sering muncul saat karyawan memutuskan menambah alat-alat pendukung pekerjaan yang tidak mereka miliki sebelumnya dirumah untuk menimbulkan kenyamanan selama WFH.

d) Komunikasi yang terbatas

Komunikasi saat bekerja secara langsung di kantor dan dirumah tentunya memiliki perbedaan yang berarti. Saat dikantor, karyawan akan mudah berkomunikasi terkait pekerjaannya dengan rekan kerja dikarenakan berada di dalam ruangan yang sama. Namun, saat melaksanakan WFH karyawan harus menunggu agar komunikasi yang mereka lakukan via pesan untuk dibalas yang terkadang didalamnya terdapat gangguan.

Sehingga, dapat diambil kesimpulan bahwa WFH memiliki faktor-faktor yang dapat memengaruhi level kepuasan dalam dua arah. Pekerja dapat merasakan baik dampak positif dan negatif dalam melaksanakan *work from home*

D. Work from Home di Indonesia

Pelaksanaan *work from home* di Indonesia sendiri merujuk pada UU No 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang berisi “Setiap pekerja/buruh mempunyai hak untuk memperoleh perlindungan atas keselamatan dan kesehatan kerja” sehingga konsep *work from home* dinilai sebagai pilihan terbaik untuk diterapkan oleh perusahaan saat pandemik ini untuk melindungi sumber daya manusia atau pekerja yang dimilikinya. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan salah satu elemen penting dalam organisasi. Dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas tentunya akan membantu dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Tabel 1 Hambatan Selama *Work from Home*

No	Keterangan terkait Hambatan WFH	Persentase
1	Dirumah banyak gangguan sehingga kurang bisa fokus	36
2	Internet lambat	27
3	Pekerjaan tidak efektif/lambat	17
4	Sulit mendapatkan akses informasi	10
5	Peralatan kurang mendukung	9

Sumber: *Institute of Social Economics and Digital*, 2020

Meskipun pelaksanaan *work from home* di Indonesia bertujuan untuk menjaga kinerja karyawan agar tetap dalam kondisi yang baik selama pandemi. Namun, berdasarkan survei dari *Institute of Social Economics and Digital* (tabel 1) sebanyak 36% dari responden merasa kondisi rumah terdapat banyak gangguan sebagai hambatan terbesar dalam pelaksanaan *work from home*. Gangguan yang terjadi dirumah seperti interupsi keluarga, kondisi rumah yang tidak mendukung untuk melaksanakan pekerjaan dan lainnya dapat menjadi salah satu penyebab tidak adanya keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan personal.

E. Pentingnya *Work-life Balance* selama *Work from Home*

Work from home yang dilakukan oleh pekerja menjadikan pekerja untuk melakukan pekerjaannya secara daring tanpa perlu bertatap muka untuk membuat mereka tetap produktif dan menjaga kinerja mereka selama pandemi. Namun, selain memberikan kemudahan, konsep ini juga dapat memberikan dampak lainnya. Konsep *work from home* menyebabkan pekerja harus dapat mengatasi tuntutan peran yang meningkat selain

pekerjaan dan mempelajari teknologi yang memudahkan untuk berkomunikasi dan bekerja dimana saja, manajemen atau mengelola beragam peran sebagai seorang individu menjadi lebih sulit. Hal ini berkait dengan *work-life balance* dari seorang karyawan yang saat menegerjakan pekerjaannya dirumah tidak hanya berperan sebagai pekerja namun sebagai bagian dari keluarga.

F. Penelitian terkait Work-life Balance selama Work from Home

Work from home menjadi salah satu konsep pilihan dalam bekerja bagi para karyawan diabad ke 21 ini. Pembahasan terkait *work-life balance* dalam bisnis menjadi semakin penting dikarenakan seringnya diangkat topik ini oleh banyak peneliti maupun perusahaan. Lebih lanjut, pemerintah di beberapa Negara Eropa menganggap permasalahan ini penting untuk karyawan dan keluarga yang dimilikinya (Krasulja, 2015).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Bellman et. al pada 2020, menunjukkan adanya efek heterogenitas pada *work from home* terhadap kepuasan seseorang dalam bekerja *work-life balance*. Berdasarkan studi empirical menunjukkan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan adanya kepuasan kerja akan menyebabkan kepuasan kerja yang positif dari seorang karyawan. Dalam hal *work-life balance*, konsep bekerja dari rumah tidak memberikan efek perubahan. Hal ini ditunjukkan oleh hasil koefisien kepuasan kerja lebih besar dari *work-life balance* (Bellman, 2020).

