

PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DENGAN KESEHATAN MENTAL SEBAGAI VARIABEL MODERATOR PADA KARYAWAN GENERASI MILENIAL (STUDI KASUS: DIREKTORAT KEUANGAN PT ANGKASA PURA I (PERSERO))

Niken Kusumawardani Saptono¹, Edy Supriyadi², Tabroni³

Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila¹²³

Email : nikensaptono@gmail.com

Abstract

The purpose of this study was to determine the effect of work life balance, work environment, and employee engagement on job satisfaction and mental health as a moderator variable. The population of this research was the millennial generation of Finance directorate employees in PT Angkasa Pura I (Persero). The number of the respondent was 71 people. The statistical method used in this study is Structural Equation Modeling (SEM) which is operated through the WarpPLS program. In this study, the results show that the variables of the work environment have positive and significant influences on employee engagement, even work life balance has no influence on employee engagement. Variables of work life balance, work environment, and employee engagement have positive and significant influences on job satisfaction. Mental health as a moderator variable has positive and significant influences to encourage work environment on employee engagement, even has no influences to encourage work life balance on employee engagement.

Keywords : work life balance, work environment, employee engagement, job satisfaction, mental health

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *work life balance*, lingkungan kerja dan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja serta kesehatan mental sebagai variabel moderator. Populasi penelitian ini adalah karyawan generasi milenial Direktorat Keuangan PT Angkasa Pura I (Persero). Jumlah responden sebanyak 71 orang. Metode statistik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui program WarpPLS. Pada penelitian ini menghasilkan bahwa variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, namun *work life balance* tidak mempunyai pengaruh terhadap *employee engagement*. Variabel *work life balance*, lingkungan kerja dan *employee engagement* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kesehatan mental sebagai variabel moderator mempunyai pengaruh positif dan signifikan untuk mendorong peran lingkungan kerja terhadap *employee engagement*, namun tidak berpengaruh dalam mendorong peran *work life balance* terhadap *employee engagement*.

Kata kunci : *work life balance*, lingkungan kerja, *employee engagement*, kepuasan kerja, kesehatan mental

LATAR BELAKANG

Dalam survey yang dilakukan Deloitte terhadap karyawan di Indonesia tentang faktor yang diharapkan dari tempat kerja, 83% responden mengharapakan lingkungan yang mendukung

pertumbuhan pribadi. 81% responden mengharapkan suasana kerja yang menyenangkan. Selanjutnya 44% responden mengharapkan pemenuhan diri. Remunerasi ternyata bukan faktor harapan utama, hanya dipilih 34% responden. Sedangkan hanya 26% responden mengatakan bahwa tujuan bisnis perusahaan tempat mereka bekerja yang memiliki perhatian sosial merupakan hal yang penting bagi mereka. Faktor-faktor lain yang diharapkan adalah perlakuan yang adil dan transparan dari atasan, pemimpin yang sesuai visi, suasana saling belajar, dan keberanian dan ketegasan perusahaan untuk mengungkap kasus penipuan dan penggelapan (*fraud*).

Demikianlah, jaman telah berubah penghasilan tidak lagi menjadi pertimbangan utama karyawan dalam mencari kerja. Ada faktor lain yang lebih dijadikan pertimbangan yakni pertumbuhan pribadi dan suasana kerja. Kaitannya dengan pertumbuhan pribadi, maka konsep *work life balance* dipelajari sebagai sebuah konsep yang menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dan kerja. Kalliath dan Brough (2008) menjelaskan hubungan kerja-pribadi yang tidak seimbang dapat mengakibatkan berkurangnya hasil kesehatan dan kinerja bagi individu, keluarga dan organisasi. Dengan *work life balance* maka pekerja juga mempunyai kesempatan untuk mengembangkan diri sebagai manusia seutuhnya. Berkontribusi untuk keluarga, masyarakat dan lingkungan, tidak hanya berkuat dengan dunia kerja saja. Memberikan waktu terbaiknya untuk bercengkerama dengan keluarga. Atau terlibat dalam kegiatan pemberdayaan masyarakat. Atau sekedar memiliki waktu pribadi untuk upgrade ilmu dengan membaca atau menyalurkan hobi untuk menjaga pikiran tetap fresh.

Selain keinginan untuk pertumbuhan diri, faktor yang diharapkan dari tempat kerja dapat terpenuhi adalah suasana kerja. Suasana kerja yang berada di sekitar karyawan perlu diperhatikan agar membawa dampak yang baik bagi kinerja seseorang. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik, suasana kerja ini termasuk dalam lingkungan kerja. Sedarmayanti (2001) mendefinisikan lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Sementara lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, kondusif, dan menyenangkan akan membuat karyawan merasa betah berada di dalam lingkungan kerjanya dan akan mempengaruhi kinerja yang dimilikinya.

Hal yang diharapkan dapat terpenuhi di tempat kerja menentukan tingkat *employee engagement* dan kepuasan kerja. Saks (2006) menyatakan *employee engagement* menjadi topik yang paling dibicarakan dalam beberapa tahun terakhir diantara perusahaan konsultan dan media bisnis terkenal. Keterikatan karyawan (*employee engagement*) adalah suatu keadaan dimana karyawan secara aktif memiliki manajemen diri dalam menjalankan pekerjaan atau bisa juga diartikan sebagai kecenderungan seorang karyawan untuk mengekspresikan dirinya baik secara kognitif, fisik dan emosional ketika melakukan pekerjaan, yang mengantarkan seseorang kepada sikap dan perilaku positif terhadap organisasi atau perusahaan demi tercapainya tujuan dan kesuksesan bersama. Karena

itulah organisasi perlu untuk memperhatikan tingkat *employee engagement* karyawannya. Kepedulian terhadap tingkat *employee engagement* yang ada didalam lingkungan kerja merupakan hal yang sangat penting karena *employee engagement* terbukti memiliki kontribusi terhadap kesuksesan sebuah organisasi. Oleh karena itu, *employee engagement* menjadi perhatian penting bagi pengelolaan SDM di berbagai perusahaan sekarang agar karyawan menjadi kekuatan bagi produktivitas perusahaan.

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan kerja dari tempatnya bekerja. Setiap orang akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan cara pandang setiap orang (individu). Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Manajemen terhadap *employee engagement* dan kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting untuk dapat mempertahankan karyawan sekaligus memiliki karyawan dengan kinerja yang tinggi.

