

**WORK LIFE BALANCE:  
STUDI EMPIRIS KETERLIBATAN ANGGOTA, IKLIM ORGANISASI,  
KEPUASAN KERJA ANGGOTA ORGANISASI  
DI POLDA METRO JAYA**

**Sasya Aisha Balqis<sup>1</sup>, Dr. Chairul Muriman Setyabudi, M.P<sup>2</sup>, Surya Dharma, MPA., Ph.D<sup>3</sup>.**

*Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia*

[sasyaishabalqis9@gmail.com](mailto:sasyaishabalqis9@gmail.com), [cak\\_iir@yahoo.co.id](mailto:cak_iir@yahoo.co.id), [surya\\_tendik@yahoo.com](mailto:surya_tendik@yahoo.com)

**ABSTRAK**

Tulisan ini mengkaji mengenai pengaruh keterlibatan anggota, iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) anggota organisasi di Polda Metro Jaya. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, fenomena keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) merupakan faktor penting karena dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas individu dan organisasi. *Work life balance* merupakan kondisi dimana individu dapat menyeimbangkan tanggungjawab pekerjaan dengan keluarga yang dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Dengan demikian, dalam tulisan ini penekanan keseimbangan terletak pada kemampuan individu untuk memenuhi tuntutan peran yang dikarenakan oleh kehidupan kerja dan kehidupan keluarga. Tulisan ini dianalisis dengan menggunakan Teori Keseimbangan Kehidupan Kerja dengan melihat variabel keterlibatan anggota, iklim organisasi, dan kepuasan kerja. Tulisan ini memfokuskan kepada fenomena *work life balance* anggota polisi yang bekerja pada fungsi-fungsi operasional di Polda Metro Jaya seperti Ditreskrim, Direktorat Inteligen, Direktorat Lalu lintas, Direktorat Binmas Dan Direktorat Shabara. Tulisan ini menemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja telah terbukti mempengaruhi individu dan organisasi. Tulisan ini menyimpulkan bahwa keterlibatan anggota, iklim organisasi dan kepuasan kerja di Polda Metro Jaya berpengaruh terhadap keseimbangan kehidupan kerja para anggotanya.

**Kata kunci:** Keseimbangan Kehidupan Kerja, Polda Metro Jaya, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja.

**ABSTRACT**

*This study examines the effect of employee engagement, organizational climate and job satisfaction on the work life balance of organizational members at Polda Metro Jaya. In the perspective of human resource management, the phenomenon of work-life balance is an important factor because it can affect the performance and productivity of individuals and organizations. Work life balance is a condition where individuals can balance work and family responsibilities which are influenced by a number of factors. Thus, in this study the emphasis on balance lies in the individual's ability to fulfill the demands of roles caused by work life and family life. This study was analyzed using Work-Life Balance Theory by looking at the variables of member involvement, organizational climate, and job satisfaction. This study focuses on the phenomenon of the work life balance of police officers who work on operational functions at the Polda Metro Jaya such as the Crime Investigation Unit, Intelligence Directorate, Traffic Directorate, Community Guidance Directorate and the Samapta Bhayangkara Directorate. This study found that work-life balance has been shown to affect individuals and organizations. This study concludes that employee engagement, organizational climate and job satisfaction at Polda Metro Jaya affect the work-life balance of its members.*

**Keywords:** *Work life balance, Polda Metro Jaya, Employee Engagement, Organizational Climate, Job Satisfaction.*

**PENDAHULUAN**

Dewasa ini, fenomena keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) merupakan faktor penting karena dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas individu dan organisasi. *Work life balance* adalah suatu keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan seorang individu (Lockwood, 2005). Dalam pandangan *work life balance*, bekerja merupakan pilihan dalam

---

<sup>1</sup> Mahasiswa Magister Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia.

<sup>2</sup> Dosen Pembimbing Mahasiswa Magister Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia.

<sup>3</sup> Dosen Pembimbing Mahasiswa Magister Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia.

mengelola tanggung jawab kerja serta tanggung jawab terhadap keluarga. Berbeda halnya dalam pandangan organisasi, *work life balance* merupakan tantangan dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung pada stabilitas kinerja pegawai. Hal ini juga berlaku pada pekerja-pekerja dengan jam kerja dan intensitas kerja yang tinggi, seperti anggota kepolisian. Tulisan ini memfokuskan kepada fenomena *work life balance* anggota polisi yang bekerja pada fungsi-fungsi operasional di Polda Metro Jaya seperti Ditreskrim, Direktorat inteligen, Direktorat Lalu lintas, Direktorat Binmas dan Direktorat Shabara. Hal ini mengingat hakekat dan karakteristik pekerjaan mereka yang banyak bekerja di lapangan sehingga banyak jam kerja anggota kepolisian tersebut yang sering melebihi jam kerja normal dan mengandung banyak resiko dan seringkali kurang dapat diprediksi. Rasionalitas inilah yang menyebabkan tulisan ini mencoba mengkaji *work life balance* anggota polisi dalam kehidupan pekerjaan anggota polisi yang sangat terkait dengan pekerjaan mereka.

Fungsi Direktorat Reserse Kriminal secara pokok banyak berorientasi kepada pekerjaan yang berhadapan dengan kejahatan baik yang bersifat represif maupun pencegahan. Sedangkan fungsi Direktorat Lalu Lintas secara pokok banyak berkaitan dengan ketertiban dan pelanggaran lalu lintas sebagai jantung pergerakan ketertiban dan ketaan hukum dalam berlalu lintas. Selain itu, peran dan tugas Direktorat Intel juga melaksanakan fungsi-fungsi inteligen yang sering juga bekerja menghabiskan waktu yang melampaui jam kerja normal. Secara umum anggota polisi pada fungsi-fungsi operasional lebih banyak berinteraksi dengan tugas operasional lapangan yang bersentuhan dengan berbagai kejahatan dan ketertiban dalam masyarakat. Hakekat dan karakteristik pekerjaan anggota polisi yang demikian tentunya sangat berkaitan dengan *fenomena work life balance* yang menimbulkan permasalahan keseimbangan kehidupan kerja anggota polisi antara kehidupan dunia kerja dan kehidupan pribadi keluarga.