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Jang pada 2009 meneliti hubungan antara fleksibilitas waktu bekerja dan persepsi dukungan bekerja terhadap *work-life balance* selama *work from home*. Menunjukkan hasil yaitu pekerja yang memiliki waktu kerja lebih fleksibel sata WFH akan memiliki level *work-life balance* yang tinggi.

Hal yang sama juga disampaikan oleh Troup and Rose pada penelitiannya tahun 2012 yang meneliti pengaruh dari pelaksanaan WFH terhadap muatan (*family outcome*) di Queensland, Australia. Hasil studi menunjukkan pengaturan WFH yang baik akan memberikan efek positif kepada pekerja wanita hal ini disebabkan oleh pengaturan antara pekerjaan dan keluarga yang menimbulkan kepuasan. WFH juga membuat pekerja wanita untuk berperan dalam kebutuhan pekerjaan dan tanggung jawabnya (Nordin, 2016).

BAB IV
HAPPINESS AT WORK

BAB IV

HAPPINESS AT WORK

A. Pengertian Happiness at Work

Menurut Diener kebahagiaan merupakan hal yang ingin dirasakan dan dicapai oleh setiap orang (Anggraini, 2018). Secara umum kebahagiaan merupakan bentuk dari suatu suasana hati, emosi yang menyenangkan, dan sikap positif yang ditunjukkan oleh seseorang (Fisher, 2009). Arigle juga turut menyatakan kebahagiaan adalah perasaan positif yang berasal dari dalam diri seseorang terkait suatu bidang (Venkat et. Al, 2017). Sementara, Lyubomirsky mendefinisikan kebahagiaan sebagai penilaian seseorang secara subjektif dan umum dalam menilai apakah dia (individu) tersebut merasa bahagia atau tidak (Anggraini, 2018). Ukuran kebahagiaan relatif berbeda antara individu yang satu dengan yang lain.

Beberapa peneliti lainnya menyatakan bahwa kebahagiaan, kesedihan dan lainnya merupakan bentuk yang ditampilkan oleh emosi seseorang, dimana emosi merupakan respon yang spontan ditunjukkan seseorang terkait suatu situasi dan terjadi dalam suatu periode atau kurun waktu.

Menurut Pryce *Happiness at work* merupakan suatu perasaan yang dimiliki individu di setiap waktu kerja dan bersifat positif, perasaan positif yang timbul ini dikarenakan pekerja tersebut mampu memaksimalkan pengelolaan kinerja sehingga memberikan suatu kepuasan dalam bekerja (Aguestin, 2020).

Sehingga dapat diambil kesimpulan berdasarkan pernyataan para ahli yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa *Happiness at Work* adalah perasaan bahagia seorang pekerja baik dikarenakan pekerjaan maupun lingkungan kerjanya yang akan memengaruhi kualitas pekerjaannya yang tidak hanya berpengaruh untuk dirinya sendiri namun juga untuk perusahaan yang dinaunginya.

B. Faktor pendorong *Happiness at Work*

Menurut Herzberg happiness at work merupakan hasil dari beberapa faktor. Seperti adanya proses motivasi yang dibagi menjadi faktor motivasi intrinsik dan faktor ekstrinsik (Venkat et. Al, 2017). Faktor motivasi intrinsik adalah faktor dasar dan sering dianggap sebagai motivator/pemacu dimana faktor dasar adalah berasal dari alam dan diklasifikasikan sebagai faktor ekstrinsik. Faktor motivasi intrinsik dapat berupa pencapaian, rekognisi, penghargaan, tanggung jawab, perkembangan, pekerjaan itu sendiri dan lain sebagainya. Sedangkan faktor ekstrinsik disini dapat berupa penghargaan berupa uang, pengawasan yang dilakukan oleh atasan, rekan kerja, upah dan pembayaran.