Menurut Susenas (Survei Sosial Ekonomi Nasional) tahun 2017, persentase milenial atau angkatan yang lahir antara tahun 1980-1996 di Indonesia merupakan jumlah terbesar (33,75%), diikuti dengan jumlah generasi Z (29,23%), generasi X (25,74%), dan yang paling sedikit adalah generasi *baby boomers* dan veteran (11,27%). Jumlah kaum milenial yang semakin menguasai demografi ini merupakan tantangan sekaligus peluang bagi perusahaan. Beberapa perusahaan mengeluhkan tingginya tingkat *turnover* (pergantian pegawai) di kantor masing-masing, yang tentu membuat departemen Sumber Daya Manusia kebingungan menghadapi hal ini. Hal ini disebabkan anggapan umum bahwa para milenial adalah generasi yang menyukai kebebasan dan fleksibilitas. Studi yang dilakukan oleh Dale Carnegie Indonesia (2017), menyebut hanya 1 dari 4 tenaga kerja milenial yang *fully engaged*. Artinya, sangat sedikit kaum milenial yang loyal terhadap perusahaan, berkontributif terhadap keuntungan, dan produktif dalam bekerja. Hal ini merupakan tantangan bagi berbagai perusahaan menyikapi kecenderungan karyawan milenial, bagaimana perusahaan mengembangkan inisiatif dan program untuk mengurangi potensi masalah tersebut.

Pengaruh faktor keinginan untuk pemenuhan *work life balance* dan lingkungan kerja terhadap *employee engagement* dan kepuasan kerja menarik untuk dianalisis secara lebih mendalam. Hal ini sebagai upaya mengembangkan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan dan cara mempertahankan SDM yang unggul. Selain itu, generasi milenial yang mendominasi dunia kerja perlu diperhatikan agar dapat menguntungkan perusahaan. Perubahan orientasi kesuksesan karir bisa saja terjadi antargenerasi, hal ini perlu diperhatikan untuk menghindari retensi karyawan dalam bekerja sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang unggul dan tidak perlu mengeluarkan biaya yang tinggi untuk mengadakan rekrutmen pegawai sebagai upaya pemenuhan SDM.

Seperti kesehatan fisik, kesehatan mental merupakan aspek yang sangat penting bagi setiap fase kehidupan manusia. Kesehatan mental di tempat kerja adalah bagaimana setiap karyawan yang bekerja dan melakukan aktivitas pekerjaan membutuhkan kesehatan mental yang baik agar bisa tetap produktif dan berkontribusi bagi perusahaan. Kesehatan mental yang baik juga dibutuhkan dalam

menjalin relasi dengan orang lain dalam kehidupan sehari-hari. Tanpa hal tersebut maka akan sering terjadi konflik dan permasalahan dalam hubungan relasi dengan orang lain.

PT. Angkasa Pura I (Persero) adalah sebuah perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memberikan pelayanan lalu lintas udara dan bisnis bandar udara di Indonesia yang menitikberatkan pelayanan pada kawasan Indonesia bagian tengah dan kawasan Indonesia bagian timur. Seiring dengan perkembangan zaman, maka PT. Angkasa Pura I (Persero) melakukan peningkatan pelayanan di berbagai bidang. Untuk memberikan pelayanan yang baik tentu dibutuhkan SDM yang baik pula.

Direktorat keuangan di PT Angkasa Pura I (Persero) terdiri dari Accounting Group dan Finance Group. Krusialnya peran Direktorat Keuangan dalam perusahaan menuntut karyawan untuk bisa menyediakan data untuk pengambilan keputusan dengan cepat. Ada saat tertentu dimana memang ada kebutuhan data yang mendadak. Selain itu pekerjaan overload sementara jumlah karyawan yang terbatas. Hal-hal tersebut lah yang menjadi alasan karyawan Direktorat Keuangan melakukan lembur. Banyak karyawan yang mengeluhkan waktunya banyak tersita untuk bekerja sehingga tidak mendapatkan keseimbangan dalam hidup. Keluhan terkait lingkungan kerja kantor juga acapkali terlontar, baik itu lingkungan kerja fisik maupun non fisik.

PT Angkasa Pura I (Persero) memiliki total 8.457 pegawai dengan 57,7% nya didominasi generasi milenial. Dalam Direktorat Keuangan sendiri terdapat 104 karyawan dengan 71 karyawan termasuk generasi milenial yang berarti hampir 70% merupakan generasi milenial. Mayoritas pegawai termasuk generasi milenial tersebut bisa menjadi kekuatan bila dapat dilakukan manajemen yang baik atas sumber daya manusia. Menurut Robbin dan Judge (2019), generasi milenial memiliki nilai-nilai kerja yang dominan yakni menginginkan *work life balance*, berorientasi tim dan tidak menyukai peraturan.

Kepuasan karyawan juga merupakan penilaian Key Performance Indikator (KPI) dari perspektif Fokus Tenaga Kerja dengan bobot skor 8% dan capaian skor 2019 sebesar 8,3. Key Performance Indicator (KPI) adalah ukuran atau indikator yang fokus pada aspek-aspek kinerja perusahaan yang paling dominan menjadi penentu keberhasilan perusahaan pada saat ini dan waktu yang akan datang. Hasil indeks kepuasan pegawai Angkasa Pura I di tahun 2019 mencapai nilai 4,36, meningkat dari tahun 2018 yang bernilai 4,35. Nilai ini menunjukkan bahwa pegawai “Sangat Puas” dengan pengelolaan SDM oleh Angkasa Pura I dengan catatan agar Perusahaan senantiasa mengadakan perbaikan pada beberapa aspek. Memperhatikan berbagai latar belakang yang sudah diuraikan di awal dan hasil dari beberapa penelitian sebelumnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai : “Pengaruh *Work life balance* Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Employee engagement* Dengan Kesehatan Mental Sebagai Variabel Moderator Pada Karyawan Generasi Milenial (Studi Kasus: Direktorat Keuangan PT Angkasa Pura I (Persero)). Penelitian ini melihat dari dua sudut pandang variabel yaitu *work life balance* dan lingkungan kerja

yang mempunyai indikator-indikator yang dapat dikaitkan antara satu dengan lainnya secara bersama-sama mempengaruhi Kepuasan Kerja dengan dimediasi oleh *Employee engagement*.

Berdasarkan fenomena masalah dan hasil – hasil temuan yang dikemukakan diatas, peneliti merumuskan masalah – masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja generasi milenial Direktorat Keuangan karyawan PT Angkasa Pura I (Persero)?
2. Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* generasi milenial Direktorat Keuangan karyawan PT Angkasa Pura I (Persero)?
3. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja generasi milenial Direktorat Keuangan karyawan PT Angkasa Pura I (Persero)?
4. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja generasi milenial Direktorat Keuangan karyawan PT Angkasa Pura I (Persero)?
5. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement* generasi milenial Direktorat Keuangan karyawan PT Angkasa Pura I (Persero)?
6. Bagaimana pengaruh kesehatan mental terhadap hubungan antara *work life balance* dan *employee engagement* generasi milenial Direktorat Keuangan karyawan PT Angkasa Pura I (Persero)?
7. Bagaimana pengaruh kesehatan mental terhadap hubungan antara lingkungan kerja dan *employee engagement* generasi milenial Direktorat Keuangan karyawan PT Angkasa Pura I (Persero)?

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement*, menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement*, menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja, menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja, menganalisis pengaruh kesehatan mental terhadap hubungan antara *work life balance* dan *employee engagement*, dan menganalisis pengaruh kesehatan mental terhadap hubungan antara lingkungan kerja dan *employee engagement* generasi milenial Direktorat Keuangan karyawan PT Angkasa Pura I (Persero).

