



EMPLOYEE ENGAGEMENT: DETERMINAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DITJEN PERBENDAHARAAN DI MASA PANDEMI COVID-19

Dedi Supriadi

Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan, Jakarta
dedi.supriadi83@kemenkeu.go.id

Aryana Satrya

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia, Jakarta
aryana@ui.ac.id

Rini Yayuk Priyati

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Terbuka, Jakarta
rpriyati@ecampus.ut.ac.id

*Alamat Korespondensi: dedi.supriadi83@kemenkeu.go.id

ABSTRACT

The Coronavirus Disease 2019 (Covid-19) pandemic has presented its own challenges for public sector employees to achieve the best performance. The results of previous studies inform that work-life balance, supervisor support, and employee engagement can encourage employee performance improvement. This study aims to investigate how work-life balance and supervisor support can increase employee engagement which is the reason for improving public sector employee performance. To achieve this goal, research data was collected using an online survey to 257 employees of the Head Office of the Directorate General of Treasury. All of these data were processed and analyzed through the use of Structural Equation Modeling. The results showed that the effect of work-life balance and supervisor support was directly and significantly to encourage employee performance and employee engagement. In addition, it is also known that employee engagement is able to play its role as a mediating variable that strengthens the effect of work-life balance and supervisor support on employee performance.

Keywords:

Work-life Balance, Employee Engagement, Supervisor Support, Employee Performance, Public Sector

ABSTRAK

Pandemi *Coronavirus Disease 2019 (Covid-19)* telah memberikan tantangan tersendiri bagi pegawai sektor publik untuk mencapai kinerja terbaik. Hasil penelitian terdahulu menginformasikan bahwa *work-life balance*, dukungan atasan, dan *employee engagement* dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menyelidiki bagaimana *work-life balance* dan dukungan atasan mampu meningkatkan *employee engagement* yang menjadi sebab peningkatan kinerja pegawai sektor publik. Untuk mencapai tujuan tersebut, data penelitian dikumpulkan menggunakan survei daring kepada 257 pegawai Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Seluruh data tersebut diolah dan dianalisis melalui penggunaan *Structural Equation Modelling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh *work-life balance* dan dukungan atasan berbanding lurus dan signifikan dengan peningkatan kinerja pegawai dan *employee engagement*. Selain itu, diketahui pula bahwa *employee engagement* mampu memainkan perannya sebagai variabel mediasi yang memperkuat dampak *work-life balance* dan dukungan atasan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci:

Work-life balance, Employee Engagement, Dukungan Atasan, Kinerja Pegawai, Sektor Publik

KLASIFIKASI JEL:

M53, M54

CARA MENGUTIP:

Supriadi, D., Satrya, A. & Priyati, R. Y. (2021). *Employee engagement: determinan dan dampaknya terhadap kinerja pegawai ditjen perbendaharaan di masa pandemi covid-19. Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 6(4), 329-344.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) mempunyai tugas dan fungsi untuk melaksanakan pelayanan kepada publik yang menjadi pemangku kepentingan. Pelayanan yang diberikan kepada adalah terkait dengan pelaksanaan penyaluran anggaran Pemerintah Pusat yang berasal dari APBN. Para pemangku kepentingan tersebut adalah satuan kerja pemerintah baik pusat maupun daerah yang kemudian digunakan untuk membiayai berbagai kegiatan dan program-program pemerintah yang salah satunya adalah memberikan layanan kepada masyarakat luas. Saat ini, pelayanan publik yang diberikan sudah mendapatkan dukungan teknologi informasi seperti Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN), Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI), dan Aplikasi Naskah Dinas Elektronik (Nadine).

Dalam rangka melaksanakan tugas pengelolaan anggaran yang optimal, DJPb juga mendapatkan alokasi anggaran yang berasal dari APBN. Kinerja DJPb dalam mengoptimalkan alokasi anggaran tersebut akan turut menentukan seberapa berkualitas tingkat pengelolaan penyaluran anggaran yang dilakukan. Sebagaimana dikutip dari Laporan Kinerja DJPb Tahun 2017-2020 (Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2018, 2019, 2020, 2021), secara kuantitas, realisasi anggaran DJPb yang digunakan untuk menjalankan tugas dan fungsinya hampir selalu mengalami peningkatan dari 95,04% pada tahun 2017 menjadi 98,68% dua tahun kemudian. Namun, pada 2020 justru menurun 1,65% menjadi hanya sebesar 97,03%. Pada sisi yang lain, kualitas pelaksanaan anggaran DJPb pada periode tersebut terus mengalami tren penurunan dari 102,01% pada tahun 2017 menjadi 96,16% pada tahun 2020 meskipun selalu melampaui target tahunan yang ditetapkan.

Melihat tren penurunan indikator kinerja di atas pada tahun 2020 baik pada realisasi penyerapan anggaran maupun persentase kualitas pelaksanaan anggaran maka dapat dikatakan bahwa pada masa pandemi *Coronavirus Disease* 2019 (Covid-19), DJPb menghadapi tantangan untuk melakukan pembenahan agar dapat kembali meningkatkan realisasi dan kualitas pelaksanaan anggaran yang dapat diartikan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Peningkatan kinerja anggaran baik secara kuantitas maupun kualitas dibutuhkan agar DJPb dapat menyelenggarakan tugas pelayanan publik secara efektif untuk kemudian berdampak pada peningkatan peningkatan kualitas dan akuntabilitas penyaluran APBN kepada masyarakat.

PENERAPAN DALAM PRAKTIK

- Pada sektor publik, khususnya pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan, aspek *work-life balance* dan dukungan atasan terbukti mempunyai kontribusi yang krusial terhadap peningkatan *employee engagement* para pegawai yang kemudian mempengaruhi perubahan kinerja pegawai yang terpaksa melaksanakan pekerjaannya dari rumah imbas dari pandemi Covid-19;
- *Employee engagement* sebagai variabel mediasi memainkan peran sentral dalam memperkuat dampak *work-life balance* dan dukungan atasan kepada kinerja pegawai;
- Untuk dapat menciptakan keseimbangan dalam bekerja dan meningkatkan dukungan atasan serta menumbuhkan *employee engagement*, organisasi sektor publik dapat menyusun serangkaian kebijakan seperti revitalisasi implementasi Program *Coaching and Counseling* dan pembentukan karakteristik kepemimpinan transformatif.

Selama pandemi Covid-19, berdasarkan hasil survei pendahuluan yang dilakukan terhadap lima belas pegawai Kantor Pusat DJPb, diperoleh hasil bahwa meskipun secara umum sebagian besar responden merasa dapat beradaptasi dengan sistem kerja *Work From Home* (WFH), baik pada aspek tujuan pelaksanaan WFH, komunikasi, dan ekspektasi organisasi terhadap pegawainya, perbaikan sistem kerja WFH tetap perlu mendapatkan perhatian dikarenakan masih terdapat empat responden yang merasa mengalami penurunan kinerja selama melaksanakan WFH daripada saat bekerja di kantor, merasa tidak mendapatkan dukungan dari atasan langsung, dan merasa tidak puas dengan kebijakan WFH yang diterapkan organisasi. Selain itu, pada dimensi aspek-aspek yang menjadi kendala dalam melaksanakan WFH, dari lima belas responden tersebut terdapat tujuh responden yang mengalami kendala dalam menciptakan keseimbangan antara waktu untuk bekerja dan berumah tangga, empat responden mengalami kendala waktu bekerja yang lebih panjang dibandingkan waktu bekerja di kantor, dan empat responden mengalami hambatan untuk mempertahankan fokus yang tinggi untuk bekerja pada saat melaksanakan WFH. Hambatan-hambatan yang dirasakan para pegawai tersebut diduga akan berpengaruh terhadap kinerjanya yang pada akhirnya akan memberikan kontribusi terhadap tren penurunan kinerja organisasi di tahun 2020.

Menurut Mwangi *et al.* (2018), kinerja karyawan merupakan suatu faktor penting sebagai bagian dari kapasitas organisasi yang akan menjadi kunci dalam membangun keunggulan kompetitif dan berkaitan erat dengan kinerja organisasi. Diamantidis & Chatzoglou (2019) menambahkan bahwa kinerja pegawai merupakan sebuah ukuran yang berkaitan dengan dimensi proaktif, adaptasi, motivasi intrinsik, fleksibilitas dan tingkat keterampilan, dan komitmen dari pegawai untuk memenuhi target yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil analisis terhadap survei pendahuluan dan definisi kinerja pegawai yang disampaikan di atas, dapat dipahami bahwa terdapat persepsi menurunnya kinerja pada tahun 2020 dibandingkan dengan masa sebelum pandemi Covid-19 yang disebabkan absennya dukungan atasan langsung, kurangnya kemampuan pegawai dalam menciptakan fokus bekerja dan keseimbangan antara waktu bekerja dan berumah tangga.