Faktor motivasi intrinsik erat kaitannya dengan orientasi terhadap pencapaian seorang pekerja. Emosi bersifat positif seorang pekerja dalam bekerja dalam suatu organisasi akan membawa kepada kepuasannya dalam pekerjaan yang dimilikinya. Lalu, faktor ekstrinsik yang erat berkaitan dengan lingkungan diluar individu, apabila tidak adanya faktor ekstrinsik seseorang di tempat kerja akan menyebabkan timbulnya ketidakpuasan (Brotheridge, 2007).

Lalu menurut Diener et. Al (2003) menyatakan adanya dua hal mendasar yang menyebabkan *happiness at work* yaitu:

a) Dimensi kognitif

Kepuasan hidup (life satisfaction) merupakan bagian dari dimensi kognitif dari kebahagiaan. Kepuasan hidup didefinisikan sebagai penilaian seseorang mengenai kualitas kehidupannya secara umum yang merefleksikan penilaian seseorang individu bahwa kehidupannya berjalan dengan baik. Kepuasan hidup merupakan komponen kognitif karena melibatkan proses kognitif untuk mengevaluasi kejadian-kejadian dalam hidup. Setiap individu dapat menelaah kondisi kehidupannya sendiri, menimbang pentingnya kondisi-kondisi tersebut, dan mengevaluasi kehidupannya ke dalam skala memuaskan dan tidak memuaskan

b) Dimensi afektif

Emosi dan mood, keduanya diberi label afek karena mencerminkan penilaian seseorang terhadap peristiwa dalam kehidupannya (Diener,2000). Emosi memiliki rentang waktu lebih singkat daripada mood karena merupakan respon terhadap situasi. Sedangkan mood memiliki jangka waktu yang lebih lama dibandingkan emosi. Banyak ahli berpendapat bahwa penilaian afektif menjadi dasar dari penilaian kebahagiaan atau *subjective well being* karena memiliki informasi reaksi emosi yang ditampilkan seorang individu maka peneliti akan memahami cara seorang individu merespon terhadap kondisi ataupun peristiwa yang terjadi dalam kehidupannya. Terdapat dua afeksi yaitu afeksi positif dan afeksi negatif.

Afeksi positif dapat meliputi kegembiraan, keriangian hati, kesenangan, kebanggan, harapan dan bersyukur. Sedangkan afeksi negatif meliputi perasaan bersalah, malu, kesedihan, kecemasan, kemarahan, kekhawatiran, stress dan rasa iri (Diener,1999). Dalam hal ini seseorang yang dikatakan bahagia adalah individu yang memiliki tingkat *subjective well being* yang tinggi adalah seseorang yang jarang mengalami afeksi negatif dan sering mengalami afeksi/pengaruh positif.

Sementara, menurut Maenapothi terdapat lima faktor yang memengaruhi happiness at work yaitu:

a) Inspirasi dalam pekerjaan

Hal ini menyatakan dimana pekerja sebagai individu merasakan adanya kepuasan dengan pekerjaan yang diberikan dan mampu mencapai tujuan yang ingin diraih.

b) Nilai organisasi

Nilai organisasi merupakan nilai yang dibagikan organisasi berupa budaya ataupun tingkah laku yang ada di dalam organisasi.

c) Hubungan

Hubungan merupakan interaksi, ikatan dan adanya rasa penerimaan atau memiliki dengan rekan kerja lainnya

d) Kualitas dari kehidupan pekerjaan

Pada hal ini berkaitan angara hubungan dari lingkungan kerja, partisipasi dari pekerja, dan *work humanization*. Suatu keseimbangan yang terjadi dalam hubungan tiga hal ini akan menciptakan kepuasan yang nantinya akan membawa ke level tertinggi dari efisiensi.

e) Kepemimpinan

Pemimpin dalam hal ini membawa organisasi dan pekerja didalamnya dalam menciptakan kebahagiaan di tempat kerja dengan memotivasi, menumbuhkan kesadaran dan dedikasi terhadap sesamanya. Seorang pemimpin juga dapat meningkatkan suatu keterikatan dengan melakukan komunikasi dua arah dan memberikan transparansi kepada karyawan yang dimilikinya.