McDonald dan Bradley (2005) menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja adalah sejauh mana seseorang merasa puas dengan menjalankan segala peran dalam kehidupan di luar dan di dalam pekerjaannya. McDonald & Bradley (2005) kemudian mengidentifikasi sejumlah keuntungan bagi pemberi kerja dan pekerja ketika memperhatikan keseimbangan kehidupan bekerja, yaitu ketersediaan kumpulan bakat yang lebih luas, karyawan kembali lebih awal setelah cuti melahirkan, tingkat ketidakhadiran yang lebih rendah, pencitraan perusahaan yang lebih positif, peningkatan kinerja karyawan, retensi karyawan yang lebih baik, pengurangan pergantian karyawan, peningkatan kesehatan karyawan dan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Naithani, (2010). Menurut Bulger & Fisher (2012), *work life balance* didefinisikan sebagai upaya yang dilakukan individu untuk menyeimbangkan dua peran atau lebih yang dijalani. Sedangkan menurut Greenhaus, et al., (2003) *work life balance* adalah sejauh mana individu terikat secara bersama-sama di dalam pekerjaan dan keluarga, dan sama-sama puas dengan peran pekerjaan dan peran dalam keluarganya. *Work life balance* sangat penting bagi fungsi kesejahteraan individu, kinerja organisasi, dan masyarakat (Grady, et al., 2008). *Work life balance* lebih komprehensif dan mencakup keluarga, masyarakat, rekreasi dan waktu pribadi. Dalam arti luas *work life balance* mencakup semua aspek kehidupan pribadi dan pekerjaan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *work life balance* perlu difokuskan pada individu, keluarga, tempat kerja, masyarakat, dan masyarakat secara keseluruhan.

Empat aspek yang menjadi ukuran menurut Frone (2003) dari keseimbangan antara pekerjaan dan peran keluarga adalah: 1) konflik keluarga-kerja; (2) konflik kerja-keluarga; 3) peningkatan kerja-keluarga, dan 4) peningkatan kerja-keluarga. Komponen-komponen tersebut memiliki efek dua arah, pada pekerjaan dan domain keluarga sehingga partisipasi individu dalam pekerjaan dapat mengganggu peran dalam keluarga, dan sebaliknya. Untuk memahami substansi *Work life balance* terdapat aspek-aspek yang perlu diperhatikan sehingga pengelolaan keseimbangan hidup dan bekerja dapat dilakukan secara sesuai sebagaimana dikemukakan oleh McDonald & Bradley (2005) sebagai berikut: (1) Keseimbangan Waktu, (2) Keseimbangan Keterlibatan, dan (3) Keseimbangan Kepuasan (McDonald, dan Bradley, 2005). Keseimbangan Waktu merupakan penyediaan jumlah waktu yang dihabiskan individu untuk memenuhi tuntutan peran dalam pekerjaan dan keluarga secara seimbang (proporsional). Keseimbangan bukan

bermakna sama rata tetapi proporsional atau sesuai dengan kebutuhan. Keseimbangan Keterlibatan merupakan keseimbangan keterlibatan psikologis individu dalam memenuhi tuntutan peran dalam pekerjaan dan keluarga. Adapun keseimbangan kepuasan merupakan keseimbangan kepuasan yang dirasakan individu terhadap tuntutan dan pemenuhan peran, antara pekerjaan dan keluarga.

Dalam pendapat Bulger & Fisher (2012), setidaknya terdapat empat dimensi dalam *work life balance*. Empat dimensi tersebut yaitu: 1) *work interference with personal life*, 2) *personal life interference work*, 3) *personal life enhancement of work*, dan 4) *work enhancement of personal life*. *Work interference with personal life* merupakan dimensi yang mengungkapkan pada sejauh mana pekerjaan mampu menjadipengganggu kehidupan pribadi seseorang. Interferensi ini mampumemberikan efek negatif dalam kehidupan individu, yang berarti denganadanya interferensi ini menandai rendahnya *work life balance* yangdimiliki seseorang. Contoh, yaitu dengan bekerja mampu membuatorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

*Personal life interference work* adalah dimensi yang menjelaskan sejauh manakehidupan pribadi seseorang mampu menjadi pengganggu kehidupan pekerjaan. contohnya, jika seseorang mengalami permasalahan di dalam kehidupannya maka akan memberikan efek negatif atau mengganggu kinerja saat bekerja. *Personal life enhancement of work* adalah yang mengungkapkan pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang mampu memberikan dampak peningkatan performa dalam lingkup pekerjaan. Contohnya, apabila individu bahagia dengan kehidupan pribadi maka suasana hati dan pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Sedangkan *work enhancement of personal life* merupakan dimensi ini mengungkapkan sejauh mana pekerjaan mampu meningkatkan kualitas kehidupan seseorang. Contoh, apabila keterampilan yang diperoleh individu saat bekerja memungkinkan seseorang memanfaatkannya pada kehidupan sehari-hari.

*Work life balance* dimana individu menyeimbangkan antara tanggungjawab pekerjaan dengan keluarga dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Menurut Schabracq, et al. (2003), sejumlah faktor yang mempengaruhi *work life balance* seseorang, di antaranya adalah: 1) karakteristik kepribadian; merupakan hal yang berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan di luar kerja. Individu yang memiliki secure attachment cenderung mengalami positive spillover dibandingkan individu yang memiliki insecure attachment. 2) Karakteristik keluarga; merupakan aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya konflik peran dan ambiguitas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. 3) Karakteristik pekerjaan; merupakan karakteristik pekerjaan yang menjadi tanggungjawab individu dalam organisasi meliputi pola kerja, beban kerja, dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja sehingga dapat memicu adanya konflik baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi. 4) Sikap; merupakan evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial meliputi pengetahuan, perasaan-perasaan dan kecenderungan untuk bertindak. Sikap dari setiap individu merupakan faktor yang mempengaruhi *work life balance*. Kualitas hidup secara keseluruhan sangat tergantung pada keseimbangan antara pekerjaan kita dan aspek kehidupan lainnya. Ada banyak kekhawatiran bahwa orang-orang yang bekerja di berbagai tempat (organisasi) merasa sulit untuk menyeimbangkan antara tanggung jawab pribadi dengan tuntutan pekerjaan.

Tulisan ini mengkaji variabel keterlibatan anggota, iklim organisasi dan kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap keseimbangan kehidupan kerja anggota organisasi. Keterlibatan kerja merupakan variabel sikap anggota organisasi yang termotivasi untuk terlibat dalam peran pekerjaan yang mereka miliki bahkan peran kerja yang melampaui pekerjaan yang mereka miliki. Sikap positif yang demikian tentunya secara teoritis berpengaruh terhadap keseimbangan kehidupan kerja anggota organisasi.