Terdapat banyak studi yang menunjukkan beberapa faktor yang berdampak terhadap kinerja pegawai. Atatsi *et al.* (2019), dan Gitongu *et al.* (2016), menunjukkan bahwa perilaku pegawai, organisasi, motivasi, dan karakteristik individual mampu mendukung peningkatan kinerja pegawai secara signifikan. Talukder *et al.* (2018) menyebutkan bahwa variabel kepuasan kerja, kepuasan hidup, dan komitmen organisasi merupakan variabel mediasi bagi variabel *work-life balance* dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Secara lebih spesifik, Ismail *et al.* (2019), Muduli *et al.* (2016), Githinji & Muli (2018), dan Krishnaveni & Monica (2018) menyimpulkan bahwa faktor *employee engagement* dapat menjadi penyebab meningkatnya kinerja pegawai baik secara langsung maupun sebagai variabel mediasi. Sementara itu Marelli (2011) menyebutkan bahwa manajer pada semua level di dalam organisasi dapat meningkatkan motivasi dan *engagement* karyawan yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

Eksistensi *employee engagement* menjadi semakin krusial. Pandemi Covid-19 membuat para pegawai merasakan kecemasan, frustrasi, dan lelah melihat kehidupan pribadi dan aktivitas pekerjaannya (Adhitama & Riyanto, 2020). Kondisi emosional tersebut terjadi karena pegawai harus beradaptasi dengan kebijakan *flexible working* yang diterapkan pemerintah dengan melaksanakan pekerjaan dari rumah sehingga terjadi kerancuan dalam membagi waktu untuk bekerja dan melakukan aktivitas pribadi di rumah. Pada saat pegawai tidak mampu melakukan aktivitas pekerjaan dan kehidupannya secara seimbang,

maka akan berpengaruh pada *employee engagement* yang kemudian bermuara pada penurunan kinerja. Kemampuan pegawai untuk melakukan tindakan prioritas secara efektif antara aktivitas pekerjaan dengan aktivitas rumah tangga dikenal sebagai *work-life balance* (Jones & Taylor, 2017).

Hasil penelitian Aveline & Kumar (2017) dan Jaharuddin & Zainol (2019) menyebutkan bahwa variabel *work-life balance* memainkan peranan penting dalam meningkatkan *employee engagement*. Sedangkan Solanki & Kanthalia (2017) menambahkan bahwa suatu organisasi yang berkomitmen dalam menerapkan kebijakan yang mendukung *work-life balance* akan mendapatkan manfaat dari peningkatan *employee engagement* yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja.

Selain berpengaruh terhadap *employee engagement*, beberapa penelitian juga menyimpulkan bahwa *work-life balance* memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja pegawai. Mendis & Weerakkody (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat korelasi positif antara *work-life balance* dan kinerja karyawan. Dousin *et al.* (2019) menyampaikan bahwa kebijakan yang mendorong penerapan *work-life balance* yang efektif akan turut mendorong peningkatan kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja karyawan. *Work-life balance* adalah suatu dimensi penting terkait keluarga dan pekerjaan yang harus diciptakan untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai (Wambui *et al.*, 2017).

Selain variabel *work-life balance*, variabel lain yang perlu diselidiki pengaruhnya terhadap *employee engagement* adalah variabel persepsi dukungan atasan langsung. Variabel tersebut menjadi penting karena sesungguhnya persepsi yang positif dari para karyawan terhadap atasan langsung akan menjadi motivasi tersendiri dalam meningkatkan *engagement* pegawai di masa pandemi Covid-19. Arti penting dari variabel persepsi dukungan atasan juga dapat dilihat dari pernyataan Schneider *et al.* (2018) yang menyebutkan bahwa variabel persepsi dukungan atasan akan menunjukkan seberapa berkualitas tingkat hubungan atasan dan bawahan yang dianggap oleh bawahan.

Menurut Suan & Nasurdin (2016) persepsi dukungan atasan langsung adalah seberapa dalam seorang karyawan dapat memahami atasannya telah menawarkan dukungan, dorongan, dan perhatian kepadanya. Jose & Mampilly (2015) dan Jin & McDonald (2017) menyebutkan bahwa persepsi dukungan atasan dari seorang karyawan mempunyai dampak yang positif dalam meningkatkan *employee engagement*.

Tidak hanya berdampak terhadap *employee engagement*, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa persepsi yang positif terhadap atasan langsung berdampak terhadap kinerja karyawan. Aryee *et al.* (2016), dan Waseem & Mehmood (2019) berpendapat bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh persepsi dukungan atasan dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi. Nzuki & Kumbu (2020), berpendapat bahwa ada hubungan yang positif di antara dukungan atasan dengan kinerja organisasi pada *Kakamega County Government Kenya*.

Berpijak pada berbagai hasil riset di atas, maka menelisik beberapa dimensi yang mempengaruhi kinerja pegawai kemudian menjadi sesuatu yang perlu dilakukan. Keberadaan pandemi Covid-19 telah banyak mendisrupsi sistem kerja yang selama ini berjalan pada berbagai organisasi sektor publik. Oleh karena itu, upaya-upaya untuk mendorong kinerja organisasi melalui kebijakan pengelolaan kinerja pegawai yang lebih berkualitas di masa pandemi Covid-19 menjadi semakin penting. Pengayaan khasanah keilmuan dalam memformulasikan kebijakan manajemen kinerja pada organisasi sektor publik diharapkan dapat menjadi sumbangsih dari penelitian ini.

STUDI LITERATUR

Teori Kinerja

Menurut Van Dooren *et al.* (2015), secara ringkas, kinerja dijelaskan sebagai *output* dan *outcome* yang berasal dari proses produksi atau pekerjaan tertentu. Armstrong & Taylor (2014) mendefinisikan kinerja sebagai sebuah perilaku yang mengarahkan pada pencapaian hasil. Selanjutnya Brumbach dalam Armstrong & Taylor (2014) menegaskan bahwa kinerja berkaitan erat dengan hasil dan perilaku, sehingga pada saat melakukan penilaian dan pemberian penghargaan atas capaian kinerja, faktor perilaku dan hasil haruslah menjadi pertimbangan utama. Dari sudut pandang karyawan, Shields (2016) menyampaikan bahwa kinerja karyawan adalah suatu *output* yang dihasilkan melalui sebuah perilaku atau upaya kerja yang dilakukan sebagai penerapan dari pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dikuasainya.

Jex & Britt (2014) menyampaikan dua model kinerja, yaitu pertama, Model Kinerja Murphy. Model kinerja ini mempunyai empat parameter yang dipakai untuk menilai produktivitas pegawai seperti perilaku individu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang berkaitan dengan pekerjaannya, perilaku individu dalam membangun hubungan interpersonal dalam bekerja, perilaku individu di luar pekerjaan namun berdampak terhadap kinerja,

dan perilaku menyimpang yang dilakukan individu dalam bekerja. Kedua, Model Kinerja Campbell. Model ini menggunakan indikator kemampuan menjalankan pekerjaan yang menjadi tugasnya, kemampuan menjalankan pekerjaan yang bukan tugasnya, komunikasi verbal dan tertulis, usaha yang diperlihatkan, kedisiplinan pribadi, membantu kinerja kolega dan tim, pengawasan, dan manajemen atau administrasi dalam mengukur prestasi kerja pegawai.

Bakker *et al.* (2004) menyebutkan bahwa kemampuan kerja seorang karyawan terbagi menjadi dua dimensi, yaitu *in-role performance* dan *extra-role performance*. *In-role performance* merupakan perilaku karyawan yang berhubungan dengan secara langsung dengan aspek-aspek teknis untuk mencapai kinerja dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan, sementara *extra-role performance* dikaitkan dengan perilaku karyawan yang tidak berhubungan secara langsung dengan pekerjaannya namun dapat mendukung capaian kerjanya (Jex & Britt, 2014).