Garcia menjerlaskan bahwa *happiness at work* memiliki dua dimensi yaitu lingkungan kerja dan faktor dari dalam diri seorang pekerja. Kedua dimensi tersebut berkembang menjadi suatu kesatuan dan dapat mengukur kebahagiaan seseorang dalam bekerja (Aguestin, 2020).

Jones dalam Ronauli (2021) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kebahagiaan di tempat kerja yaitu keyakinan, budaya, komitmen, dan kepercayaan. (1) Kontribusi adalah suatu usaha yang telah dilakukan oleh individu dan bagaimana individu tersebut mengetahui hal tersebut; (2) Keyakinan adalah sesuatu yang dianut atau dipegang teguh oleh karyawan yang akan memotivasi dalam berbagai keadaan/situasi; (3) Budaya dalam hal ini adalah bagaimana kecocokan seorang pekerja dengan budaya yang dianut organisasi; (4) Komitmen adalah seberapa jauh pekerja tersebut melibatkan diri dalam pekerjaannya; (5) Kepercayaan merupakan hal yang akan memengaruhi dan bagaimana cara mengatur dalam lingkungan kerja.

C. Dampak Happiness at Work

Bataineh (2019) menyatakan bahwa *happiness at work* memiliki efek terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berkaitan dengan *happiness at work* yang diartikan sebagai suatu kondisi yang memberikan dampak secara positif terhadap produktivitas dari suatu organisasi. Ketika karyawan di dalam suatu organisasi mengalami atau merasakan emosi yang positif maka akan meningkatkan produktivitas organisasi (Aguestin, 2020).

Happiness at work dinilai tidak hanya penting bagi seorang pekerja sebagai individu namun berpengaruh juga untuk sekitarnya (organisasi tempatnya bekerja). Pekerja yang bahagia dan perusahaan yang baik akan menciptakan banyak hal baik seperti peningkatan produktivitas, kualitas, penjualan, kepuasan pengguna, kreativitas, inovasi, adaptasi, fleksibilitas, mengurangi pengeluaran dan lainnya (Rahmi, 2018).

Ketika tempat kerja dibuat dan dikelola untuk menciptakan sesuatu yang berarti untuk pekerja yang ada di dalamnya, akan membuat mereka menjadi lebih sehat dan bahagia. Pekerja yang merasakan dua hal tersebut akan menjadi lebih produktif dalam jangka waktu yang panjang, mampu menghasilkan hasil yang baik dan memberikan kepuasan kepada klien/pelanggan dan lainnya. Sehingga elemen kebahagiaan, kesehatan dan produktivitas disini berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dari organisasi (Gavin & Mason, 2004).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan yang merasa bahagia di tempat kerja turut memberikan dampak positif tidak hanya untuk dirinya pribadi namun juga untuk organisasi.

D. Happiness at Work di Indonesia

Di Indonesia sendiri, happiness at work menjadi suatu pembahasan yang cukup banyak diminati untuk diteliti.

Tabel Survei Kebahagiaan Pekerja dengan Pekerjaan Sebelum dan Sesudah Pandemi

Sebelum Pandemi	Setelah Pandemi
89%	49%

Sumber: Jobstreet (2020)

Tabel di atas mengemukakan hasil survei yang dilakukan oleh JobStreet yang diikuti lebih dari 5.000 responden di Indonesia. Survei ini untuk membandingkan kebahagiaan pekerja sebelum dan sesudah masa pandemi. Menurut survei, 89% karyawan merasa bahagia dengan pekerjaan mereka sebelum terjadinya pandemi. Namun, saat ini (setelah pandemi) hanya 49% yang masih merasa bahagia. Melalui survei ini didapatkan 5 tren budaya kerja yang memengaruhi kebahagiaan dari karyawan yaitu:

I. Budaya Kerja

Pada survey ini, budaya kerja menjadi salah satu faktor yang memiliki dampak tertinggi terhadap kebahagiaan karyawan. Sementara tunjangan, jadwal fleksibel dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi pada masa pandemi yang biasanya diberikan pekerjaan tidak memiliki hubungan dengan kebahagiaan karyawan secara langsung. Adapun komitmen, keterikatan dan kinerja dari karyawan meningkat dikarenakan adanya budaya kerja yang positif. Hal ini menunjukkan budaya kerja yang positif

di tempat kerja berpengaruh baik untuk pekerja maupun lingkungannya.