KAJIAN PUSTAKA

Work life balance

Menurut Greenhaus et al (2003) *work family balance* adalah sejauh mana seorang individu secara seimbang terlibat dan puas akan perannya dalam pekerjaan maupun keluarga. Keseimbangan tersebut dapat berupa positif dan negatif dengan keterlibatan yang dibagi ke elemen keterlibatan waktu dan psikologis. Greenhaus dan Allen (2011) menyatakan *work life balance* adalah penilaian keseluruhan sejauh mana efektivitas dan kepuasan pada peran pekerjaan dan keluarga konsisten dengan nilai-nilai kehidupan individu pada waktu tertentu.

Komponen work-life balance menurut Greenhaus et al (2003) adalah sebagai berikut:

1. *Time Balance* (Keseimbangan Waktu). *Time balance* merujuk pada jumlah waktu yang diberikan oleh individu baik bagi pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaan misalnya seperti waktu bagi keluarganya.
2. *Involvement Balance* (Keseimbangan Keterlibatan). *Involvement balance* merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya.
3. *Satisfaction Balance* (Keseimbangan Kepuasan). *Satisfaction Balance* merujuk pada jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan pekerjaannya maupun hal-hal di luar pekerjaannya.

Berdasarkan Greenhaus dan Allen (2011) *variable work family balance* (atau lebih inklusif *work life balance*) diperoleh dari sejumlah konstruk yang empat diantaranya dijadikan dimensi dari variabel ini, sebagai berikut:

1. *Work interference with family* (WIF) terjadi ketika pengalaman dalam peran pekerjaan mengganggu pemenuhan persyaratan dan pencapaian efektivitas dalam peran keluarga.
2. *Family interference with work* (FIW) terjadi ketika pengalaman dalam peran keluarga mengganggu pemenuhan persyaratan dan pencapaian efektivitas dalam peran pekerjaan.

Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayati (2001) lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Menurut Render dan Heizer (2001), lingkungan kerja merupakan lingkungan fisik tempat karyawan bekerja yang mempengaruhi kinerja, keamanan dan mutu kehidupan kerja mereka. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal.

Berdasarkan Sedarmayanti (2001) diperoleh dimensi dari variabel lingkungan kerja, sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja Fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu:
 - a) Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya.

- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.
2. Lingkungan Kerja Non Fisik. Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Employee engagement

Gallup (2017) mendefinisikan *employee engagement* sebagai karyawan yang terlibat, antusias dan berkomitmen pada pekerjaan dan tempat kerja mereka. Tujuan dari *employee engagement* adalah peningkatan hasil bisnis, selain tingkat kebahagiaan dan kepuasan karyawan yang juga menjadi lebih tinggi. Karyawan yang *engaged* merasakan ikatan yang lebih kuat dengan visi dan misi organisasi. Mereka membangun hubungan yang lebih kuat dengan pelanggan, membantu perusahaan mereka meningkatkan penjualan dan keuntungan.

Menurut Bakker dan Leiter (2010) *employee engagement* adalah keadaan kesejahteraan yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif, memuaskan, motivasi-afektif yang dapat dilihat sebagai *antipode* dari *job burnout*. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi memiliki tingkat energi yang tinggi dan antusias terlibat dalam pekerjaan mereka.

Menurut Gallup (2017), terdapat tiga tingkatan *engagement* pada karyawan, yaitu:

1. *Engaged*. Karyawan sangat terlibat dan antusias terhadap pekerjaan mereka dan tempat kerja. Mereka adalah "pemilik" psikologis, yang mendorong kinerja dan inovasi, dan memajukan organisasi.
2. *Not Engaged*. Karyawan tidak terikat secara psikologis dengan pekerjaan mereka dan perusahaan. Karena kebutuhan keterlibatan mereka tidak terpenuhi sepenuhnya, mereka menempatkan waktu, tetapi bukan energi atau semangat ke dalam pekerjaan mereka.
3. *Actively Disengaged*. Karyawan tidak hanya tidak bahagia di tempat kerja, mereka marah bahwa kebutuhan mereka tidak terpenuhi dan menunjukkan ketidakbahagiaan mereka. Setiap hari, para pekerja ini berpotensi merusak apa yang dicapai rekan kerja mereka yang *engaged*.

Berdasarkan Gallup (2017) diperoleh dimensi dari variabel *employee engagement*, sebagai berikut:

1. Kebutuhan dasar (*basic needs*). *What do I get?* Apa yang saya dapatkan? Karyawan perlu memahami dasar-dasar pekerjaan mereka, tetapi tidak terbatas hanya pada deskripsi pekerjaan. Juga memiliki bahan dan peralatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan baik.
2. Kebutuhan individu (*individual needs*). *What do I give?* Apa yang saya beri? Karyawan memiliki kesempatan untuk melakukan yang terbaik untuk pekerjaannya. Karyawan merasa dihargai atas

pekerjaan dan kontribusi mereka. Karyawan tahu bahwa seseorang peduli tentang mereka sebagai personal maupun sebagai karyawan. Karyawan membutuhkan bantuan untuk mengarahkan karier, melalui pelatihan, paparan dan visibilitas, atau tugas kerja yang menantang.

3. Kebutuhan kerja tim (*teamwork needs*). *Do I belong here?* Apakah saya telah di sini? Karyawan yang percaya bahwa mereka didengar merasa dihargai dan memiliki peluang untuk memberikan kontribusi yang signifikan ke lingkungan kerja. Karyawan harus berada di lingkungan di mana ada rasa saling percaya dan saling menghargai antar rekan kerja untuk mewujudkan pekerjaan yang berkualitas. Pertemanan di kantor menguntungkan bisnis saat karyawan memiliki rasa afiliasi yang dalam anggota tim mereka, mereka didorong untuk mengambil tindakan positif.
4. Kebutuhan pertumbuhan pribadi (*personal growth needs*). *How can I grow?* Bagaimana saya bisa tumbuh? Karyawan memahami pekerjaan, persepsi manajer tentang kualitas pekerjaan dan jalur karier mereka. Keinginan untuk belajar dan tumbuh adalah kebutuhan alami manusia dan mampu membuat karyawan tetap termotivasi dan berkembang.

Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2019), menyatakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya. Kepuasan kerja lebih menggambarkan sikap daripada perilaku. Siagian (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana karena konotasi yang beraneka ragam. Meskipun demikian tetap relevan untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun negative, tentang pekerjaan seseorang. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti prestasi kerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia pekerja, tingkat jabatan dan besar-kecilnya organisasi.