Selanjutnya variabel iklim organisasi juga merupakan variabel yang secara konseptual di uji pengaruhnya terhadap keseimbangan kehidupan kerja anggota organisasi. Iklim organisasi merupakan variabel yang di konseptualisasikan sebagai cara anggota organisasi mengekspresikan perasaan dan pengalamannya dalam bekerja dilingkungan organisasinya. Aspek penting yang dirasakan oleh anggota organisasi dan dibentuk oleh kebijakan prosedur, dan praktek yang ditempat

kerja. Dengan demikian, iklim organisasi adalah gagasan setiap individu memiliki pemahaman unik tentang iklim organisasi yang dirasakan baik lingkungan yang bersifat fisik dan juga lingkungan yang bersifat non-fisik. Selanjutnya, variabel kepuasan kerja menjadi salah satu variabel independent yang diasumsikan secara akademik mempengaruhi keseimbangan Kesehatan kerja. Kepuasan kerja merupakan topik yang menarik karena kepuasan kerja merupakan indikator efektivitas manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi yang berpengaruh terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan berujung kepada kinerja dan produktivitas individu dan organisasi. Kepuasan kerja merupakan perasaan atau sikap anggota organisasi secara umum terkait dengan pekerjaannya yang mencakup lingkungan kerja, kondisi kerja, reward yang berkeadilan dan komunikasi dengan sesama anggota organisasi. Keseluruhan komponen kepuasan kerja tersebut berpengaruh terhadap keseimbangan kehidupan kerja anggota organisasi.

### **Teori Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work life balances*)**

Keseimbangan kehidupan kerja telah digambarkan sebagai keseimbangan antara pekerjaan dan semua aktivitas kehidupan lainnya yang terjadi di luar pekerjaan (Guest, 2002). Secara tradisional, *work life balance* digunakan untuk memberikan konotasi terhadap kesediaan untuk berkompromi atau membalas dalam memberikan lebih atau kurang dari diri sendiri ke satu bidang bila sesuai dan memungkinkan, idenya adalah bahwa lebih sering daripada tidak, skala yang berujung pada pekerjaan (Ransome, 2007). Pandangan ini telah dikemukakan oleh cendekiawan lain, yang juga mempertahankan bahwa keseimbangan kehidupan kerja adalah “pencapaian ekspektasi terkait peran yang dinegosiasikan dan dibagikan antara individu dan mitra terkait perannya dalam domain pekerjaan dan keluarga” (Grzywacz & Carlson, 2007, p. 458). Fokus pada keseimbangan kehidupan dan pekerjaan menyoroti nilai yang ditempatkan pada kualitas hidup secara keseluruhan dan membahas fakta bahwa peningkatan tuntutan di tempat kerja berkontribusi pada ketidakseimbangan (Guest, 2002; Lyness & Judiesch, 2014).

Mengadopsi premis bahwa *work life balance* harus dilihat dari perspektif situationist, istilah *work life balance* tidak selalu berarti distribusi pekerjaan dan kehidupan yang setara. Padahal, nilai keseimbangan antara domain pekerjaan dan kehidupan tidak memiliki nilai intrinsik dari perspektif situationist. Sebaliknya, keseimbangan memungkinkan kepuasan dengan peran yang berlangsung di domain tersebut, dan itu adalah berbagai jenis kepuasan yang bernilai bagi individu (Fletcher, 1966). Dari perspektif situationist, keseimbangan kehidupan kerja didefinisikan sebagai “kepuasan dan fungsi yang baik di tempat kerja dan di rumah, dengan minimal konflik peran” (Clark, 2000, p. 751). Definisi ini didasarkan pada definisi peneliti sebelumnya yang juga mencirikan *work life balance* sebagai bergantung pada individu dalam keadaan tertentu. Misalnya, Kofodimos (1993) mendefinisikan *work life balance* sebagai:

menemukan alokasi waktu dan energi yang sesuai dengan nilai dan kebutuhan Anda, membuat pilihan sadar tentang bagaimana menyusun hidup Anda dan mengintegrasikan kebutuhan batin dan tuntutan luar dan melibatkan penghormatan dan hidup dengan kualitas, nilai, dan tujuan pribadi Anda yang terdalam. (p. 8)

Mengembangkan definisi ini lebih lanjut, keseimbangan kehidupan kerja telah dijelaskan sebagai tuntutan dari pekerjaan dan domain kehidupan yang memakasakan tingkat konflik yang dapat diterima untuk individu (Greenblatt, 2002). Oleh karena itu, kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut dalam setiap domain yang paling penting dengan memanfaatkan dan mengelola sumber daya yang memfasilitasi pencapaian. Sumber daya yang membantu individu dalam mencapai tujuan keseimbangan kehidupan kerja termasuk keuangan, kontrol, temporal, dan sumber daya pribadi, dengan sumber daya pribadi yang terdiri dari komponen fisik, psikologis, emosional dan sosial (Greenblatt, 2002).

Baru-baru ini, definisi operasional yang mempertimbangkan arti penting peran dan hasil dari kepuasan peran dan konflik peran menggambarkan keseimbangan kehidupan kerja sebagai:

Mencapai pengalaman yang memuaskan di semua domain kehidupan ke tingkat yang konsisten dengan arti penting dari setiap peran untuk individu.... [yang] memperkenalkan kemungkinan hierarki peran; namun... hal ini tidak menuntut bahwa hierarki tidak diperlukan atau diinginkan untuk keseimbangan (Reiter, 2007, hlm.277).

Definisi ini memungkinkan keseimbangan terjadi dalam keadaan yang lebih cair dengan memungkinkan individu untuk menilai sendiri apakah keseimbangan telah tercapai atau tidak. Hal ini memungkinkan seseorang yang berkembang di tempat kerja untuk menilai keseimbangan dalam hal yang sama dengan individu yang lebih menekankan pada pencapaian tujuan tertentu dalam domain sosial, keluarga atau kehidupan lainnya. Pada dasarnya, setiap orang dapat mendefinisikan apa arti keseimbangan bagi mereka untuk mencapai tujuan yang memfasilitasi keseimbangan itu. Definisi ini menawarkan definisi yang lebih bermakna bagi akademisi dan praktisi karena personalisasi fenomena tersebut. Pada akhirnya, perspektif ini sesuai untuk membingkai keseimbangan kehidupan kerja sebagai sarana untuk memahami apa dan bagaimana sekelompok individu tertentu mencapai keseimbangan dan pendahuluan yang diperlukan untuk mencapainya.