Pada model-model kinerja sebagaimana tersebut di atas, terdapat satu persamaan asumsi dasar, yaitu penyusunan berbagai indikator yang dapat memberikan gambaran mengenai kinerja karyawan didasarkan pada perilaku karyawan itu sendiri baik yang berkaitan langsung dengan tugas dan pekerjaannya maupun yang tidak berkaitan langsung. Penggunaan perilaku karyawan sebagai barometer pengukuran kinerja selaras dengan definisi kinerja yang disampaikan oleh Motowidlo *et al.* (1997) yang menyebutkan bahwa kinerja adalah sebuah nilai total yang dihasilkan oleh suatu perilaku pegawai yang mempunyai berbagai indikator yang dapat dievaluasi apakah dapat memberikan dampak positif bagi organisasi ataupun sebaliknya.

Work-life Balance

Kalliath & Brough dalam Zerwas (2019) memandang jika *work-life balance* adalah sebuah persepsi individu bahwa adanya keselarasan antara kegiatan pekerjaan dan non-pekerjaan akan mendorong pertumbuhan individu sesuai dengan prioritas kehidupannya. Sedangkan Grzywacz & Carlson dalam Low & Chua (2019) mendefinisikan *work-life balance* sebagai pemenuhan ekspektasi dari seorang individu terkait adanya keselarasan antara perannya dalam lingkungan keluarga dan pekerjaan. *Work-life balance* merupakan sebuah konsep yang menggambarkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dari seorang individu berada dalam kondisi seimbang (Lockwood, 2003).

Kossek & Groggins (2014) mendeskripsikan *work-life balance* sebagai beragam usaha yang

dikerjakan oleh seorang karyawan untuk menyelaraskan pekerjaan dengan aspek penting dalam kehidupan pribadinya seperti keluarga, pendidikan, dan kenyamanan. Sirgy & Lee (2018) berpendapat bahwa dari berbagai definisi tentang *work-life balance* yang disampaikan para ahli, secara ringkas *work-life balance* dinilai sebagai kondisi *engagement* yang sama tingginya antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan tingkat konflik yang minimal terkait peran sosial di antara keduanya. Selanjutnya Sirgy & Lee (2018) juga menyampaikan bahwa aspek-aspek yang mempengaruhi *work-life balance* dapat berasal dari individu seperti *flexible work arrangement*, otonomi kerja, dan tuntutan pekerjaan ataupun dari organisasi seperti keterlibatan kerja, *power distance*, dan individualisme.

Low & Chua (2019) menyampaikan bahwa *work-life interface* merupakan aspek yang penting dalam memahami konsep *work-life balance*. Dari kacamata *work-life interface* inilah Zedeck & Mosier (1990) telah memetakan lima model yang berhubungan dengan konsep *work-life balance* berdasarkan hasil penelitian mengenai hubungan pekerjaan dan keluarga yang dilakukan oleh beberapa peneliti, yaitu *spillover model*, model kompensasi, model segmentasi, model instrumental, dan model konflik.

Dilhani & Dayarathna (2016), Chaudhuri *et al.* (2020), dan Soomro *et al.* (2018) mendapatkan kesimpulan bahwa interaksi antara *work-life balance* dengan kinerja pegawai memiliki karakteristik yang afirmatif. Orel (2020) menyampaikan bahwa determinan *work-life balance* tidak hanya pada hal-hal yang bersifat non fisik tetapi juga dalam bentuk fisik seperti penyediaan ruang kerja bersama oleh organisasi. Keberadaan variabel ruang kerja bersama mampu membantu meningkatkan *work-life balance* untuk kemudian akan menumbuhkan produktivitas pegawai.

Beberapa penelitian juga menyebutkan bahwa dampak *work-life balance* tidak hanya terjadi pada kinerja tetapi juga pada tingkat *engagement* para karyawan. Dinh (2020) menyatakan bahwa *work-life balance* dan stres kerja berhubungan positif dengan *employee engagement* pada sektor industri di Vietnam. Hasil penelitian yang sedikit berbeda disampaikan oleh Wood *et al.* (2020) yakni *work-life balance* dapat mempengaruhi *employee engagement* dan *employee engagement* dapat mempengaruhi *work-life balance*.

Berpijak pada berbagai hasil penelitian di atas, maka dapat disusun dugaan sebagai berikut:

H1a: *Work-life Balance* memiliki pengaruh afirmatif terhadap Kinerja Pegawai.

H1b: *Work-life Balance* memiliki pengaruh afirmatif terhadap *Employee Engagement*

H1c: *Work-life balance* memiliki pengaruh afirmatif tidak langsung terhadap kinerja pegawai dengan variabel *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

Persepsi Dukungan Atasan

Dalam sebuah organisasi, seorang atasan mempunyai tugas untuk memantau kinerja bawahan, melakukan evaluasi atas pekerjaan bawahan secara berkala, dan memberikan umpan balik terhadap kinerja dan komitmen bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Peranan lain yang tidak kalah pentingnya adalah atasan perlu memperhatikan aspek penghargaan dan pengakuan, pengembangan karir, dan pengembangan kompetensi. Peranan tersebut merupakan wujud dari dukungan atasan.

Menurut Bhate (2013), dukungan atasan diartikan sebagai sejauh mana para atasan dapat memberikan penghargaan dan peduli terhadap kontribusi dan kesejahteraan karyawan. Dari sudut pandang karyawan, dukungan yang diberikan oleh atasan merupakan salah satu indikator dari adanya dukungan organisasi (Eisenberger *et al.*, 2002). Oleh karena itu, menurut Eisenberger *et al.* (2002) para karyawan akan menilai bahwa dukungan yang diberikan atasan merupakan perwujudan dari dukungan organisasi. Eisenberger *et al.* (2002) mendefinisikan persepsi dukungan atasan sebagai tingkat pandangan dari karyawan secara umum mengenai cara atasan mereka dalam menilai, mendukung, dan memperhatikan kinerja dan kesejahteraan mereka.

Pandangan karyawan terhadap perilaku atasannya merupakan buah dari interaksi yang dibangun secara intensif. Sehingga menurut Cole *et al.* (2006) interaksi yang positif antara atasan dan bawahan akan menghasilkan persepsi terhadap dukungan atasan yang positif. Hal tersebut juga terjadi ketika terjadi komunikasi yang negatif akan menghasilkan persepsi terhadap dukungan atasan yang negatif pula. Melihat beberapa definisi tentang dukungan atasan tersebut, maka secara ringkas persepsi dukungan atasan dapat disimpulkan sebagai persepsi seorang karyawan mengenai bagaimana atasannya memberikan penilaian terhadap kontribusinya dalam pekerjaan dan memberikan perhatian terhadap aspek kesejahteraan karyawan yang berasal dari interaksi yang intensif.

Ancarani *et al.* (2021) berpendapat bahwa pada sektor publik di Italia, gaya kepemimpinan transformatif yang terdapat pada manajer tingkat

menengah berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Gaya kepemimpinan transformatif mampu menyediakan sumber daya pekerjaan bagi bawahannya yang salah satunya adalah dukungan atasan. *Engagement* karyawan akan meningkat ketika mendapatkan dukungan atasan yang cukup sehingga menurunkan keinginan untuk mengundurkan diri (Pattnaik & Panda, 2020).

Cantor *et al.* (2015) menyatakan bahwa persepsi dukungan atasan yang berorientasi pada lingkungan kerja berhubungan secara positif dengan *engagement* karyawan yang berkaitan dengan lingkungan kerja dengan dimediasi oleh variabel komitmen terhadap lingkungan kerja. Sementara itu, menurut Holland *et al.* (2017), persepsi dukungan atasan yang positif dan *employee voice* akan memberikan pengaruh positif terhadap level *employee engagement* melalui variabel kepercayaan.

Haas (2020) mengatakan bahwa dukungan sosial kepada karyawan yang salah satunya berupa dukungan atasan memberikan pengaruh nyata dan penting terhadap prestasi kerja karyawan yang berkaitan dengan kesehatan dan keselamatan kerja. Aydin & Tuzun (2019) mendapatkan kesimpulan dalam penelitiannya bahwa sumber-sumber dukungan organisasi terutama yang berupa dukungan atasan dan dukungan kolega mampu memberikan pengaruh yang nyata dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan di Turki.