Berdasarkan Robbins dan Judge (2019) diperoleh dimensi dari variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja terhadap pekerjaan itu sendiri (*the work itself*). Pekerjaan memberikan kesempatan pegawai belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggungjawab. Dalam teori dua faktor diterangkan bahwa pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.
2. Kesempatan terhadap gaji (*pay*). Kepuasan kerja pegawai akan terbentuk apabila besar uang yang diterima pegawai sesuai dengan beban kerja dan seimbang dengan pegawai lainnya.
3. Kesempatan promosi (*opportunities for promotion*). Promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima pegawai dalam organisasi. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pegawai dipromosikan atas dasar prestasi kerja yang dicapai pegawai tersebut.
4. Kepuasan terhadap supervise (*supervision*). Hal ini ditunjukkan oleh atasan dalam bentuk memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan pegawai, menasehati dan membantu

pegawai serta komunikasi yang baik dalam pengawasan. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pengawasan yang dilakukan supervisor bersifat memotivasi pegawai.

5. Kepuasan terhadap rekan sekerja (*Co-worker*). Jika dalam organisasi terdapat hubungan antara pegawai yang harmonis, bersahabat dan saling membantu akan menciptakan suasana kelompok kerja yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja pegawai.

Kesehatan Mental (*Mental Health*)

Menurut Yusuf (2018) sehat mental secara umum dapat diartikan sebagai kondisi mental yang normal dan memiliki motivasi untuk hidup secara berkualitas (laras dengan nilai-nilai agama dan budaya), baik dalam kehidupan pribadi, keluarga, kerja, maupun sisi kehidupan lainnya. Karl Meninger dalam Wiramihardja (2004) mendefinisikan sehat mental sebagai penyesuaian manusia terhadap lingkungannya dan orang-orang lain dengan keefektifan dan kebahagiaan yang optimal. Tidak sekedar efisiensi dan kegembiraan atau ketaatan atas aturan permainan. Dalam mental yang sehat terdapat kemampuan untuk memelihara watak intelegensia yang siap untuk digunakan, perilaku yang dipertimbangkan secara sosial dan disposisi yang bahagia.

Berdasarkan Yusuf (2018) diperoleh dimensi dari variabel kesehatan mental sebagai berikut:

1. Fisik. Memiliki karakteristik: Perkembangan normal, berfungsi untuk melakukan tugas-tugasnya serta sehat, tidak sakit-sakitan
2. Psikis. Memiliki karakteristik: respek terhadap diri sendiri dan orang lain, memiliki insight dan rasa humor, memiliki respons emosional yang wajar, mampu berpikir realistis dan objektif.
3. Sosial. Memiliki karakteristik mampu berhubungan dengan orang lain secara sehat, penuh cinta kasih dan bersahabat, juga bersifat toleran dan mau menerima orang lain tanpa membedakan.
4. Moral – religious. Memiliki karakteristik: beriman kepada Allah dan taat mengamalkan ajarannya serta berakhlak mulia, seperti: jujur, amanah (bertanggung jawab), syukur, sabar dan ikhlas dalam beramal.

METODOLOGI PENELITIAN

Desain penelitian ini adalah desain riset kausal yaitu riset yang dilakukan untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antar variabel. Metode riset kausal ini adalah dengan metode kuantitatif dengan pengambilan data *survey* dan data yang digunakan adalah data primer. Tempat penelitian pada Direktorat Keuangan PT Angkasa Pura I (Persero) baik di Kantor Pusat maupun Kantor Cabang. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang termasuk generasi milenial kelahiran 1980 sampai dengan 1996, dengan jumlah responden sebanyak 64 responden. Penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuesioner dengan skala *Likert*. Analisis statistik digunakan untuk mencari pengaruh antar variabel penelitian menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM), mengingat SEM merupakan model analisis yang pada umumnya menggabungkan antara dua bagian ialah pembentukan variabel laten dan pembangunan model struktural (Supriyadi, 2014).

Sedangkan *software* yang digunakan dalam mengolah data adalah *Warp Partial least square (PLS) 6.0 Version*. Statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau memberikan gambaran terhadap obyek yang diteliti mulai data sampel atau populasi sebagaimana adanya tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2010). Statistik ini digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik dari masing-masing variabel, yaitu meliputi karakteristik variabel *Work life balance (WLB)* dan Lingkungan Kerja (LK) sebagai variabel independen, *Employee Emgagement (EE)* sebagai variabel mediasi, Kepuasan Kerja (KK) sebagai variabel dependent, serta variabel Kesehatan Mental (KM) sebagai variabel moderator.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

a. *Convergent Validity (Validitas Konvergen)*

Berdasarkan hasil output ini dapat dilihat nilai *loading factor*, *Combined Loading and Cross-Lodings* telah memenuhi kriteria, *Convergent validity* adalah dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*), kriteria yang harus dipenuhi yaitu $AVE > 0,50$, sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Output Latent Variable Coefficients

<i>Average Variances Extracted (AVE)</i>			
Variabel Laten	Nilai AVE	Kriteria	Keterangan
WLB	0.504	> 0.50	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
LK	0.503	> 0.50	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
EE	0.520	> 0.50	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KK	0.525	> 0.50	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KM	0.509	> 0.50	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>

Sumber : Data primer (diolah penulis)

b. *Discriminant Validity (Validitas Diskriminan)*

Tabel 2. Coefficiens Among Latent Variables

	WLB	LK	EE	KK	KM
WLB	0.710	0.421	0.272	0.497	0.361
LK	0.421	0.709	0.760	0.790	0.704
EE	0.272	0.760	0.721	0.770	0.633
KK	0.497	0.790	0.770	0.725	0.531
KM	0.361	0.704	0.633	0.531	0.713

Sumber : Data primer (diolah penulis)

c. *Composite Reliability*

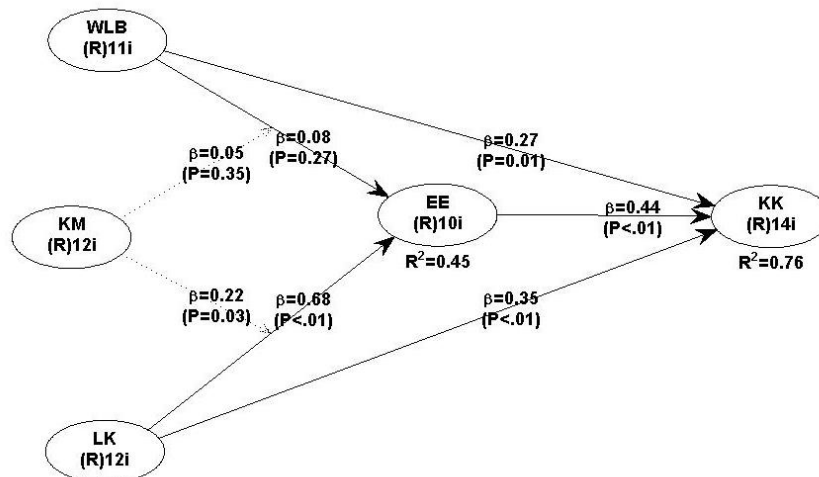
Tabel 3. Hasil output *Latent Variable Coefficients*