2. Hubungan Interpersonal di Tempat Kerja

Dikarenakan pandemi kegiatan tatap muka antar karyawan di perusahaan menjadi terbatas. Karyawan yang biasanya melakukan interaksi antar sesama atau dengan rekan di tim lainnya menjadi jarang untuk melakukan hal tersebut. Dalam survey ini sebagian karyawan menyatakan bahwa mereka tidak dekat dengan departemen lain atau rekan yang tidak bekerja sama secara rutin dan hanya berhubungan dengan rekan yang berada dalam lingkup yang sama saja. Untuk ini diperlukan kerjasama yang baik melalui kegiatan untuk seluruh karyawan secara bersama.

3. Penghargaan kepada Karyawan

Penghargaan yang diberikan kepada karyawan mampu memengaruhi kebahagiaan karyawan. Namun, melalui survey ini banyak karyawan merasa tidak menerima penghargaan yang pantas atau tidak pada waktu yang tepat. Ketiadaan atau buruknya penerapan program penghargaan terhadap karyawan memiliki dampak yang mempengaruhi banyak aspek bisnis mulai dari semangat kerja sampai produktivitas dan tingkat retensi karyawan.

4. Transparansi

Transparansi terhadap proses pengembangan karir karyawan dalam organisasi dianggap penting dalam. Transparansi menunjukkan adanya peluang kepada karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya di perusahaan.

5. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja karyawan dapat meningkatkan pertumbuhan keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang tidak menerima umpan balik yang berarti tidak mampu mengetahui dan menentukan terkait pekerjaan yang sudah mereka lakukan dan apa yang harus diperbaiki terkait pekerjaannya. Karyawan cenderung menginginkan penilaian kinerja secara berkala dibandingkan penilaian kerja yang dilaksanakan tahunan.

BAB V

KOMITMEN ORGANISASI

BAB V

KOMITMEN ORGANISASI

A. Pengertian Komitmen Organisasi

Penelitian terkait dengan komitmen organisasi telah dimulai sejak tahun 1950-an. Secara umum komitmen adalah keadaan atau kualitas yang didedikasikan untuk suatu tujuan/ aktivitas. Komitmen bertindak sebagai "asuransi" bagi pihak yang berkomitmen dan pihak utama bahwa fluktuasi jangka pendek dalam sikap atau perasaan atas pihak yang berkomitmen dan tidak akan menyebabkan perubahan perilaku yang tiba-tiba terkait dengan persyaratan kewajiban (Brown, 1997).

Sedangkan komitmen organisasi merupakan hubungan yang dimiliki oleh seorang karyawan dengan perusahaan tempatnya bekerja. Sering kali, ini terkait dengan berbagai faktor seperti kepercayaan karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, sikap karyawan dalam memberikan kontribusi bagi perusahaan dan keinginan untuk tinggal pada perusahaan (Trofimov, 2016). Meyer dan Allen dalam Noorazian (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan seorang karyawan untuk menghabiskan waktunya dengan bekerja dengan organisasinya.

Komitmen organisasi juga diartikan sebagai tingkah laku seorang pekerja yang terkait dengan organisasi tempatnya bekerja (Putra, 2021). Sedangkan menurut Bytyqi (2016) Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai kondisi atau tahap psikologi yang terdapat pada individu di organisasi yang terdapat tiga konsep:

Konsep pertama yaitu komitmen afektif yang dapat diartikan sebagai keterkaitan seorang pekerja secara emosional, mengidentifikasi dengan, dan keterkaitannya pada organisasi. Kedua, komitmen keberlanjutan yaitu kesadaran terhadap harga yang berkaitan dengan meninggalkan organisasi yang saat ini sedang dijalani. Ketiga, komitmen normatif yaitu perasaan seseorang untuk melanjutkan masa kerjanya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli terkait komitmen organisasi dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan komitmen yang dimiliki oleh karyawan yang memiliki rasa keterikatan pada organisasi tempatnya bekerja.