Berpijak pada berbagai hasil penelitian di atas, maka dapat disusun dugaan sebagai berikut:

- H2a : Persepsi Dukungan Atasan memiliki pengaruh afirmatif terhadap Kinerja Pegawai
- H2b : Persepsi Dukungan Atasan memiliki afirmatif langsung terhadap *Employee Engagement*.
- H2c : Persepsi Dukungan Atasan memiliki pengaruh afirmatif tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai dengan variabel *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi.

Employee Engagement

Elgar (2010) mengatakan bahwa secara umum *engagement* dapat didefinisikan sebagai sebuah kondisi psikologis dalam bekerja yang bersifat positif seperti gairah, enerjik, dan antusias. Selain itu *engagement* juga dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang penuh dengan motivasi yang tampak pada kemauan untuk tetap fokus bekerja mencapai tujuan organisasi. Turner (2020) meringkas definisi *employee engagement* dari beberapa penelitian dan menyimpulkan bahwa *employee engagement* adalah suatu perasaan antusias, gairah, kepuasan, pemberdayaan, dan perilaku positif lainnya yang

berhubungan dengan pekerjaan. Whittington *et al.* (2017) mendefinisikan *employee engagement* sebagai suatu investasi dari seorang individu yang lengkap secara kognitif, emosi, dan fisik untuk menjalankan perannya dalam bekerja. Sementara itu, Imperatori (2017) menyebutkan bahwa *engagement* merupakan sebuah kondisi personal yang positif yang dialami dalam pekerjaan. Merujuk pada berbagai definisi di atas maka dapat disimpulkan dengan lugas bahwa *employee engagement* merupakan kemauan atau komitmen dari seorang pegawai untuk membangun sikap, perilaku, dan motivasi positif untuk menjalankan perannya dalam bekerja guna mencapai tujuan organisasi.

Imperatori (2017) menyampaikan bahwa terdapat tiga model *engagement*, yaitu model *personal engagement* yang dibangun oleh Kahn, model *work engagement* yang disusun oleh Schaufeli, dan model *job versus organizational engagement* yang dibuat oleh Saks.

Menurut Kahn dalam Imperatori (2017), *engagement* merupakan hasil dari interaksi dua arah yang terjadi antara pegawai dan tempat kerjanya. Dalam membangun model *personal engagement*, Kahn berpijak pada pendekatan teori motivasi dan mengasumsikan bahwa *personal engagement* mempunyai tiga dimensi yang mampu membangkitkan motivasi karyawan, yaitu *meaningfulness*, keselamatan, dan *availability*. Pada saat ketiga dimensi tersebut dapat dipenuhi oleh organisasi, maka akan tumbuh rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Model *work engagement* yang disusun oleh Schaufeli berangkat dari teori tuntutan-sumber daya pekerjaan. Schaufeli *et al.* (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai suatu kondisi alam pikiran yang afirmatif dan perasaan puas dari seorang individu terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan dengan adanya tiga dimensi, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Dimensi *vigor* menunjukkan suatu perasaan yang tampak melalui energi yang besar, ketahanan mental, keinginan untuk membantu pekerjaan orang lain, dan gigih. *Dedication* meliputi semua perasaan yang menganggap bahwa semua pekerjaan itu penting sehingga harus selalu dikerjakan dengan penuh semangat, bangga, dan mampu menerima tantangan. Sedangkan *absorption* adalah sebuah perasaan yang melahirkan tingkat konsentrasi yang sangat tinggi dan kemauan untuk terlibat dalam setiap pekerjaan (Schaufeli *et al.*, 2002).

Model *engagement* yang terakhir adalah model *job versus organizational engagement* yang dibangun oleh Saks. Menurut Imperatori (2017), dasar prinsip yang digunakan Saks dalam

membangun model ini adalah prinsip pertukaran sosial. Menurut Saks dalam Imperatori (2017), tingkat *engagement* seorang karyawan akan sangat dipengaruhi oleh seberapa banyak dia mendapatkan penghargaan dan pengakuan dari organisasi. Menurut Imperatori (2017) fokus dari model *engagement* yang dibangun oleh Saks ini adalah pada hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi.

Pada berbagai penelitian, variabel *employee engagement* disimpulkan dapat memberikan imbas yang positif signifikan terhadap produktivitas pegawai. Anitha (2014) menemukan bahwa variabel area kerja, kepemimpinan, kelompok dan kolega, pengembangan karir dan pelatihan, remunerasi, kebijakan organisasi, *work-place being* berpengaruh positif terhadap prestasi kerja yang dimediasi oleh *employee engagement*. Chen & Peng (2021) menemukan bahwa pada pegawai dengan jabatan non manajer, *work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja yang disebabkan oleh variabel modal psikologis.

Pada sektor publik di Amerika Serikat, hasil penelitian Hameduddin & Fernandez (2019) menyimpulkan bahwa secara umum *employee engagement* memiliki hubungan dengan kinerja karyawan dengan pola hubungan yang bervariasi. Tummers & Knies (2013) menyampaikan bahwa pada sektor publik di Belanda, kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan yang kuat dengan variabel kebermaknaan kerja sebagai mediator khususnya pada sektor kesehatan dan pendidikan.

Sebuah organisasi yang mampu melaksanakan manajemen kinerja yang baik akan mampu meningkatkan *employee engagement* yang

selanjutnya akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Gruman & Saks, 2011). Carter *et al.* (2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa variabel efikasi diri dan *employee engagement* mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja yang lebih tinggi dibanding kinerja sebelumnya.

Berpijak pada berbagai hasil penelitian di atas, hingga dapat disusun dugaan sebagai berikut:

H3: *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

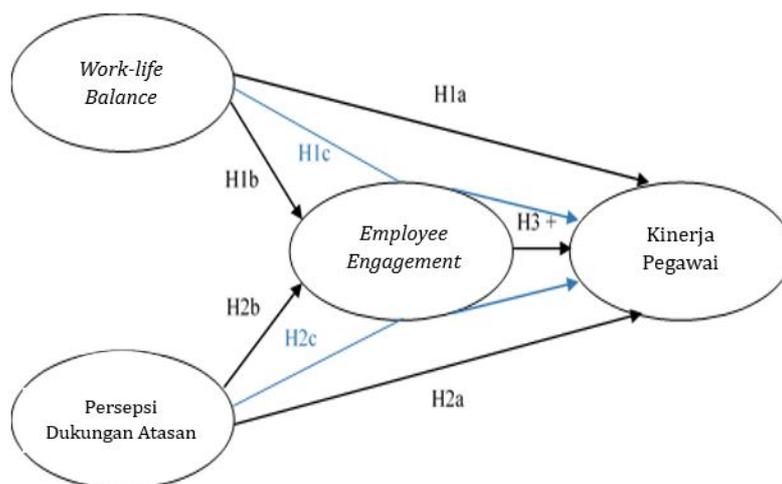
Kerangka Pemikiran

Kerangka pikir yang dirumuskan pada penelitian ini mengadaptasi dan memodifikasi model penelitian yang dibuat oleh Bedarkar & Pandita (2014), Talebzadeh & Karatepe (2020), Dilhani & Dayarathna (2016), dan Aydin & Tuzun (2019). Kerangka pemikiran yang dihasilkan dapat diamati pada gambar 2.

METODOLOGI PENELITIAN

Untuk menguji relasi antar faktor yang terdapat dalam kerangka pemikiran, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif non-eksperimental dengan metode analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Metode pengambilan sampel yang dipakai adalah *purposive sampling tipe quota sampling* dengan jumlah sampel responden yang berhasil dikumpulkan sebanyak 257 responden. Jumlah sampel tersebut diperoleh dengan menggunakan rumus Slovin dari jumlah populasi pegawai Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebanyak 726 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada para pegawai Kantor Pusat

Gambar 2. Kerangka Pemikiran



Sumber: Diadaptasi dari Bedarkar & Pandita (2014), Talebzadeh & Karatepe (2020), Dilhani & Dayarathna (2016), dan Aydin & Tuzun (2019).

Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang merupakan objek penelitian ini. Sesuai dengan hasil uji coba kuesioner, seluruh pernyataan yang terdapat dalam kuesioner dinyatakan telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas dengan nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dan *Component Matrix Value* di atas 0,5 serta nilai *Cronbach Alpha* di atas 0,7.