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Work life balance (WLB)	0.916	0.899	Reliabel
Lingkungan Kerja (LK)	0.924	0.909	Reliabel
Employee engagement (EE)	0.914	0.894	Reliabel
Kepuasan Kerja (KK)	0.938	0.928	Reliabel
Kesehatan Mental (KM)	0.924	0.909	Reliabel

Sumber : Data primer (diolah penulis)

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Berikut merupakan hasil analisis model SEM dalam bentuk *Path Diagram* sebagai berikut:



Gambar 1. Hasil Analisis *Model SEM* Lengkap

a. *Goodness of Fit (GoF)*

Uji keseluruhan model berkaitan dengan analisis terhadap *Goodness of Fit (GoF)* yang dihasilkan oleh program Warp PLS. Pengujian ini akan mengevaluasi apakah model yang dihasilkan merupakan model fit atau tidak, terlihat pada model *fit indices and p-value* sebagaimana disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4 Model Goodness of Fit (GoF)

<i>Model fit and quality indices</i>	Indeks	P-Value	Kriteria	Keterangan
<i>Average path coefficient (APC)</i>	0.297	0.003	P<0.05	<i>Good Fit</i>
<i>Average R-squared (ARS)</i>	0.604	P<0.001	P<0.05	<i>Good Fit</i>
<i>Average adjusted R-squared (AARS)</i>	0.579	P<0.001	P<0.05	<i>Good Fit</i>
<i>Average block VIF (AVIF)</i>	1.972	≤ 5 dan idealnya ≤ 3,3		<i>Good Fit</i>
<i>Average full collinearity VIF (AFVIF)</i>	2.761	≤ 5 dan idealnya ≤ 3,3		<i>Good Fit</i>
<i>Tenenhaus GoF (GoF)</i>	0.520	small ≥ 0.1, medium ≥ 0.25, large ≥ 0.36		<i>Large</i>
<i>Sympson's paradox ratio (SPR)</i>	0.857	≥ 0,7 dan idealnya = 1		<i>Good Fit</i>
<i>R-squared contribution ratio (RSCR)</i>	0.921	≥ 0,9 dan idealnya = 1		<i>Good Fit</i>
<i>Statistical suppression ratio (SSR)</i>	1.000	> 0.7		<i>Good Fit</i>
<i>Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)</i>	0.929	> 0.7		<i>Good Fit</i>

Sumber : Data primer (diolah penulis)

b. Uji Hipotesis

Berdasarkan pengujian analisis jalur dengan menggunakan *software warp PLS 6.0* untuk masing-masing variabel dengan hasil hipotesis sebagai berikut :

Tabel 5. Path Coefficient and P Values

Hipotesis	Hubungan Variabel	Path Coefficient	P Values	Keputusan
H1	WLB → KK	0.270	0.010	Signifikan
H2	WLB → EE	0.076	0.267	Tidak Signifikan
H3	EE → KK	0.435	<0.001	Signifikan
H4	LK → KK	0.351	0.001	Signifikan
H5	LK → EE	0.684	<0.001	Signifikan
H6	KM → WLB - EE	0.047	0.351	Tidak Signifikan
H7	KM → LK - EE	0.216	0.034	Signifikan

Sumber : Data primer (diolah penulis)

Pembahasan**1. Pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja generasi milenial.**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja generasi milenial di Direktorat Keuangan PT Angkasa Pura I (Persero). Hal ini berarti semakin baik *work life balance* yang dimiliki karyawan, maka akan berdampak secara signifikan terhadap meningkatnya Kepuasan Kerja. *Work life balance* memberikan pengaruh terhadap variabel

Kepuasan Kerja secara signifikan dimana nilai *path coefficient* yang terbangun sebesar ($\beta = 0.270$) yang berarti memberikan dampak kepada Kepuasan Kerja sebesar 27%.

Jika kita melihat hasil analisis statistik deskriptif, indikator yang mendapat perhatian dan skor paling tinggi dari variabel *Work life balance* adalah pada pernyataan “Setelah pulang kerja saya terlalu lelah untuk melakukan hal-hal yang ingin saya lakukan.” dan ” Saya akan mencurahkan lebih banyak waktu untuk bekerja jika kehidupan pribadi saya baik-baik saja.” sedangkan aspek yang mendapatkan skor paling rendah yaitu pada indikator dengan pernyataan “Pekerjaan saya terbengkelai karena semua yang terjadi dalam kehidupan pribadi saya” dan “Saya mengalami kesulitan menyelesaikan pekerjaan karena saya sibuk dengan masalah pribadi saat bekerja.” Pernyataan pada variabel *Work life balance* semuanya merupakan pernyataan negatif.

Hal ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Renea dan Wahyuni (2018) yang dalam penelitiannya menunjukkan work-life balance berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Yang berarti bahwa apabila *work life balance* semakin tinggi, maka kepuasan kerja juga akan semakin tinggi dan sebaliknya apabila *work life balance* rendah maka kepuasan kerja juga rendah.

Apabila karyawan tidak memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi maka karyawan dapat dikatakan tidak memiliki *work life balance* yang baik. Namun jika individu dapat memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang baik maka individu akan bekerja dengan baik sesuai dengan tanggung jawab yang ada di kantor sehingga menimbulkan kepuasan kerja karena selama bekerja menghasilkan emosi positif atau keadaan yang menyenangkan. Sehingga apabila karyawan memiliki kemampuan untuk mengatur keseimbangan dalam kehidupannya dan pekerjaan maka dia dapat merasakan kepuasan kerja.

Keadaan yang ada saat ini memperlihatkan masih tingginya jam kerja karyawan Direktorat Keuangan dibanding rata-rata korporat. Keluhan tidak terpenuhinya kebutuhan waktu untuk urusan pribadi sering dilontarkan karyawan. Kebijakan PT Angkasa Pura I (Persero) maupun kebijakan atasan mempengaruhi kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan kehidupan pribadinya dengan pekerjaan. *Work load* yang sesuai dengan jumlah karyawan dan pemberian tugas pada jam kerja akan mampu mempengaruhi keseimbangan tersebut. Dengan *work life balance* karyawan akan mampu memenuhi kebutuhan waktu dan pikiran untuk urusan pribadinya yang akan meningkatkan *mood*. Dengan *work life balance* yang baik maka akan meningkatkan kepuasan karyawan saat bekerja.

2. *Work life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement* generasi milenial.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* generasi milenial. Dengan demikian semakin tinggi *work life balance* yang dimiliki karyawan tidak berdampak terhadap *employee engagement*. *Work life balance* secara langsung tidak berpengaruh terhadap *Employee engagement* dengan nilai *path coefficient* atau pengaruh yang timbul sebesar ($\beta = 0.076$) artinya pengaruh yang diberikan hanya sebesar 7.6%.