B. Teori Komitmen Organisasi

Adapun beberapa teori komitmen organisasi:

1. O'Reilly and Chatman's model

Pada tahun 1986 O'Reilly and Chatman's menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan psikologi pelengkap untuk perusahaan. Komitmen dibentuk dari tiga mekanisme independen yaitu: kepatuhan, identifikasi, dan internalisasi. Namun terdapat berbagai kritik terhadap model ini. Internalisasi dan identifikasi berhubungan positif dengan keinginan untuk tinggal di perusahaan atau organisasi, sedangkan kepatuhan bertindak dalam cara yang berlawanan dengan turnover (Trofimov, 2016).

2. Model Tiga Komponen dari Komitmen

Model yang dikemukakan oleh Allen and Meyer (1990), Meyer and Allen (1991, 1997), Meyer and Herscovitch

(2001). Mereka mengembangkan model tiga komponen komitmen organisasi atas tiga dimensi organisasi yaitu: komitmen afektif, keberlanjutan dan normatif.

Pada dasarnya model ini mirip dengan model komitmen organisasi lainnya. Namun, model tiga komponen organisasi mengukur hubungan yang tampaknya lebih akurat memprediksi model komitmen organisasi dibandingkan konsep dimensi yang lainnya. (Noraazian, 2016)

3. Model Empat Komponen Cohen's

Model komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Cohen pada 2007 ini merupakan perkembangan terbaru dari teori yang sebelumnya dikemukakan oleh Meyer dan Allen. Salah satu perbedaan terbesar adalah model ini memasukkan jangka waktu dalam model. Hal ini membuat adanya perbedaan antara komitmen organisasi yang berkembang sebelum memasuki organisasi dan komitmen yang berkembang setelah masuk. (Anttila, 2014)

C. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi yang merupakan bagian dari diri seorang karyawan juga tidak muncul dengan sendirinya. Adanya beberapa contoh faktor pendorong seperti:

I. Kepuasan Kerja

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Disaat adanya kepuasan kerja yang dirasakan oleh

seorang karyawan akan menimbulkan efek positif terhadap komitmen yang ia miliki.

2. Dukungan manajerial

Dukungan yang didapatkan dari manajemen perusahaan dinilai memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Disaat karyawan merasakan adanya dukungan akan memicu motivasi dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi karyawan. Faktor ini didukung oleh teori seperti LMX, Maslow, dan teori dua faktor.

3. Turnover

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa faktor yang menyebabkan tingginya turnover adalah rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki oleh seorang pekerja. Hal ini akan menyebabkan pekerja tersebut memiliki keinginan yang besar untuk meninggalkan organisasi.

D. Hubungan Happiness at Work dengan Komitmen Organisasi

Kebahagiaan dan kerja merupakan sesuatu yang tidak berhubungan bagi sebagian orang namun jika membahas secara berkaitan happiness at work akan menjadi kunci sebuah kebahagiaan secara umum. Terjadi kebingungan seorang pekerja dalam memilih pekerjaan yang disukainya sehingga akan memberikan kebahagiaan dan membuat pekerjaan itu tidak terasa berat setiap harinya (Ficarra, 2020).

Sedangkan untuk konsep komitmen organisasi telah menjadi aspek penting untuk sebuah perusahaan dalam mengetahui

loyalitas dan sikap yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi atau perusahaan.

Hal ini dikarenakan menciptakan seorang pekerja yang berkomitmen terhadap organisasi merupakan suatu pekerjaan yang penting dan berat bagi perusahaan. Seorang pegawai yang cenderung memiliki komitmen yang rendah akan menyebabkan tingginya pengeluaran perusahaan untuk memberikan training bagi karyawan yang ada maupun proses pencarian kandidat baru yang tepat. Namun, dalam usaha mempertahankan komitmen karyawan dengan baik agar karyawan tersebut bertahan lama di perusahaan akan menjadi sebuah tantangan bagi perusahaan (Suryani, 2018).