Variabel Eksogen

Dalam penelitian ini, yang termasuk kelompok variabel eksogen adalah *work-life balance* dan persepsi dukungan atasan.

a. *Work-life Balance*

Work-life balance merupakan sebuah kemampuan pegawai dalam mengelola hubungan sosial, waktu bekerja, waktu untuk aktivitas pribadi, dan menilai manfaat dari kebijakan organisasi yang mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan pekerjaan (Mas-Machuca *et al.*, 2016). Kuesioner yang dipakai untuk mengukur variabel *work-life balance* adalah dari Mas-Machuca *et al.* (2016) yang terdiri dari empat indikator pernyataan dan menggunakan *Likert* skala lima.

b. Persepsi Dukungan Atasan

Persepsi dukungan atasan diartikan sebagai tingkat pandangan dari karyawan secara umum mengenai cara atasan mereka dalam memberikan dukungan dan cara-cara baru untuk meningkatkan kinerjanya (*Instrumental Supervisory Support*) (Talebzadeh & Karatepe, 2020). Kuesioner menggunakan penelitian dari Talebzadeh & Karatepe (2020) yang terdiri dari lima indikator pernyataan dan diukur menggunakan *Likert* skala lima.

Variabel Endogen

Variabel endogen pada riset ini adalah Kinerja Pegawai. Kinerja pegawai didefinisikan sebagai perilaku pegawai yang dinilai penting untuk mencapai tujuan organisasi dan terdiri dari dua dimensi, yaitu *in-role performance* dan *extra-role performance* (Talukder *et al.*, 2018). Kuesioner yang digunakan dari penelitian Talukder *et al.* (2018) yang terdiri dari dua dimensi dengan sepuluh indikator pernyataan dan diukur menggunakan *Likert* skala lima.

Variabel Mediasi

Variabel mediasi pada penelitian ini adalah *Employee Engagement*. Menurut Schaufeli *et al.* (2002), *employee engagement* adalah suasana alam pikiran yang afirmatif dan perasaan puas dari seorang individu terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan oleh tiga perspektif, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Kuesioner yang

digunakan mengadaptasi penelitian dari Schaufeli *et al.* (2002) yang terdiri dari tiga perspektif dengan sembilan indikator pernyataan dan diukur menggunakan *Likert* skala lima.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Sesuai dengan data yang dikumpulkan melalui kuesioner, profil responden diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori, yaitu kategori usia, gender, pendidikan terakhir, dan masa kerja.

a. Kategori Usia

Sejumlah 191 orang (74%) merupakan responden yang termasuk ke dalam kategori usia antara 30-39 tahun. Kategori tersebut menjadi kategori yang dominan. Komposisi jumlah responden pada setiap kategori usia berikutnya secara berurutan adalah responden dengan cakupan usia 40-49 tahun sejumlah 32 orang (12%), responden dengan kategori usia 20-29 tahun sejumlah 28 orang (11%), dan responden dengan kategori usia 50-59 tahun menjadi responden dengan jumlah paling sedikit, yaitu 6 orang (2%).

b. Kelompok Jenis Kelamin

Mayoritas responden pada penelitian ini masuk ke dalam kategori gender laki-laki yaitu sebesar 218 orang (84,82%), sedangkan responden yang termasuk ke dalam kelompok gender perempuan ada 39 orang (15,18%).

c. Kelompok Pendidikan Terakhir

Hampir semua responden dalam penelitian ini berpendidikan D-IV/S1 yaitu sebanyak 128 orang (49,8%), diikuti oleh responden berpendidikan S2 sebanyak 95 orang (37%), responden berpendidikan D-III sebanyak 26 orang (10,1%), responden berpendidikan D-I sebanyak 7 orang (2,7%), dan responden berpendidikan SMA sebanyak 1 orang (0,4%).

d. Kelompok Masa Kerja

Sebanyak 124 responden (48,2%) adalah pegawai dengan masa kerja antara 11-15 tahun, 77 responden (30%) merupakan pegawai yang sudah bekerja selama lebih dari 15 tahun, 47 responden (18,3%) mempunyai pengalaman kerja antara 6-10 tahun, dan sebanyak 9 responden memiliki masa kerja antara 1-5 tahun.

Uji Model Pengukuran

Uji model pengukuran dilakukan untuk melihat apakah model pengukuran sudah cocok dan fit dalam membangun hubungan antara indikator dengan variabel yang dibentuknya. Model

pengukuran dianggap cocok dan fit apabila mempunyai tingkat validitas dan reliabilitas di atas nilai kritis nilai *standardized loading factor* (SLF), *construct reliability* (CR), dan *average variance extracted* (AVE). Hair *et al.* (2019) menyebutkan bahwa suatu indikator atau variabel dalam sebuah model dinyatakan valid dan reliabel apabila mempunyai nilai SLF, AVE, dan CR lebih besar dari 0,5 atau idealnya lebih besar dari 0,7.

Berdasarkan hasil uji model pengukuran diketahui hampir semua indikator pernyataan dalam variabel yang diteliti telah mempunyai nilai SLF, AVE, dan CR lebih besar 0,5 atau 0,7. Hanya satu indikator pada variabel *employee engagement* yang mempunyai nilai SLF kurang dari 0,5 yaitu indikator yang mengukur perilaku responden yang larut dan melupakan segala hal yang ada di sekitarnya pada saat bekerja dengan nilai SLF sebesar 0,39 sehingga indikator tersebut tidak dimasukkan ke dalam model penelitian.

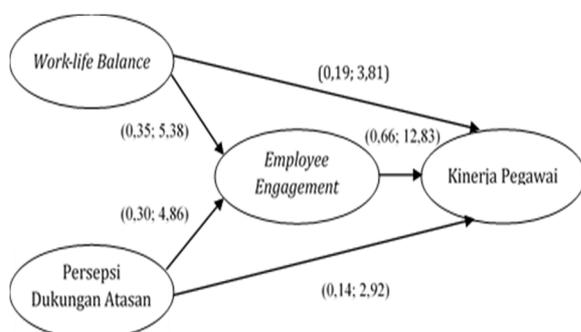
Uji Model Struktural

Uji model struktural dibutuhkan dengan tujuan untuk memeriksa apakah model penelitian yang dibangun pada penelitian ini memenuhi kriteria kebaikan model *Structural Equation Modelling* (SEM). Kriteria kebaikan model yang seringkali disampaikan dalam uji model struktural SEM adalah CFI, GFI, NFI, dan NNFI (McDonald & Ho, 2002). Berdasarkan hasil uji model struktural, model penelitian ini memperoleh nilai kriteria kebaikan model yang memenuhi syarat (CFI = 0,99, GFI = 0,93, NFI = 0,97, NNFI = 0,98), sehingga disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini dianggap dapat digunakan melakukan pengujian hipotesis penelitian.

Model Estimasi Hasil Penelitian

Model estimasi hasil riset ini ditampilkan pada gambar 4 berikut ini:

Gambar 4. Model Estimasi Hasil Riset



Uji Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang menyatakan bahwa *work-life balance* memberikan konsekuensi positif terhadap

kinerja pegawai (H1a) dinyatakan dapat diterima. Hal tersebut dibuktikan bahwa bahwa nilai t-hitung pada korelasi antara variabel *work-life balance* dengan kinerja pegawai adalah 3,81 dengan besaran koefisien pengaruhnya adalah positif 0,19 yang berarti *work-life balance* mempunyai pengaruh konstruktif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Karakteristik arah hubungan dan signifikansi pengaruh yang disimpulkan dari penelitian ini selaras dengan kesimpulan dari Dilhani & Dayarathna (2016), Soomro *et al.* (2018), Orel (2020), dan Chaudhuri *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa antara variabel *work-life balance* dan variabel kinerja pegawai terdapat relasi yang bersifat positif.

Koefisien efek variabel *work-life balance* terhadap variabel *employee engagement* adalah 0,35 dengan nilai t-hitung sebesar 5,38. Hingga dimaknai bahwa variabel *work-life balance* mampu memberikan efek yang positif dan signifikan terhadap variabel *employee engagement* yang berarti hipotesis yang menyatakan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement* dinyatakan dapat diterima. Kesimpulan tersebut sama dengan Bedarkar & Pandita (2014), Dinh (2020), Aveline & Kumar (2017), Jaharuddin & Zainol (2019), dan Solanki & Kanthalia (2017) yang menyebutkan bahwa *work-life balance* memiliki andil yang sangat krusial dalam meningkatkan *employee engagement* yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja.