Jika kita melihat hasil analisis statistik deskriptif, indikator yang mendapat perhatian dan skor paling tinggi dari variabel *Work life balance* adalah pada pernyataan “Setelah pulang kerja saya

terlalu lelah untuk melakukan hal-hal yang ingin saya lakukan.” dan ”Saya akan mencurahkan lebih banyak waktu untuk bekerja jika kehidupan pribadi saya baik-baik saja.” sedangkan aspek yang mendapatkan skor paling rendah yaitu pada indikator dengan pernyataan “Pekerjaan saya terbengkelai karena semua yang terjadi dalam kehidupan pribadi saya” dan “Saya mengalami kesulitan menyelesaikan pekerjaan karena saya sibuk dengan masalah pribadi saat bekerja.” Pernyataan pada variabel *Work life balance* semuanya merupakan pernyataan negatif.

Penelitian ini berbeda dengan temuan dalam penelitian Nadira (2019) yang dalam penelitiannya menjelaskan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *work life balance* dan *employee engagement*. Yang berarti bahwa apabila *work life balance* semakin tinggi, maka *employee engagement* juga akan semakin tinggi dan sebaliknya apabila *work life balance* rendah maka *employee engagement* juga rendah.

Dengan memperhatikan *work life balance*, perusahaan dapat meminimalisir konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan karyawan. Minimnya konflik yang terjadi dalam diri karyawan akan meningkatkan konsentrasi, semangat, dan antusiasme karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Ketika karyawan memiliki konsentrasi tinggi, bersemangat dan merasa antusias dalam melakukan pekerjaannya, maka karyawan akan loyal dan merasa terikat dengan pekerjaannya. Ketika karyawan loyal dan terikat dalam pekerjaannya maka karyawan akan berusaha untuk memberikan kontribusi terbaiknya pada perusahaan.

Work life balance yang dimiliki karyawan memungkinkan karyawan memenuhi tanggung jawab terhadap pekerjaan maupun tanggung jawab pribadinya. Namun pada karyawan generasi milenial Direktorat Keuangan PT Angkasa Pura I (Persero), ternyata hal tersebut ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Mungkin ada faktor lain yang bisa lebih berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, seperti fasilitas kerja, penghargaan diri, tawaran mentoring, hubungan dengan rekan kerja ataupun kesempatan belajar.

3. Pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja generasi milenial.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Adanya *employee engagement* yang tinggi akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Demikian juga dengan tingkat *employee engagement* yang rendah bisa membuat kepuasan kerja juga rendah. Variabel *Employee engagement* mempengaruhi variabel Kepuasan Kerja secara signifikan dengan path coefficient sebesar ($\beta = 0.435$) yang berarti dampak yang diberikan sebesar 43.5%

Jika kita melihat hasil analisis statistik deskriptif, indikator yang mendapat perhatian dan skor paling tinggi dari variabel *Employee engagement* adalah pada pernyataan “Saya punya teman baik di tempat kerja” dan ” Pada tahun lalu, saya memiliki kesempatan untuk belajar dan tumbuh” sedangkan aspek yang mendapatkan skor paling rendah yaitu pada indikator dengan pernyataan “Dalam tujuh hari terakhir, saya menerima pengakuan atau pujian karena melakukan pekerjaan yang baik.” dan “Dalam enam bulan terakhir, ada seseorang di tempat kerja berbicara tentang kemajuan saya.”

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rachman dan Dewanto (2016) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja. Yang berarti bahwa apabila *employee engagement* semakin tinggi, maka kepuasan kerja juga akan semakin tinggi dan sebaliknya apabila *employee engagement* rendah maka kepuasan kerja juga rendah.

Karyawan yang terikat pada pekerjaannya memberikan keuntungan yang kompetitif, termasuk produktivitas tinggi dan *turnover* rendah. Rasa engaged ialah suatu perasaan yang meliputi keterikatan, rasa memiliki (*sense of belonging*), komitmen, loyalitas, keterlibatan atau keinginan untuk berkontribusi baik terhadap pekerjaan maupun terhadap organisasinya, secara sukarela tanpa paksaan. Ketika seorang karyawan memiliki komitmen emosional, mau menunjukkan inisiatif besar serta mengeluarkan upaya ekstra besar secara sukarela untuk kesuksesan sebuah organisasi, kemungkinan besar karyawan tersebut akan memperoleh perasaan bahagia dan puas dalam pekerjaannya.

Komitmen, loyalitas, keterlibatan atau keinginan untuk berkontribusi yang ditunjukkan karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) menunjukkan bahwa karyawan memiliki rasa keterikatan kepada perusahaan. Rasa keterikatan tersebut meningkatkan kepuasan kerja yang memiliki beberapa dimensi bisa dipenuhi oleh faktor-faktor dalam *employee engagement*. Rasa keamanan atas pekerjaan dan penghasilan karena PT Angkasa Pura I (Persero) adalah perusahaan BUMN salah satunya. Namun aspek lain seperti kesempatan untuk berkembang dan persahabatan dengan rekan kerja mampu meningkatkan rasa keterikatan karyawan. Penghargaan baik secara personal atasan kepada bawahan ataupun perusahaan kepada karyawan perlu ditingkatkan.

4. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja generasi milenial.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian lingkungan kerja yang ada pada perusahaan tersebut akan memberikan dampak yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Variabel Lingkungan Kerja juga secara langsung mempengaruhi variabel Kepuasan Kerja secara signifikan dengan nilai *path coefficient* ($\beta = 0.351$) atau sebesar 35.1%

Jika kita melihat hasil analisis statistik deskriptif, indikator yang mendapat perhatian dan skor paling tinggi dari variabel Lingkungan Kerja adalah pada pernyataan “Hubungan antara sesama rekan kerja saling membantu dalam bekerja dan menjalankan tugas-tugas di lingkungan perusahaan” dan “Saya dapat bersosialisasi baik dengan rekan kerja, baik dalam urusan pekerjaan ataupun kegiatan diluar pekerjaan” sedangkan aspek yang mendapatkan skor paling rendah yaitu pada indikator dengan pernyataan “Sirkulasi udara dalam ruangan baik sehingga tidak mengganggu aktivitas kerja” dan “Desain ruangan kerja mendukung dalam melakukan aktivitas kerja”

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Muhraweni et al (2017) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Yang berarti bahwa apabila lingkungan kerja tinggi, maka kepuasan kerja juga akan semakin

tinggi dan sebaliknya apabila lingkungan kerja rendah maka kepuasan kerja juga rendah.

Lingkungan kerja atau kondisi kerja merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh perusahaan karena hal ini akan berpengaruh pada produktivitas kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, prestasi kerja dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja seorang karyawan sangat mempengaruhi tingkat kepuasan kerjanya. Jadi kepuasan kerja dapat dipengaruhi lingkungannya yang menyebabkan karyawan dapat merasa semangat dan puas dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja yang buruk dikhawatirkan dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan. Pekerjaan yang dilakukan akan terasa tidak menyenangkan untuk diselesaikan. Seseorang akan merasa tertekan karena lingkungan kerja yang buruk dan hal tersebut mengakibatkan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan menjadi berkurang. Jika kepuasan kerja menurun, maka akan mempengaruhi produktifitas perusahaan secara keseluruhan.