### **Keterlibatan Anggota Organisasi (Employee Engagement)**

Khan (1990) mengembangkan konstruksi keterlibatan karyawan berdasarkan karya Goffman (1961). Premis keterlibatan adalah bahwa orang melekat dan terlepas dari peran kerja mereka pada tingkat dan waktu yang bervariasi (Goffman, 1961). Khan (1990) mengemukakan bahwa tiga kondisi psikologis membentuk keterlibatan karyawan: kebermaknaan, ketersediaan, dan keamanan. Makna psikologis diwakili oleh energi emosional, fisik atau kognitif yang dialami individu dan menginvestasikan waktu dalam suatu peran (Khan, 1990). Ketersediaan psikologis mewakili kepercayaan diri seseorang yang mendekati dan terlibat dalam peran pekerjaan mereka. Aktivitas yang terjadi di luar tempat kerja dapat meningkatkan atau mengurangi kemampuan individu untuk tersedia secara psikologis untuk peran kerja (misalnya, ulang tahun anggota keluarga atau kematian anggota keluarga). Keamanan psikologis mewakili kemampuan individu untuk berperilaku dengan cara yang alami dan memanfaatkan keterampilan dan bakat dalam suatu peran tanpa takut akan dampak negatif atau kritik (Khan, 1990).

Selanjutnya, keterlibatan berada di dalam individu, bukan pekerjaan itu sendiri (Lewis, 2011). Dengan demikian, individu yang mengadopsi perannya dikatakan memiliki rangkulan peran (role embracement), dan individu yang menunjukkan ketidaksesuaian atau penolakan terhadap peran dikatakan mengekspresikan jarak peran. Berdasarkan landasan ini, cendekiawan keterlibatan karyawan telah berfokus pada tingkat yang berbeda-beda bahwa seorang individu menempati perannya dalam suatu organisasi dan bagaimana secara psikologis individu tersebut hadir selama durasi waktunya di tempat kerja (Khan, 1990). Lalu keterlibatan dapat berfungsi sebagai prediktor penting dari kinerja peran dalam sebuah organisasi (Khan, 1990).

Oleh karena itu, terdapat hubungan dinamis antara individu dan peran pekerjaan mereka sehingga keterlibatan dalam peran memfasilitasi baik diri untuk diekspresikan dalam peran itu (ekspresi diri) dan memasukan energi ke dalam kinerja peran tertentu (wirausaha) (Kahn, 1990). Dengan demikian, tingkat keterlibatan individu berada pada kontinum yang berkisar dari pelepasan hingga keterlibatan. Keterlibatan lebih lanjut tidak semata-mata suatu sikap, melainkan sejauh mana individu diserap dalam kinerja perannya dan jumlah perhatiannya pada pekerjaan (Kahn, 1990). Jadi, ada pendapat bahwa keterlibatan ditunjukkan melalui tingkat energi yang tinggi, antusiasme terhadap pekerjaan dan penyerapan dalam pekerjaan; itu adalah pengabdian individu dari sumber daya kognitif, emosional, dan fisiknya untuk peran kerja (Saks, 2006). Hasil positif dari keterlibatan termasuk kemungkinan yang lebih besar untuk bekerja lebih keras dan dengan usaha yang lebih besar daripada individu yang tidak terlibat (Bakker & Oerlemans, 2012). Namun, keterlibatan bukanlah sesuatu yang dapat dicapai 100% setiap saat pemulihan dari perhatian dan penyerapan yang intens diperlukan (Bakker & Oerlemans, 2012). Berdasarkan atribut ini, keterlibatan telah didefinisikan sebagai “memanfaatkan diri anggota organisasi untuk peran kerja mereka” (Kahn,

1990, hlm. 694) dan merupakan kombinasi dari tiga keadaan psikologis: 1) kebermaknaan, 2) keselamatan dan 3) ketersediaan. Karyawan lebih terlibat dalam situasi di mana mereka menemukan makna, merasa aman, dan tersedia secara psikologis (Khan, 1990; May, Gilson, & Harter, 1994).

Konsep ini juga dapat didefinisikan sebagai "sejauh mana karyawan fokus dan hadir dalam peran mereka" (Rothbard & Patil, 2012, hlm. 56). Kemudian, keterlibatan karyawan adalah keadaan pikiran yang positif dan memuaskan; ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). Semangat mewakili tingkat energi dan ketahanan mental yang ditampilkan individu. Hal ini juga ditandai dengan jumlah upaya yang tersedia dilakukan seseorang dalam pekerjaan mereka dan jumlah ketekunan yang ditunjukkan selama situasi sulit. Dedikasi dicirikan oleh jumlah individu yang terinspirasi, tertantang, antusias dan menemukan signifikansi dalam pekerjaan mereka. Jumlah kebanggaan seseorang dalam bekerja juga merupakan sifat yang melekat dalam dedikasi. Penyerapan menandakan kemampuan individu untuk berkonsentrasi penuh dan sejauh mana seseorang menjadi begitu asyik dengan pekerjaannya sehingga tampaknya waktu berlalu dengan cepat. Skala Keterlibatan Kerja Utrecht (Utrecht Work Engagement Scale (UWES)) dikembangkan untuk mengukur tiga dimensi kekuatan, dedikasi dan penyerapan. Ini telah dianggap sebagai ukuran yang valid dan dapat diandalkan dari konsep keterlibatan (Schaufeli et al., 2002).

Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat pekerjaan mereka lebih cenderung memiliki kepercayaan yang lebih besar terhadap pemberi kerja mereka dan hubungan yang lebih baik dengan pemberi kerja mereka (Karatepe, 2011; Saks, 2006). Hal itu juga menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat menunjukkan tingkat kinerja kerja yang lebih tinggi (Abraham, 2012). Hasil individu yang terkait dengan keterikatan karyawan meliputi kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh individu bersama dengan pengalaman positif dari melakukan pekerjaan (Kahn, 1992). Saat memeriksa individu di seluruh hierarki organisasi, ditemukan bahwa eksekutif senior menunjukkan tingkat keterlibatan terbesar dan tingkat pelepasan terendah, sementara karyawan tingkat lini menunjukkan tingkat pelepasan tertinggi (Towers Perrin, 2003). Apa yang disarankan penelitian ini adalah mengingat tuntutan pekerjaan dari posisi anggota Polri yang bertugas di fungsi operasional dimana tingkat keterlibatan yang ditampilkan individu yang menempati peran itu harus lebih tinggi.