Koefisien efek tak langsung *work-life balance* terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* adalah 0,23 dengan nilai t-hitung 5,11. Hal tersebut menandakan eksistensi pengaruh tidak langsung yang substansial dari variabel *work-life balance* terhadap kinerja pegawai dengan *employee engagement* sebagai mediasi. Sehingga dikatakan bahwa hipotesis yang menyatakan *work-life balance* memberikan imbas tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* dapat diterima. Kesimpulan tersebut searah dengan hasil penelitian Bedarkar & Pandita (2014) yang mengungkapkan bahwa *work-life balance* mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap produktivitas individu yang dimediasi oleh *work engagement*.

Koefisien dampak persepsi dukungan atasan terhadap kinerja pegawai adalah 0,14 dengan nilai t-hitung 2,92. Hal tersebut berarti bahwa variabel persepsi dukungan atasan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai, sehingga dikatakan bahwa dugaan yang menunjukkan adanya dampak langsung variabel persepsi dukungan atasan terhadap kinerja pegawai diterima. Hasil penelitian tersebut konsisten dengan Haas (2020) dan Aydin & Tuzun (2019)

yang menjelaskan bahwa dukungan atasan berdampak positif terhadap prestasi kerja pegawai.

Hipotesis yang menyebutkan bahwa persepsi dukungan atasan mempunyai efek positif terhadap *employee engagement* dinyatakan dapat diterima. Hal tersebut merujuk pada hasil riset ini yang membuktikan bahwa koefisien dampak yang dihasilkan dalam hubungan antara variabel persepsi dukungan atasan dan *employee engagement* adalah sebesar 0,30 dengan nilai t-hitung sebesar 4,86. Ancarani *et al.* (2021) dan Pattnaik & Panda (2020) juga menemukan hal yang sama bahwa dukungan yang diberikan atasan mampu memberikan pengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa dugaan yang memandang adanya pengaruh tidak langsung dari persepsi dukungan atasan terhadap kinerja pegawai dengan *employee engagement* sebagai mediasi dapat diterima. Hal tersebut berdasarkan nilai koefisien dampak tidak langsung variabel persepsi dukungan atasan ke kinerja pegawai lewat variabel *employee engagement* sebagai mediasi adalah 0,20 dengan nilai t-hitung 4,58. Kesimpulan penelitian ini mengonfirmasi penelitian dari Talebzadeh & Karatepe (2020) yang menyebutkan variabel dukungan atasan berimbas signifikan terhadap kinerja pegawai melalui variabel *work engagement* yang bekerja sebagai variabel mediasi.

Hasil riset menunjukkan nilai koefisien dampak *employee engagement* terhadap kinerja pegawai adalah 0,66 dengan skor t-hitung 12,83. Dengan demikian disimpulkan bahwa hipotesis yang menyebutkan *employee engagement* berdampak positif terhadap kinerja pegawai dinyatakan diterima. Pola korelasi antara *employee engagement* dengan kinerja pegawai tersebut sejalan dengan hasil riset yang dilakukan oleh Anitha (2014), Chen & Peng (2021), Hameduddin & Fernandez (2019), dan Tummers & Knies (2013) yang menyebutkan bahwa sebagai variabel mediasi, *employee engagement* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Analisis Mediasi Variabel *Employee Engagement*

Berangkat dari hasil penelitian dan uji hipotesis serta pengelompokan variabel mediasi dari Zhao *et al.* (2010) diketahui bahwa *employee engagement* mampu menjadi variabel mediasi komplementer yang berarti bahwa keberadaan *employee engagement* mampu memperkuat pengaruh variabel *work-life balance* dengan koefisien korelasi sebesar 0,23 dan variabel persepsi dukungan atasan mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,20.

Pembahasan

Dalam rentang empat tahun dari tahun 2017 sampai dengan 2020, persentase kinerja kualitas pelaksanaan anggaran yang paling rendah terjadi pada tahun 2020, yaitu sebesar 96,16%. Pada tahun 2020, Pemerintah dan masyarakat mengalami tantangan yang sangat berat dan disruptif, berupa munculnya pandemi Covid-19. Keadaan tersebut telah memaksa dunia kerja baik sektor publik maupun sektor privat untuk segera menerapkan *Flexible Working Space* (FWS). Sistem kerja ini memungkinkan para pekerja sektor publik melaksanakan tugas dan fungsinya dari rumah atau *Work From Home* (WFH). Sebagai sebuah sistem yang baru bagi instansi pemerintahan, penerapannya tentu mengalami banyak tantangan dan hambatan yang harus segera diselesaikan agar tidak berdampak pada penurunan kinerja baik kinerja individu maupun kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks implementasi sistem kerja WFH, maka adanya *work-life balance*, persepsi dukungan atasan serta *employee engagement* memainkan peran kunci dalam menjaga produktivitas para pegawai Kantor Pusat DJPb dalam tingkat yang optimal. Pegawai Kantor Pusat DJPb yang melakukan WFH, jika pegawai tersebut merasakan adanya *work-life balance* serta menganggap adanya dukungan atasan langsung selama melakukan WFH, dan memiliki *employee engagement*, akan dapat menjaga produktivitas kerjanya.

Pada penelitian ini *employee engagement* terbukti merupakan faktor penting dalam menentukan kinerja pegawai. Seorang pegawai yang *engaged* terhadap organisasi akan lebih mudah dalam mencapai kinerja terbaik meskipun harus menjalani sistem kerja WFH. Dominasi dimensi *absorption* pada variabel *employee engagement* menunjukkan bahwa perasaan asyik dalam bekerja mendorong pegawai Kantor Pusat DJPb untuk tidak mudah teralihkannya perhatiannya pada saat bekerja dan mampu menjaga produktivitas yang optimal terutama dalam menuntaskan tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya (*internal role performance*).

Tidak hanya berdampak secara langsung terhadap perubahan kinerja pegawai, *employee engagement* juga mampu menjadi media dalam memperkuat dampak faktor-faktor lain terhadap kinerja pegawai Kantor Pusat DJPb yang melakukan WFH, yaitu *work-life balance* dan persepsi dukungan atasan. Hal tersebut menunjukkan bahwa *employee engagement* tersebut tidak muncul begitu saja, namun banyak dipicu oleh kemampuan pegawai dalam menyeimbangkan dan mengelola waktu untuk bekerja dan melakukan aktivitas

pribadi dan eksistensi dukungan atasan langsung yang diperoleh pegawai.

Peranan penting *work-life balance* dalam menghadirkan perasaan positif dalam diri setiap pegawai Kantor Pusat DJPb ditunjukkan oleh kemampuan pegawai mengelola waktu untuk bekerja dan berumah tangga yang kesemuanya dilakukan di rumah sehingga pegawai mempunyai waktu yang memadai untuk menjalin komunikasi secara intens dengan keluarga dan/atau koleganya. Waktu yang cukup untuk berkomunikasi dengan keluarga dibutuhkan karena sebagian pegawai Kantor Pusat DJPb menjalankan *Long Distance Marriage* (LDM).

Pegawai Kantor Pusat DJPb yang selama ini menjalankan LDM, sebelum memulai pekerjaan, dapat membuat perencanaan dan target kinerja secara harian yang memuat daftar prioritas pekerjaan dan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikannya sebagai panduan yang menggambarkan alokasi waktu yang dibutuhkan untuk merampungkan pekerjaan agar target tercapai. Melalui panduan tersebut juga akan terlihat jelas berapa alokasi waktu untuk bekerja dan alokasi waktu untuk berkomunikasi dengan keluarga dan/atau kolega.

Mengacu pada hasil penelitian ini, *work-life balance* juga memainkan peran krusial dalam mendorong peningkatan produktivitas secara langsung meskipun dampak yang diberikan tidak sebesar ketika yang bersangkutan memiliki *employee engagement*. Kemampuan mengelola waktu dan menjaga keseimbangan secara konstan tidak hanya membuat pegawai Kantor Pusat DJPb merasa terpenuhi kebutuhan pribadinya dan mendapatkan dukungan atasan tetapi juga dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara maksimal yang berujung pada peningkatan kinerja organisasi seperti kinerja kualitas pelaksanaan anggaran.