Lingkungan kerja yang ada di PT Angkasa Pura I (Persero) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Baik itu lingkungan kerja fisik seperti fasilitas kerja, kondisi ruangan, kebersihan, ataupun desain interior berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Lingkungan non fisik seperti hubungan antara rekan kerja dan hubungan dengan atasan juga berpengaruh kepada kepuasan kerja. Untuk lingkungan kerja fisik bisa dipertimbangkan untuk ditingkatkan seperti kerapian ruangan maupun desain ruangan, mengingat gedung kantor merupakan gedung yang sudah berusia puluhan tahun dan belum dilakukan desain ulang untuk interior lagi sementara dokumen bertumpuk di ruangan mengurangi keindahan. Kualitas udara juga perlu diperhatikan dengan memperbaiki ventilasi, mengganti karpet sebagai alas ruangan maupun menyediakan air purifier. Untuk lingkungan kerja non fisik yakni hubungan dengan atasan bisa ditingkatkan dengan program team building.

5. Pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement* generasi milenial.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Dengan demikian lingkungan kerja perusahaan akan memberikan dampak yang signifikan dalam meningkatkan *employee engagement*. Variabel Lingkungan Kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap variabel *employee engagement* dimana nilai path coefficient ($\beta = 0.684$) yang berarti pengaruh yang diberikan sebesar 68.4%.

Jika kita melihat hasil analisis statistik deskriptif, indikator yang mendapat perhatian dan skor paling tinggi dari variabel Lingkungan Kerja adalah pada pernyataan “Hubungan antara sesama rekan kerja saling membantu dalam bekerja dan menjalankan tugas-tugas di lingkungan perusahaan” dan “Saya dapat bersosialisasi baik dengan rekan kerja, baik dalam urusan pekerjaan ataupun kegiatan diluar pekerjaan” sedangkan aspek yang mendapatkan skor paling rendah yaitu pada indikator dengan pernyataan “Sirkulasi udara dalam ruangan baik sehingga tidak mengganggu aktivitas kerja” dan “Desain ruangan kerja mendukung dalam melakukan aktivitas kerja”

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Antony S (2019) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*. Yang berarti bahwa tingkat *employee engagement* karyawan dipengaruhi oleh lingkungan

kerja karyawan. Semakin baik lingkungan kerjanya akan semakin baik tingkat *employee engagement* karyawan, demikian sebaliknya bila lingkungan kerja buruk akan memperburuk tingkat *employee engagement*.

Lingkungan kerja mampu berpengaruh terhadap *employee engagement*. Dengan lingkungan kerja yang nyaman maka akan mempengaruhi meningkatnya *employee engagement*, begitu juga sebaliknya lingkungan kerja karyawan yang kurang nyaman akan menyebabkan karyawan kurang bersemangat bekerja sehingga menurunnya *employee engagement*. Lingkungan kerja PT Angkasa Pura I (Persero) mampu berpengaruh pada semangat karyawan sehingga berpengaruh juga pada *employee engagement*. Lingkungan kerja non fisik seperti hubungan antara rekan kerja maupun hubungan dengan atasan mampu memberikan kenyamanan tertentu yang membuat karyawan merasakan keterikatan. Persahabatan dengan rekan kerja atau rasa kekeluargaan yang ditawarkan atasan tentu akan meningkatkan kenyamanan saat bekerja juga.

6. Kesehatan mental mendorong atau memperkuat pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* generasi milenial.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kesehatan mental tidak mampu mendorong atau memperkuat pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* generasi milenial. Meski karyawan memiliki kesehatan mental yang baik namun tidak berpengaruh terhadap persepsi karyawan atas *work life balance* dengan *employee engagement*. Hal tersebut karena *work life balance* sendiri tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga sulit bagi kesehatan mental untuk mendorong hubungan keduanya. Jika dilihat dari *path coefficient* interaksi pengaruh memoderasi variabel kesehatan mental terhadap *work life balance* dan *employee engagement* bersifat memperkuat namun kecil. Hal ini terlihat pada nilai *path coefficient* yang menunjukkan nilai hanya sebesar ($\beta = 0.047$) mempunyai makna bahwa variabel kesehatan mental memperkuat *work life balance* dan *employee engagement* dengan dampak sebesar 4,7%.

Jika kita melihat hasil analisis statistik deskriptif, indikator yang mendapat perhatian dan skor paling tinggi dari variabel kesehatan mental adalah pada pernyataan “Saya merasa bersalah jika melewatkan ibadah rutin” dan ” Ketenangan saya rasakan ketika saya selalu mengingat Allah dimanapun saya berada.” sedangkan aspek yang mendapatkan skor paling rendah yaitu pada indikator dengan pernyataan “Saya bisa fokus bekerja dengan baik setiap hari.” dan “Saya bisa mudah akrab dengan orang yang baru dikenal.”

Kesehatan mental di tempat kerja masih sering diabaikan padahal kesehatan mental berpengaruh terhadap produktivitas. Orang yang memiliki mental yang sehat dari aspek emosional cukup mantap dan stabil sehingga perilakunya tidak mudah terguncang oleh situasi yang berubah di lingkungannya. Orang yang memiliki mental yang sehat juga bisa menyesuaikan dengan kondisi lingkungan sehingga lebih terhindar dari stres.

Karyawan Direktorat Keuangan PT Angkasa Pura I (Persero) dalam bekerja pasti memiliki tekanan, tuntutan dan masalah yang berbeda-beda, apabila tidak dihadapi dengan kesehatan mental

yang baik tentu akan membuat karyawan terganggu secara emosional. Namun meski dengan kesehatan mental yang baik tidak berpengaruh signifikan pada hubungan antara *work life balance* dengan *employee engagement*.

7. Kesehatan mental akan mendorong atau memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement* generasi milenial.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kesehatan mental akan mendorong atau memperkuat secara signifikan pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement* generasi milenial. Jika kita melihat hasil analisis statistik deskriptif, indikator yang mendapat perhatian dan skor paling tinggi dari variabel Kesehatan Mental adalah pada pernyataan “Saya merasa bersalah jika melewatkan ibadah rutin” dan ” Ketenangan saya rasakan ketika saya selalu mengingat Allah dimanapun saya berada.” sedangkan aspek yang mendapatkan skor paling rendah yaitu pada indikator dengan pernyataan “Saya bisa fokus bekerja dengan baik setiap hari.” dan “Saya bisa mudah akrab dengan orang yang baru dikenal.”

Pengaruh variabel Kesehatan Mental terhadap variabel Lingkungan Kerja dalam mempengaruhi variabel *Employee engagement* dilihat dari *path coefficient* yang menunjukkan nilai sebesar ($\beta = 0.216$) berarti variabel Kesehatan Mental memperkuat Lingkungan Kerja dan *Employee engagement* dengan dampak sebesar 21.6%.