### **Iklm Organisasi (Organizational Climate)**

Iklm organisasi mewakili konseptualisasi cara individu mengalami dan menjelaskan tempat kerja mereka (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). Iklm organisasi telah didefinisikan sebagai "persepsi seseorang tentang aspek psikologis penting dari lingkungan kerja" (Ashforth, 1985; p. 837). Aspek penting yang dirasakan oleh seorang karyawan ini, sebagian, dibentuk oleh kebijakan prosedur, dan praktik yang ditetapkan di tempat kerja, dan sebagian, merupakan hasil dari perilaku yang diamati yang dihargai, didukung, dan selanjutnya diharapkan oleh organisasi (Ostroff, Kinicki, & Tamkins, 2003; Patterson et al., 2005; Schneider & Reichers, 1983; Schneider, Ehrhart, & Macey, 2011; Schneider et al., 2013). Dengan demikian, melekat dalam definisi iklm organisasi adalah gagasan bahwa setiap individu memiliki pemahaman unik tentang iklm organisasi dan dapat dilihat dalam berbagai cara ini bukan sesuatu yang dicapai melalui konsensus (Klein, Conn, Smith, & Sorra, 2001).

Untuk membangun ide ini, penelitian sebelumnya telah menyatakan bahwa pencapaian utama penelitian iklm organisasi adalah penekanan yang ditempatkan pada iklm tertentu (Patterson et al., 2005; Schneider et al., 2013). Ketika literatur yang ada telah mengungkapkan bahwa ada antara 6 dan 11 dimensi iklm organisasi, ada kebutuhan untuk penelitian untuk memeriksa area iklm yang kurang umum dan lebih fokus pada yang mengeksplorasi hasil tertentu (Schneider et al., 2013). Secara khusus, apa yang dicari para cendekiawan iklm organisasi adalah penelitian yang memanfaatkan ukuran-ukuran yang penting bagi konteks organisasi. Pada akhirnya, para ahli terkemuka telah menyerukan tindakan "cocok dengan bandwidth dan fokus dari hasil yang akan

diprediksi” (Schneider et al., 2013, hal. 365). Hasil karyawan potensial dan diakui dari iklim organisasi yang positif termasuk peningkatan tingkat retensi, perilaku produktif (yaitu, peningkatan kehadiran, peningkatan kinerja, perilaku ekstra) dan kesejahteraan psikologis dan fisik (Gormley & Kennerly, 2009; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnystsky, 2002).

Permohonan untuk aliran penelitian yang lebih terfokus meminta kepada para peneliti untuk memeriksa tidak hanya langkah-langkah yang membantu menjelaskan hasil yang diprediksi (misalnya, keseimbangan kehidupan kerja), tetapi subunit organisasi yang diminati (misalnya, manajemen) untuk berkembang, survei yang bermakna dengan ukuran yang valid dan dapat diandalkan (Schneider et al., 2013). Ini dapat diambil lebih jauh dari posisi individu (misalnya, anggota Polri) di organisasi serupa dapat dipelajari untuk menentukan apakah ada persepsi umum tentang iklim. Untuk mencapai hal ini, pertama-tama perlu untuk mengidentifikasi hasil yang diinginkan dan kemudian menentukan tindakan mana yang akan memfasilitasi pemahaman yang lebih baik tentang hasil tersebut.

Sesuai dengan daya tarik untuk pemeriksaan yang lebih spesifik dari konstruksi, para peneliti telah menemukan bahwa melihat secara khusus pada komponen psikologis dan iklim organisasi sangat penting untuk memahami konstruksi multi-dimensi yang kompleks ini (Koys & DeCotiis, 1991). Berfokus pada faktor psikologis iklim organisasi memungkinkan peneliti untuk mendapatkan analisis yang lebih komprehensif dari penilaian individu terhadap organisasi (Koys & DeCotiis, 1991). Selain itu, fungsi iklim adalah untuk mendorong dan mengarahkan perilaku individu ke arah yang diinginkan oleh organisasi (Koys & DeCotiis, 1991).

Ada beberapa karakteristik utama yang membentuk persepsi iklim individu. Pertama, persepsi iklim secara khusus berbeda dari evaluasi pengalaman karyawan dalam suatu organisasi (Ashforth, 1985). Artinya, persepsi individu tentang iklim tidak memperhitungkan kepuasan atau ketidakpuasan yang mungkin mereka alami, melainkan hanya deskripsi pengalaman dalam iklim (Schneider, 1975). Ciri kedua dari iklim organisasi adalah ia merupakan sesuatu yang cukup stabil dari waktu ke waktu (Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick, 1970). Ciri penentu ketiga dari iklim organisasi adalah bahwa hal itu umumnya dilihat oleh mayoritas individu dalam organisasi atau unit tertentu dalam organisasi (Litwin & Stringer, 1968; Payne & Pugh, 1975). Namun, beberapa iklim mungkin ada dalam organisasi yang sama karena persepsi iklim dapat bervariasi antara tingkat hierarki, serta di departemen berbeda yang melayani fungsi berbeda di dalam organisasi, dan di lokasi geografis berbeda dari organisasi (Litwin & Stringer, 1968; Payne & Mansfield, 1973; Schneider & Hall, 1972). Dengan demikian, ada beberapa keprihatinan yang diungkapkan bahwa mungkin ada banyak iklim dalam suatu organisasi karena ada individu yang menyusunnya (Johannesson, 1971). Namun, jika upaya sistematis dilakukan untuk menentukan apakah terdapat perbedaan signifikan dalam iklim organisasi pada sejumlah ukuran demografis yang obyektif (misalnya, usia, jenis kelamin, status perkawinan, masa kerja) maka informasi iklim yang representatif dapat dikaitkan dengan organisasi dan berbagai tingkatan hierarkinya (Hellriegel & Slocum Jr., 1974).

Ada beberapa upaya untuk memfokuskan penelitian pada iklim untuk meningkatkan validitasnya (Hellriegel & Slocum Jr., 1974; Schneider et al., 2013). Upaya penelitian untuk menilai iklim organisasi sebagian besar telah memeriksa persepsi pekerja tentang bagaimana iklim berkontribusi pada kesejahteraan karyawan (Schneider et al., 2011). Melihat secara khusus pada industri jasa, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan (Salanova, Agut, & Peiro, 2005) kepemimpinan transformasional (Liao & Chuang, 2007), dan kepemimpinan yang melayani (Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010) berfungsi sebagai anteseden yang memprediksi iklim layanan. Selain itu, teori peran telah digunakan untuk menjelaskan persepsi pekerja tentang iklim organisasi. Literatur sebelumnya mengungkapkan korelasi negatif yang signifikan antar ambiguitas peran, konflik peran dan dimensi iklim organisasi (Gormley & Kennerly, 2010).