E. Penelitian terdahulu

Adapun hasil dari beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menampilkan hasil yang positif. Dalam penelitian Putra dkk pada 2021 dengan judul *Analysis of Organizational Commitment and Employee Performance PT. Hwa Seung* menunjukkan hasil adanya pengaruh positif baik pada variabel pemberdayaan, lingkungan kerja, dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Hasil yang sama terdapat pada penelitian yang dilakukan Andika pada 2020, pada penelitian yang berjudul *The Effect of Employee Empowerment and Intrinsic Motivation on Organizational Commitment and Employee Performance*.

Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Kantor Gubernur Semarang bagian catatan sipil. Dimana pekerja yang memiliki komitmen terhadap pekerjaan yang dimilikinya akan memberikan semua kapabilitas yang dipunya untuk pengembangan organisasi sehingga karyawan tersebut akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Adapula penelitian lainnya terkait dengan komitmen organisasi yang berkaitan dengan kebahagiaan. yang dilakukan oleh Dr. Ali Nina Liche Seniati, M.Si dengan judul *The Effect of Tenure, Personality Trait, Job Satisfaction, and Psychological Climate on Organizational Commitment* menjelaskan adanya peran karakteristik biografis dan beberapa faktor organisasional lainnya yang memengaruhi dengan hasil penelitian bahwa karyawan yang memiliki banyak dukungan dari organisasinya tempat bekerja akan memiliki rasa komitmen yang besar kepada organisasinya.

Sehingga dapat disimpulkan dari berbagai penelitian terdahulu yaitu adanya pengaruh positif dalam komitmen organisasi yang dimiliki oleh seorang karyawan yang berhubungan dengan kebahagiaan ditempat kerja dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- Andika, R., & Darmanto, S. (2020). The Effect of Employee Empowerment and Intrinsic Motivation on Organizational Commitment and Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*.
- Anttila (2014). Components of Organizational Commitment.
- Bataineh, K. adnan. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12 (2), 99.
- Beauregard, A., Basile, K., & Canonico, E. (2013). Home is where the work is: in ACAS and beyond. In *ACAS Research Publications*.
- Brown, Randall (1997). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *School of Business Administration*.
- Bytyqi, Q. (2020). The Impact of Motivation on Organizational Commitment: An Empirical Study with Kosovar Employees. *Prizren Social Science Journal*, 4(3),
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*. 53(6), 747-770.
- Fapohunda, T. M. (2014). An Exploration of the Effects of Work Life Balance on Productivity. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2 (22), 71–89.
- Ficarra, Laura, et. al (2020). Does Organizational Culture Affect Employee Happiness?. *Journal for Leadership and Instruction*.
- 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*, 14 (4), 441–456.
- Gough, K. V. (2012). Home as workplace. In *International Encyclopedia of Housing and Home* (Vol. 2). Elsevier Ltd.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work –family balance and quality of life. *Journal of*

Vocational Behavior, 63, 510–531.

M.H.C. Dua, H. Mea. (2020). Pengaruh Work From Home Terhadap Work-Life Balance Pekerja Perempuan di Kota Ende. Universitas Flores. Dalam *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi E-ISSN 2621-2331 Volume 7 No. 2 Mei 2020*, Hal. 2047-258.

Mungkasa, O. (2020). Bekerja dari Rumah (Working From Home/WFH): Menuju Tatahan Baru Era Pandemi COVID 19. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 4 (2), Juni 2020. 126–150.

Munjat, S., & Singh, S. (2015). Work Life Balance – Interference between Work & Personal Obligations. *Journal of Maharaja Agrasen College of Higher Education*, 2 (1).

Nasution, Irmayani. (2020). Pengaruh Bekerja dari Rumah (Work From Home) Terhadap Kinerja Karyawan BPKP. Perbankan dan Keuangan, Akuntansi, Politeknik Negeri Medan. Dalam *Jurnal Ilmiah Akuntansi Budgeting Volume 1 No. 1 Mei 2020*.

Noraazian. (2016). A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.

Nordin, N. N., Mohd Baidzowi, F. M., & Razak, R. A. (2016). Understanding the Work At Home Concept, Its Benefits and Challenges Towards Employees. *Social Sciences Research*, 2016 (July), 109–118.