Selain *work-life balance*, dukungan atasan langsung yang dipersepsikan secara positif oleh pegawai Kantor Pusat DJPb juga memberikan kontribusi yang besar dalam membangun kondisi psikologis yang positif dalam diri setiap pegawai Kantor Pusat DJPb yang melaksanakan WFH. Dukungan atasan langsung yang mendapatkan persepsi positif paling besar adalah contoh yang diberikan atasan langsung mengenai cara-cara bagaimana meningkatkan kinerja di masa pandemi Covid-19.

Praktik di lapangan yang menunjukkan adanya cara-cara yang diberikan oleh atasan langsung untuk meningkatkan kinerja adalah atasan langsung secara berkala melakukan *zoom meeting* sebelum memulai pekerjaan untuk mendiskusikan apa yang harus dikerjakan, kendala-kendala yang

dihadapi pegawai dalam menjalankan pekerjaan, dan menyampaikan isu-isu strategis organisasi serta menyampaikan cara bagaimana membuka komunikasi dengan para pemangku kepentingan secara jarak jauh. Dukungan atasan langsung ini membuat pegawai menjadi lebih cepat beradaptasi dengan segala perubahan pola kerja pada sistem WFH. Menurut Eisenberger *et al.* (2002), setiap pegawai menganggap penting adanya dukungan atasan langsung karena merupakan perwujudan dari dukungan organisasi terhadap dirinya.

Pada sisi produktivitas pegawai, penelitian ini menunjukkan bahwa dalam kerangka WFH, kemampuan untuk menyelesaikan tugas pokok yang menjadi tanggung jawabnya terbukti menjadi sebuah hal yang penting dalam menggambarkan kinerja pegawai Kantor Pusat DJPb di masa pandemi Covid-19. Para pegawai merasa percaya diri mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan karena saat ini dalam rangka mendukung implementasi *Flexible Working Space* (FWS) telah dibekali berbagai aplikasi berbasis teknologi informasi seperti Aplikasi Naskah Dinas Elektronik (Nadine) untuk menyelesaikan pekerjaan naskah dinas, Aplikasi Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN) dan Aplikasi Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI) untuk menyelesaikan pekerjaan yang berkaitan dengan manajemen anggaran pada DJPb.

Penelitian ini telah menemukan fakta bahwa dari sudut pandang pegawai, aspek *work-life balance*, *employee engagement*, dan dukungan atasan menjadi suatu hal yang penting untuk meningkatkan kinerja mereka di masa pandemi Covid-19. Sedangkan dari sudut pandang organisasi, menjaga tingkat produktivitas pegawai agar tetap optimal merupakan suatu keharusan karena kinerja pegawai itu sendiri merupakan jantung dari kinerja organisasi.

Oleh karena itu, untuk mengantisipasi kecenderungan penurunan kinerja organisasi di masa pandemi Covid-19, para pengambil keputusan di DJPb harus menyusun kebijakan strategis yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia. Kebijakan sumber daya manusia yang disusun haruslah sebuah kebijakan yang pro terhadap peningkatan *employee engagement*, *work-life balance* dan meningkatkan kompetensi kepemimpinan para atasan langsung sehingga mempunyai gaya kepemimpinan transformatif yang mampu memberikan dukungan kepada bawahannya secara positif untuk bersama-sama bekerja secara maksimal dalam sistem kerja WFH.

Secara konkret, salah satu kebijakan sumber daya manusia yang perlu dilakukan untuk meningkatkan *employee engagement*, *work-life*

balance, dan dukungan atasan adalah melakukan revitalisasi peran para pimpinan di DJPb sebagai seorang *coach*. Peranan seorang pemimpin baik sebagai *coach*, konselor, maupun mentor dapat menjadi jawaban untuk membantu pegawai mengatasi permasalahan mengatur keseimbangan waktu dalam bekerja dan berumah tangga dan memberikan contoh mengenai cara meningkatkan kinerja di masa pandemi Covid-19 yang kemudian akan menumbuhkan *employee engagement* dan kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Penelitian ini mempunyai implikasi bahwa kebijakan *work-life balance* dapat dibangun dengan berfokus pada komitmen pegawai dan organisasi untuk memanfaatkan jam kerja secara optimal dan produktif sehingga pegawai tidak perlu mengambil lembur. Untuk dapat melakukan manajemen waktu secara baik di masa pandemi Covid-19, para pegawai bersama dengan atasan langsungnya perlu melaksanakan pertemuan secara berkala seperti *morning briefing* secara daring untuk berbagi informasi dan rencana target kerja harian atau mingguan. Selain itu, penelitian ini juga mendukung gagasan bahwa peranan atasan langsung dalam bentuk menawarkan ide-ide baru dalam melakukan sebuah pekerjaan kepada pegawai adalah suatu hal yang perlu mendapatkan perhatian di masa pandemi Covid-19. Agar dapat menawarkan ide-ide baru tersebut, atasan langsung perlu didorong untuk berkolaborasi secara aktif dengan bawahannya. Selain itu, organisasi perlu menjalankan kebijakan pengembangan kompetensi kepemimpinan yang mampu membentuk gaya kepemimpinan transformatif dengan melaksanakan Program Pengembangan Kepemimpinan (PPK) bagi para pimpinan mulai dari tingkat pejabat pengawas sampai dengan pejabat pimpinan tinggi pratama.

Berdasarkan hasil analisis, *employee engagement* terbukti mampu memperkuat peranan *work-life balance* dan persepsi dukungan atasan dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, guna memelihara dan memperkuat *employee engagement* di masa pandemi Covid-19, di samping penguatan peran kepemimpinan transformasional, organisasi perlu mengintensifkan kembali Program *Coaching, Counseling, and Mentoring* secara berkala menggunakan sarana teknologi seperti aplikasi *video conference* dan mekanisme pelaporan program tersebut sebagai bagian dari monitoring kemajuan Program *Coaching, Counseling, and Mentoring*. Sinergi dan kolaborasi antara atasan dengan bawahannya menjadi sangat penting bagi pegawai dalam mencapai kinerjanya di masa pandemi Covid-19 dengan memberikan ruang komunikasi dua arah yang cukup luas. Pegawai

perlu diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk memberikan saran yang membangun berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan pada unit kerjanya guna mencapai kinerja terbaik. Kegiatan *morning briefing* antara atasan dengan bawahannya dapat menjadi sarana bagi pegawai untuk menyampaikan saran dan ide-ide yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaannya.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini mempunyai keterbatasan seperti penulis belum dapat melakukan penelitian terhadap hubungan antar variabel dengan jangkauan yang lebih luas dan beragam karena DJPb itu sendiri merupakan salah satu instansi Pemerintah Pusat yang mempunyai unit kerja vertikal pada 34 provinsi. Selain itu, penelitian ini juga belum memasukkan faktor *Human Resources Practices* (Krishnaveni & Monica, 2018), kreativitas (Ismail et al., 2019), serta pendidikan dan pelatihan (Githinji & Muli, 2018) sebagai faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai di masa pandemi Covid-19. Oleh karena itu, akan menjadi sangat menarik ketika penelitian selanjutnya dapat memasukkan ketiga faktor tersebut dalam pengukuran kinerja pegawai pada sektor publik dengan mengambil sampel yang lebih besar dan beragam.

REFERENSI

- Adhitama, J., & Riyanto, S. (2020). Maintaining Employee engagement and employee performance during covid-19 pandemic at PT Koexim Mandiri Finance. *Quest Journals Journal of Research in Business and Management*, 8(3), 6–10.
- Ancarani, A., Arcidiacono, F., Di Mauro, C., & Giammanco, M. D. (2021). Promoting work engagement in public administrations: the role of middle managers' leadership. *Public Management Review*, 23(8), 1234–1263. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1763072>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page. <http://books.google.com/books?id=NVnd4s6JtioC&pgis=1>

- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Gachunga, H., & Hartnell, C. A. (2016). Workplace family resources and service performance: the mediating role of work engagement. *Africa Journal of Management*, 2(2), 138–165. <https://doi.org/10.1080/23322373.2016.1175265>
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), 329–351. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2018-0052>
- Aveline, S., & Kumar, R. M. (2017). Employee engagement and effects of work life balance in software industries in Chennai. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 116(22), 459–466.
- Aydın, E., & Kalemci Tüzün, I. (2019). Organizational support sources and job performance relations: what about occupational commitment? *Anatolia*, 30(3), 379–389. <https://doi.org/10.1080/13032917.2019.1597740>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>
- Bhate, R. (2013). *Supervisor supportiveness: Global perspectives* (Issue June). The Sloan Center on Aging & Work at Boston College.
- Cantor, D. E., Morrow, P. C., & Blackhurst, J. (2015). An Examination of How Supervisors Influence Their Subordinates to Engage in Environmental Behaviors. *Decision Sciences*, 46(4), 697–729. <https://doi.org/10.1111/deci.12149>
- Carter, W. R., Nesbit, P. L., Badham, R. J., Parker, S. K., & Sung, L. K. (2018). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: a longitudinal field study. *International Journal of Human Resource Management*, 29(17), 2483–2502. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244096>
- Chaudhuri, S., Arora, R., & Roy, P. (2020). Work–life balance policies and organisational outcomes – a review of literature from the Indian context. *Industrial and Commercial Training*, 52(3), 155–170. <https://doi.org/10.1108/ICT-01-2019-0003>
- Chen, S. W., & Peng, J. C. (2021). Determinants of frontline employee engagement and their influence on service performance. *International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 1062–1085. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1505764>
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(4), 463–484.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Dilhani, W. G. ., & Dayarathna, N. W. K. D. . (2016). The Impact of work life balance practices on employee performance of female machine operators on the Sri Lankan Apparel Sector. *Human Resource Management Journal*, 04(01), 13–26.
- Dinh, L. N. (2020). Determinants of employee engagement mediated by work-life balance and work stress. *Management Science Letters*, 10(4), 923–928. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.003>
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2018). *Laporan kinerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan tahun 2017*.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2019). *Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan Tahun 2018*.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2020). *Laporan kinerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan tahun 2019*.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2021). *Laporan kinerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan tahun 2020*.
- Dousin, O., Collins, N., & Kler, B. K. (2019). Work-life balance, employee job performance and satisfaction among doctors and nurses in Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(4), 306. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i4.15697>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002).

- Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Elgar, E. (2010). *New horizons in management. Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (S. L. Albrecht (ed.)). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Githinji, J. W., & Muli, J. (2018). *Employee engagement strategies and employee performance of Air Kenya Limited*. 3(4), 397–412. <http://ir-library.ku.ac.ke/handle/123456789/21068>
- Gitongu, M. K., Kingi, W., & Uzel, J. M. (2016). Determinants of employees' performance of State Parastatals in Kenya: A Case of Kenya Ports Authority. *International Journal of Humanities and Social Science*, 6(10), 197–203. www.ijhssnet.com
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2010.09.004>
- Haas, E. J. (2020). The role of supervisory support on workers' health and safety performance. *Health Communication*, 35(3), 364–374. <https://doi.org/10.1080/10410236.2018.1563033>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Hampshire: Cengage Learning-EMEA.
- Hameduddin, T., & Fernandez, S. (2019). Employee Engagement as administrative reform: testing the efficacy of the OPM's employee engagement initiative. *Public Administration Review*, 79(3), 355–369. <https://doi.org/10.1111/puar.13033>
- Holland, P., Cooper, B., & Sheehan, C. (2017). Employee voice, supervisor support, and engagement: The mediating role of trust. *Human Resource Management*, 56(6), 915–929. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Imperatori, B. (2017). *Engagement and disengagement at work. drivers and organizational practices to sustain employee passion and performance*. Gewerbestrasse: Springer International Publishing.
- Ismail, H. N., Iqbal, A., & Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506–523. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0052>
- 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), 106–118. <https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912>
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach* (3rd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, INC.
- Jin, M. H., & McDonald, B. (2017). Understanding employee engagement in the public sector: the role of immediate supervisor, perceived organizational support, and learning opportunities. *American Review of Public Administration*, 47(8), 881–897. <https://doi.org/10.1177/0275074016643817>
- Jones, K., & Taylor, B. (2017). Work life balance in the accounting industry. *The Applied Management Review*, 1(1), 63–81.
- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2015). Relationships Among perceived supervisor support, psychological empowerment and employee engagement in Indian workplaces. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 30(3), 231–250. <https://doi.org/10.1080/15555240.2015.1047498>
- Kossek, E. E., & Groggins, A. (2014). Work-Life Balance. In S. C. L. Cooper (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management*. John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1097/AOG.0b013e31823c026d>
- Krishnaveni, R., & Monica, R. (2018). Factors influencing employee performance: The role of human resource management practices and work engagement. *International Journal of Business Performance Management*, 19(4), 450–475. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2018.095095>
- Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance: challenges and solutions for human resource management. *SHRM Research, Research Quarterly*, 1–10.
- Low, S. P., & Chua, B. K. (2019). Work-life balance in construction: Millennials in Singapore and South Korea. *Management in the Built Environment*. Singapore: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-1918-1>

- Marelli, A. F. (2011). Employee engagement and performance management in the federal sector. *Performance Improvement*, 50(5), 5–13. <https://doi.org/10.1002/pfi>
- Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 586–602. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0272>
- McDonald, R. P., & Ho, M. H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7(1), 64–82. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.1.64>
- 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), 72–100. <https://doi.org/10.4038/kjhrm.v12i1.42>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Muduli, A., Verma, S., & Datta, S. K. (2016). High performance work system in india: examining the role of employee engagement. *Journal of Asia-Pacific Business*, 17(2), 130–150. <https://doi.org/10.1080/10599231.2016.1166021>
- Mwangi, Z. K., Wario, G., Nzulwa, J., & Odhiambo, R. (2018). Effect of coaching on employee performance in state corporations in Kenya. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 5(1), 193–209. www.strategicjournals.com
- Nzuki, R. M., & Kembu, A. S. (2020). Influence of perceived supervisor support on organization performance at Kakamega Country Government, Kenya. *Archives of Business Review*, 8(5), 191–200. <https://doi.org/10.21013/jmss.v16.n3.p2>
- Orel, M. (2020). Supporting work–life balance with the use of coworking spaces. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(5), 549–565. <https://doi.org/10.1108/EDI-01-2019-0038>
- Pattnaik, S. C., & Panda, N. (2020). Supervisor support, work engagement and turnover intentions: evidence from Indian call centres. *Journal of Asia Business Studies*, 14(5), 621–635. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2019-0261>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2017-0257>
- Schneider, B., Yost, A. B., Kropp, A., Kind, C., & Lam, H. (2018). Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 462–480. <https://doi.org/10.1002/job.2244>
- Shields, J. (2016). *Managing employee performance and reward: Concepts, practices and strategies* (2nd ed.). New York: Cambridge University Press.
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-Life Balance: an integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Solanki, J., & Kanthalia, S. (2017). Work life balance in India: The key driver of employee engagement. *Nirnay The Journal of Decision Science*, December, 54–65.
- Soomro, A. A., Breiteneker, 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.
- Suan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2016). Supervisor support and work engagement of hotel employees in Malaysia: Is it different for men and women? *Gender in Management: An International Journal*, 31(1), 2–18. <https://doi.org/10.1108/GM-11-2014-0105>
- Talebzadeh, N., & Karatepe, O. M. (2020). Work social support, work engagement and their impacts on multiple performance outcomes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1227–1245. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0195>
- 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. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2016-0314>
- Tummers, L. G., & Knies, E. (2013). Leadership and

- meaningful work in the public sector. *Public Administration Review*, 73(6), 859–868. <https://doi.org/10.1111/puar.12138>
- Turner, P. (2020). *Employee engagement in contemporary organizations: Maintaining high productivity and sustained competitiveness*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-36387-1>
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector* (S. P. Osborne (ed.); 2nd ed.). Routledge Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9780203885673-13>
- Wambui, M. L., Cherotich, B. C., Emily, T., & Dave, B. (2017). Effects of work life balance on employees' performance in institutions of higher learning. a case study of Kabarak University. *Kabarak Journal of Research & Innovation*, 4(2), 60–79.
- Waseem, S. N., & Mehmood, K. (2019). A study on the drivers of employee engagement and its relationship with employee performance. *South Asian Journal of Management Sciences*, 13(2), 172–190. <https://doi.org/10.21621/sajms.2019132.05>
- Whittington, J. L., Meskelis, S., Asare, E., & Beldona, S. (2017). *Enhancing employee engagement: An evidence-based approach*. Gewerbestrasse: Palgrave Macmillan.
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work–life balance in organizations: a review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240–262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>
- Zedeck, S., & Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45(2), 240–251. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.240>
- Zerwas, C. S. (2019). *Work-life balance and women's entrepreneurship: An exploration of influencing factors*. Springer Nature Switzerland AG. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-29804-3>
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>