Demikian pula, terdapat berbagai hasil yang dihasilkan dari iklim organisasi yang positif. Cendekiawan organisasi telah mengakui iklim sebagai pengaruh yang mungkin pada perilaku dan

kepuasan kerja karyawan di tempat kerja (Ashforth, 1985; Johnstone & Johnston, 2005). Penelitian juga menunjukkan bahwa dukungan sosial dalam organisasi dapat mengurangi efek penyebab stres pekerjaan dan dapat membantu individu untuk menghadapi lingkungan kerja dengan lebih baik (Cooper & Cartwright, 1994; Peterson, 1997). Iklim organisasi telah diakui sebagai faktor penting untuk dipahami dalam industri perhotelan (Manning, Davidson, & Manning, 2004). Ada sejumlah hasil organisasi yang terkait dengan iklim termasuk produktivitas tempat kerja (James & Jones, 1974), komitmen organisasi (Lam, Lo, & Chan, 2002), perubahan dan pengembangan organisasi (Morrison & Milliken, 2000), dan kepuasan organisasi (Ghiselli, LaLopa, & Bai, 2001).

### **Teori Kepuasan Kerja**

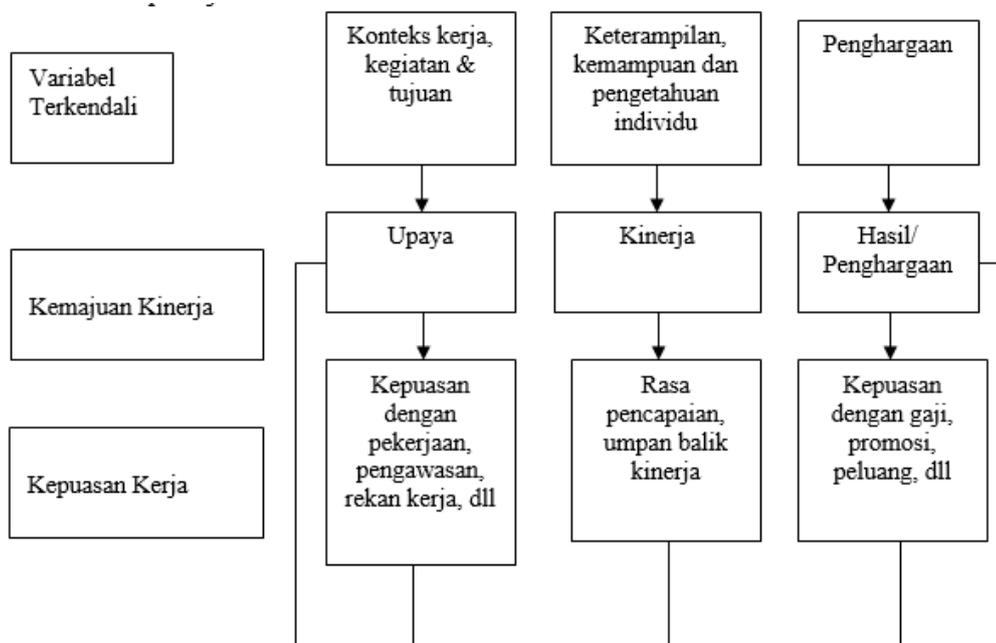
Banyak sekali definisi konsep kepuasan kerja yang telah dirumuskan dari waktu ke waktu. Arnold dan Feldman (1986, hal.86) menggambarkan kepuasan kerja sebagai “jumlah keseluruhan pengaruh yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka”. Karenanya, kepuasan kerja yang tinggi berarti bahwa seseorang menyukai pekerjaannya secara umum, menghargainya, dan merasa positif tentang itu. Definisi McCormick dan Ilgen (1960) berbunyi serupa. Mereka juga menganggap kepuasan kerja sebagai sikap seseorang terhadap pekerjaannya, dan menambahkan bahwa sikap adalah respons emosional terhadap pekerjaan, yang bervariasi di sepanjang kontinum dari positif ke negatif. Beck (1983) menambahkan bahwa karena pekerjaan memiliki banyak karakteristik, kepuasan kerja tentu merupakan penjumlahan dari sikap pekerja mengenai semua ini. Fitur yang baik seimbang dengan yang buruk, sehingga kepuasan kerja secara keseluruhan dianggap tinggi atau rendah. Tampaknya kepuasan kerja dapat dipelajari dari dua perspektif yang sedikit berbeda. Pertama, kepuasan kerja dapat diperlakukan sebagai perasaan tunggal dan menyeluruh terhadap pekerjaan seseorang. Atau, peneliti dapat fokus pada berbagai aspek yang berdampak pada suatu pekerjaan, mis. ganjaran dan lingkungan sosialnya, dan bahkan karakteristik pekerjaan itu sendiri, seperti kontennya. Dipercaya bahwa pandangan terakhir ini memungkinkan gambaran yang lebih komprehensif tentang kepuasan kerja, karena seorang individu biasanya mengalami tingkat kepuasan yang berbeda di berbagai aspek pekerjaan (Spector, 2003). Ini adalah jumlah total kepuasan dengan berbagai aspek pekerjaan yang oleh banyak penulis secara kolektif disebut sebagai kepuasan kerja.

Megginson, Mosley, dan Pietri (1982) menyatakan bahwa orang mengalami kepuasan kerja ketika mereka merasa baik tentang pekerjaan mereka, dan bahwa perasaan ini sering berkaitan dengan mereka melakukan pekerjaan mereka dengan baik, atau mereka menjadi lebih cakap dalam profesi mereka, atau mereka diakui karena kinerja yang baik. Locke (1976) held berpendapat bahwa kepuasan kerja hanyalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja dihasilkan dari persepsi bahwa pekerjaan seseorang memenuhi, atau memungkinkan pemenuhan, nilai-nilai pekerjaan penting seseorang. Frasa berbeda, pekerjaan memuaskan jika memenuhi keinginan dan kebutuhan pribadi. Schneider dan Snyder (1975) menganggap kepuasan kerja sebagai evaluasi pribadi atau kondisi yang ada dalam pekerjaan, atau hasil yang muncul sebagai akibat dari memiliki pekerjaan. Tampaknya kemudian bahwa kepuasan kerja merangkum persepsi dan evaluasi seseorang terhadap pekerjaannya, dan bahwa persepsi ini dipengaruhi oleh disposisi unik orang tersebut. Oleh karena itu orang akan mengevaluasi pekerjaan mereka terhadap aspek-aspek yang penting bagi mereka (Sempene dkk., 2002).