Purohit, M. (2013). A comparative study of work life balance in various industrial sectors in pune region. *International Journal of Marketing*, 2(3), 198–206.

Putra, Febrianur; Ingsih, Kusni; Saputra, Robby Maulana (2021). Analysis of Organizational Commitment and Employee Performance PT. Hwa Seung. *Jurnal Ilmiah MEA*.

Poulose, S., dan Sudarsan. 2014. Work Life Balance: A

Conceptual Review. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(2), 1-7.

Ramesh, V. M., & Sakthivel, R. (2015). *The Impact of Work Family Interferences on Work Life Conflict among the Workers of Kcmmf (Milma) In Kerala*. 3 (3), 21–26.

Saqar, Sultan (2016). Factors Influencing Organization Commitments: A Review of Recent Study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.

Simarmata, R. M. (2020). *Pengaruh Work From Home Terhadap Produktivitas Dosen Politeknik Negeri Ambon*. Politeknik Negeri Ambon. Dalam *Intelektiva: Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora E-ISSN 2686 5661 Volume 02 No. 01 Agustus 2020*.

Smeltzer, S. C., Cantrell, M. A., Sharts-Hopko, N. C., Heverly, M. A., Jenkinson, A., & Nthenge, S. (2016). Psychometric analysis of the work/life balance self-assessment scale. *Journal of Nursing Measurement*, 24 (1), 5–14.

Suranto. (2020). *Pengaruh Work From Home Terhadap Kinerja Pada KPPN Nabire KPPN Jayapura dan Kanwil DJPB Provinsi Papua*. Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Nabire Papua, Indonesia. Dalam *Syntax Idea: p-ISSN: 2684-6853 e-ISSN: 2684-883X Volume 2, No. 12, Desember 2020*.

Suryani, Irma (2018). Factors Affecting Organizational Commitment. *Jurnal Manajemen dan Inovasi*.

Taiwo, S., Catherine, M., & Esther, F. (2016). Work-Life Balance Imperatives for Modern Work Organization: A Theoretical Perspective. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 4 (8), 57–66.

Talukder, A. K. M., Vickers, M., & Khan, A. (2018). Supervisor support and work-life balance: Impacts on job performance in the Australian financial sector. *Personnel Review*, 47 (3), 727–744.

Tamunomiebi, M. D., & Oyibo, C. (2020). Work-Life Balance and Employee Performance: A Literature Review. *European Journal of Business and Management Research*, 5 (2), 1–10.

Trofimov, Andrii, et.al (2016). Organizational Commitment Factors: Role Of Employee Work Engagement. *Revista Espacious*

Wijaya, S.W., & Aditya, G.A. (2020) Working From Home: Digital Interaction. White Paper. *Institute of Social Economics and Digital*.

Wolor, C. W., Solikhah, S., & Fidhyallah, N. F. (2020). *Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19*.

Situs Internet (web site):

DJKN Kementerian Keuangan. (2020). *Bekerja dari Rumah (Work From Home) Dari Sudut Pandang Unit Kepatuhan Internal*, data diperoleh melalui situs internet: <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13014/Bekerja-dari-Rumah-Work-From-Home-Dari-Sudut-Pandang-Unit-Kepatuhan-Internal.html>. Diunduh pada Agustus 2021.

Kerja Jarak Jauh. (2021). *Kerja Jarak Jauh*, data diperoleh melalui situs internet: https://id.wikipedia.org/wiki/Kerja_jarak_jauh. Diunduh pada Agustus 2021.

Kumparan Sains. (2020). *Sejarah WFH Alias Kerja dari Rumah, Ternyata Ada Sejak 1 Juta Tahun Lalu*, data diperoleh melalui situs internet: <https://kumparan.com/kumparansains/sejarah-wfh-alias-kerja-dari-rumah-ternyata-ada-sejak-1-juta-tahun-lalu-1t2jbmj66Y2>. Diunduh pada Agustus 2021.

Warta Ekonomi. (2020). *Apa itu Work From Home?*, data diperoleh melalui situs internet: <https://www.wartaekonomi.co.id/read276630/apa-itu-work-from-home?page=2>. Diunduh pada Agustus 2021.