Seperti kesehatan fisik, kesehatan mental merupakan aspek yang sangat penting bagi setiap fase kehidupan manusia. Kesehatan mental terkait dengan cara bagaimana kita berpikir, bertindak, mengatasi stress, berhubungan dengan orang lain dan mengambil keputusan. Karyawan yang memiliki kesehatan mental yang rendah akan mengganggu dalam pekerjaan dan kehidupannya.

Kesehatan mental merupakan kondisi dimana seseorang mampu menyesuaikan diri dengan kondisi yang ada. Karyawan dengan kesehatan mental yang baik akan mampu menyesuaikan dengan lingkungan kerja yang ada. Meski lingkungan kerja di PT Angkasa Pura I (Persero) kurang mendukung, dengan kesehatan mental yang baik karyawan mampu menyesuaikan diri dan memberi pengaruh pada *employee engagement*. Hal-hal diatas tersebut terbukti mampu mendorong atau memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement* generasi milenial.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis SEM Warp PLS versi 6.0 dengan dua variabel independen yaitu *work life balance* dan lingkungan kerja dan satu variabel dependen yaitu kepuasan kerja dengan satu variabel mediasi yaitu *employee engagement* serta satu variabel moderator yaitu kesehatan mental menunjukkan bahwa:

Work life balance yang diukur berdasarkan dua dimensi yaitu *Work interference with family* (WIF) dan *Family interference with work* (FIW) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap

kepuasan kerja generasi milenial Direktorat Keuangan PT Angkasa Pura I (Persero). Namun *work life balance* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*.

Lingkungan kerja yang diukur berdasarkan dua dimensi yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik secara langsung memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja generasi milenial Direktorat Keuangan PT Angkasa Pura I (Persero). Selain itu lingkungan kerja juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*.

Employee engagement yang diukur berdasarkan empat dimensi yaitu kebutuhan dasar, kebutuhan individu, kebutuhan kerja tim, dan kebutuhan pertumbuhan pribadi memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja generasi milenial Direktorat Keuangan PT Angkasa Pura I (Persero).

Kesehatan mental yang diukur berdasarkan empat dimensi yaitu fisik, psikis, sosial, dan moral – religius berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara lingkungan kerja dan *employee engagement*. Namun kesehatan mental tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara *work life balance* dan *employee engagement*.

Saran

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan dari beberapa aspek sehingga perlu dilakukan perbaikan pada penelitian selanjutnya, saran yang dapat disampaikan penulis antara lain:

1. Saran untuk pengembangan ilmu pengetahuan (akademis)
 - a. Variabel independen pada penelitian ini yaitu *work life balance* dan lingkungan kerja dan variabel mediasi peran *employee engagement* serta variabel moderator kesehatan mental mampu memberi pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk menggunakan variabel-variabel independen lain yang dapat lebih mempengaruhi variabel kepuasan kerja sehingga diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.
 - b. Sebaiknya untuk variabel moderator, selain kesehatan mental bisa ditambahkan dengan variabel lain seperti kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, karena jika dilihat dari besarnya interaksi pengaruh yang ditimbulkan variabel kesehatan mental masih terkategori lemah.
 - c. Peneliti selanjutnya disarankan memperluas objek penelitian tidak hanya pada Direktorat Keuangan saja namun karyawan secara keseluruhan. Jumlah responden diperbanyak dengan level jabatan yang lebih bervariasi.
2. Saran untuk Penerapan (Praktis)
 - a. Lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap *employee engagement* dan kepuasan kerja. Agar dapat meningkatkan kenyamanan lingkungan kerja fisik di kantor PT Angkasa Pura I (Persero), manajemen perlu melakukan pembaruan desain kantor agar dirancang sebaik mungkin supaya para karyawan bisa nyaman bekerja. Kerapian dokumen perlu ditingkatkan

dengan menyediakan gudang arsip yang memadai. Sirkulasi udara juga perlu diberi perhatian khusus

- b. Melihat *work life balance* memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, perusahaan harus memberikan perhatian lebih untuk memenuhi kebutuhan karyawan. *Work life balance* merupakan masalah berkelanjutan yang harus dikelola dengan baik. Baik pihak perusahaan maupun karyawan mempunyai tanggungjawab untuk mengelola *work life balance*. Perusahaan bertanggungjawab dalam meningkatkan *work life balance* melalui kebijakan, inisiatif, kesempatan maupun pendidikan. Sementara karyawan bertanggungjawab meningkatkan *work life balance* melalui pengelolaan waktu, kegiatan dan prioritas pribadi.
- c. Kesehatan mental merupakan aspek yang sangat penting bagi setiap fase kehidupan manusia, termasuk dalam dunia kerja. Kesehatan mental di tempat kerja adalah bagaimana setiap karyawan yang bekerja dan melakukan aktivitas pekerjaan membutuhkan kesehatan mental yang baik agar bisa tetap produktif dan berkontribusi bagi perusahaan. Perusahaan bisa memberikan perhatian lebih terhadap kesehatan mental karyawan dengan menyediakan program-program yang mendukung.

DAFTAR PUSTAKA

- Antony S. 2019. Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Kompensasi Dan Pelatihan Kerja Pada Keterikatan Karyawan Hotel Berbintang 4 Di Batam. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* Vol 2 No 1, Januari 2019.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. 2010. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Deloitte. 2019. Generasi Milenial dalam Bagi Sumber Daya Manusia Indonesia atau Ancaman? *Deloitte Indonesia Perspectives*, Edisi Pertama September.
- Gallup. 2017. *State of the American Workplace Report*. Gallup Inc.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. 2011. *Work-family balance: A review and extension of the literature*. *Handbook of Occupational Health Psychology* 2nd Ed. Washington: APA Press.
- _____, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. 2003. The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*.
- Kalliath, T., & Brough, P. 2008. *Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct*. In *Journal of Management and Organization*.
- Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng. *Jurnal Mirai Management*, Volume 2 Nomor 1, Oktober 2017
- Nadira, Bunga. 2019. Pengaruh Work-Life Balance Dan Stres Kerja Terhadap Employee Engagement Studi Pada Perawat Dan Bidan RS Permata Bunda Malang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB UB*. Vol8, No.1 2019.

- Rachman, Lutfi dan Aryo Dewanto. 2016. Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Perawat Studi pada Rumah Sakit Wawa Husada Kepanjen Malang. *Jurnal Aplikasi Manajemen JAM* Vol 14 No 2, 2016.
- Renea, Ryan dan Sari Wahyuni. 2018. Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Individu Pada Karyawan Perusahaan Asuransi Di Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya* Vol.16 1.
- Robbins, Stephen P and Judge, Timothy A. 2019. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat
- Saks, A. M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*.
- Siagian, S. P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Ed.1. Bumi Aksara: Jakarta.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Wiramihardja, Sutardjo A.. 2004. *Pengantar Psikologi Klinis*. Bandung: Refika Aditama.
- Yusuf, Syamsu. 2018. *Kesehatan Mental: Perspektif Psikologis dan Agama*. Bandung: Remaja Rosdakarya