Karena kepuasan kerja melibatkan emosi dan perasaan karyawan, itu memiliki dampak besar pada kehidupan pribadi, sosial dan pekerjaan mereka (Sempene dkk., 2002), dan untuk alasan ini juga dapat memengaruhi perilaku mereka sebagai karyawan, mis. absensi (Locke, 1976; Visser, Breed, & Van Breda, 1997). Kepuasan kerja kolektif karyawan juga dapat menghasilkan budaya organisasi tertentu (Sampene dkk., 2002). Beberapa penulis setuju dengan ide-ide yang disebutkan di atas mengenai kepuasan kerja dan respons emosional terhadap pekerjaan, tetapi menambahkan

bahwa beberapa aspek eksternal juga berdampak pada yang terakhir. Sebagai contoh, Harrel (1968 dalam Vercuell, 1970) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berasal dari dan disebabkan oleh banyak komponen yang saling terkait. Dengan menentukan komponen atau kombinasi tunggal mana yang memberikan tingkat kepuasan kerja tertinggi, seseorang dapat memperoleh indikasi tingkat kepuasan kerja secara umum. Komponen-komponen ini berkontribusi terhadap dimensi tunggal yang melaluinya kepuasan kerja dapat ditentukan. Variabel kepribadian dapat menjelaskan dimensi lain yang terkait dengan kepuasan kerja. Schultz dan Schultz (1998) berpendapat bahwa kepuasan kerja mencakup perasaan dan sikap positif dan negatif yang dimiliki orang tentang pekerjaan mereka, dan bahwa ini tergantung pada banyak karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan, tetapi juga pada karakteristik pribadi, seperti usia, jenis kelamin, hubungan kesehatan dan sosial. Motivasi dan aspirasi pribadi orang-orang dan seberapa baik ini dipenuhi oleh pekerjaan mereka, juga memengaruhi sikap mereka terhadap pekerjaan. Model pada Gambar 1, yang diadaptasi dari model motivasi-kinerja yang dikembangkan oleh para peneliti seperti Cummings dan Schwab (1973), Nadler dan Lawler (1977), Steers dan Porter (1978) dan Vroom (1964) memberikan pandangan yang mencerahkan dan komprehensif dari interaksi antara faktor penentu kinerja individu, kepuasan, dan motivasi.

Walker (1980) menguraikan model sebagai berikut. Variabel tertentu yang berkaitan dengan kinerja, kepuasan kerja dan motivasi dapat dikontrol, sampai taraf tertentu, oleh manajemen. Contoh variabel tersebut meliputi konteks pekerjaan, aktivitas tugas, konten dan tujuan pekerjaan. Variabel-variabel ini memiliki efek langsung pada sifat dan tingkat upaya seseorang, dan dari usahanya orang tersebut dapat memperoleh kepuasan. Namun, meskipun upaya merupakan prasyarat untuk kinerja, kompetensi individu juga berperan, karena seseorang juga dapat memperoleh kepuasan kerja dari rasa prestasi yang mengikuti pelaksanaan tugas yang kompeten. Kinerja individu menghasilkan satu atau lebih hasil, yang dapat mendukung produktivitas organisasi, atau mewakili penghargaan pribadi untuk karyawan. Banyak pekerja mengukur kepuasan kerja mereka hanya dalam hal hasil dari upaya mereka.



**Gambar 1.** Variabel-variabel Kepuasan Kerja

Titik pergantian dari beberapa penulis adalah bahwa ketidakpuasan kerja dan kehidupan berkontribusi terhadap stres umum yang dialami seseorang (Judge & Watanabe, 1993). Untuk mendapatkan pandangan yang lebih komprehensif dalam hal ini, penyebab stres di luar, serta dalam situasi kerja, karenanya harus dinilai. Karena variabel yang terkait dengan orang dan yang terkait

dengan pekerjaan muncul untuk menentukan motivasi dan kepuasan kerja (Schultz & Schultz, 1998), dianggap ada hubungan antara dua konsep tersebut.

### Permasalahan

1. Pendapat anggota polisi tentang *work life balance*, keterlibatan anggota, iklim organisasi dan kepuasan kerja antar fungsi unit organisasi responden di Polda Metro Jaya
2. Pengaruh keterlibatan anggota, iklim organisasi, *work life balance* terhadap kepuasan kerja anggota di Polda Metro Jaya, secara parsial dan simultan.

### METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang menekankan analisisnya pada data-data numerical (angka) yang diolah dengan metode statistika. Populasi penelitian ini adalah anggota polisi yang berada pada Polda Metro Jaya dan akan menjadi fokus penelitian ini. Jumlah populasi anggota polisi dilingkungan Polda Metro Jaya yang terdiri dari fungsi reserse, lalu lintas, intel, bimas dan shabara sebanyak 8029 anggota polisi. Populasi anggota polisi di beberapa fungsi-fungsi operasional tersebut terdiri dari anggota polisi seperti disajikan berikut ini. Populasi penelitian hanya melibatkan anggota polisi berpangkat perwira pertama dan bintanga polri dengan tidak melibatkan PNS sebagai sampel dalam penelitian ini, karena anggota polisi yang banyak bersentuhan dengan operasional lapangan.

- 1) Populasi direktorat reserse sekitar 1.713 orang anggota polisi
- 2) Populasi direktorat lalu lintas sekitar 3921 orang anggota polisi
- 3) Populasi direktorat intel sekitar 60 orang anggota polisi
- 4) Populasi direktorat shabara sekitar 2280 orang anggota polisi
- 5) Populasi direktorat binmas sekitar 55 orang anggota polisi

Jumlah sampel akan diambil dari populasi anggota polisi yang mewakili masing-masing fungsi unit yang berada di Polda Metro Jaya. Dengan demikian, anggota polisi yang berada di masing-masing fungsi serse, lalu lintas, intel, shabara dan bimas di lingkungan polda Metro Jaya mempunyai kesempatan untuk dipilih menjadi sampel penelitian. Pengambilan sampel penelitian menggunakan teknik kluster random sampling yang artinya sampel penelitian akan diwakili dari anggota polisi yang berasal dari masing-masing unit kerja yang berasal dari fungsi satreskrim, inteligen, shabara, polisi masyarakat dan anggota lalu lintas. Fenomena keseimbangan kehidupan kerja, keterlibatan anggota organisasi, iklim organisasi dan kepuasan kerja anggota polisi akan dipersepsikan oleh masing-masing responden yang terpilih sebagai sampel penelitian. Total pengambilan sampel yang tercakup dalam penelitian ini menggunakan rumusan Slovin berikut ini.

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

n = jumlah minimal sampel yang dibutuhkan

N = Populasi

e = derajat kesalahan

Dengan menggunakan derajat kesalahan sebesar 10%, maka sampel minimal diambil dengan menggunakan rumus Slovin. Setelah diperoleh total sampel berdasarkan rumus tersebut, diambil sampel secara proporsional random sampling dari total populasi untuk masing-masing fungsi-fungsi tersebut sekitar 10 persen dari total populasi masing-masing fungsi. Dengan demikian rincian dan sebaran total sampling dari masing-masing fungsi adalah:

- 1) Sampel direktorat reserse sekitar 94 orang anggota polisi
- 2) Sampel direktorat lalu lintas sekitar 98 orang anggota polisi
- 3) Sampel direktorat intel sekitar 38 orang anggota polisi
- 4) Sampel direktorat shabara sekitar 96 orang anggota polisi
- 5) Sampel direktorat binmas sekitar 35 orang anggota polisi

6) Secara keseluruhan total sampel penelitian 361 orang anggota polisi

Penelitian ini terdiri dari variabel dependen Keseimbangan Kehidupan Kerja, (*work life balance*) dan independent variabel, keterlibatan anggota (*employee engagement*), iklim organisasi (*organizational climate*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja mengukur dimensi (1) work interference with personal life yang artinya mengukur fenomena keterkaitan pekerjaan dengan kehidupan pribadi anggota organisasi; (2) dimensi personal life interference work mengukur fenomena kehidupan rumah tangga yang berkaitan dengan kehidupan kerja; (3) dimensi personal life enhancement of work yaitu mengukur kehidupan personal yang dapat meningkatkan pekerjaan; (4) dimensi work enhancement of personal life yang artinya mengukur fenomena pekerjaan yang dapat mempengaruhi peningkatan kehidupan personal anggota organisasi. Keseluruhan pernyataan dari masing-masing dimensi tersebut diukur menggunakan 5 Skala Likert.

Variabel keterlibatan anggota organisasi diukur dengan berbagai indikator pernyataan berikut ini dan masing-masing pernyataan diukur dengan menggunakan 5 Skala Likert. (1) Kepemimpinan organisasi (2) Kebijakan dan praktek manajemen sumberdaya manusia (3) Motivasi yang diberikan oleh pimpinan dalam organisasi.

Variabel iklim organisasi diukur dengan menggunakan The Organizational Climate (QCQ) yang dikembangkan Adrian Furnham and Leonard D. Goodstein (1997) yang meliputi enam dimensi (1) Role Clarity; (2) Respect; (3) Communication; (4) Reward System; (5) Career Development; (6) Planning and Decision Making. Keseluruhan jumlah pernyataan dalam ke enam dimensi sebanyak 108 butir pernyataan. Atau menggunakan pengukuran Iklim Organisasi yang terdiri dari dimensi (Meyer and Allen, 1997) yaitu (1) Affective Organization Commitment; (2) Continuance Organizational Commitment; (3) Normative Commitment. Pengukuran masing-masing pernyataan dalam kuesioner tersebut menggunakan pengukuran 5 Skala Likert

Dimensi kepuasan kerja merepresentasikan karakteristik seperti (1) the work itself; (2) pay and benefit; (3) promotions; (4) working conditions; (5) supervision; (6) Co-workers dan butir-butir pertanyaan yang diturunkan dari dimensi tersebut diukur dengan menggunakan 5 Skala Likert.

Uji statistik regresi sederhana dilakukan untuk mengkaji seberapa besar hubungan pengaruh masing-masing independent variabel terhadap komitmen organisasi secara sendiri-sendiri tanpa di kontrol oleh variabel independent lainnya. Apabila keseluruhan independent variabel masuk dalam satu model regresi yang disajikan dalam model regresi berganda berikut ini.

$$Y = a + bX_1 + bX_2 + bX_3 + e$$

Y = Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work life balance*)

X<sub>1</sub> = Iklim Organisasi (*Organizational Climate*)

X<sub>2</sub> = Keterlibatan anggota organisasi (*Employee Involvement*)

X<sub>3</sub> = Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Analisis data menggunakan statistik yang dibantu oleh software SPSS sesuai dengan alat statistik yang sesuai dan diperlukan secara akademik untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan.

## HASIL

*Work life balance* dibangun atas tiga komponen, yang meliputi: keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, serta keseimbangan kepuasan. Keseimbangan waktu merefleksikan jumlah yang sama/adil dari waktu yang dihabiskan untuk bekerja dan peran keluarga. Adapun keseimbangan keterlibatan atau peran adalah tingkat keterlibatan psikologis yang sama dalam pekerjaan dan keluarga. Sedangkan keseimbangan kepuasan merupakan kepuasan yang sama dalam peran pekerjaan dan keluarga. Terdapat lima komponen *work life balance* yaitu; waktu, perilaku, kondisi, ketegangan, serta energi. Komponen waktu meliputi aspek kuantitas dan kualitas waktu yang digunakan pegawai dalam bekerja dibandingkan dengan waktu yang digunakan untuk kegiatan

lain di luar pekerjaannya misalnya dalam keluarga, sosial maupun pribadi. Komponen perilaku mencakup bagaimana tindakan yang dilakukan oleh pegawai untuk mencapai hal atau tujuan yang diinginkan. Komponen kondisi mengacu pada keyakinan terkait kemampuan dalam mencapai tujuan yang diinginkan dalam pekerjaan dan tujuan pribadi. Adapun komponen ketegangan (*strain*) merupakan komponen ketegangan yang mencakup beberapa hal seperti kecemasan, tekanan, kehilangan aktivitas penting pribadi serta sulit mempertahankan atensi. Sedangkan komponen energi adalah daya/energi/ kekuatan yang digunakan pegawai sebagai cara untuk mencapai sebuah tujuan yang diinginkan.

Anggota polisi sebagai abdi negara dengan berbagai macam tugas pokok dan fungsinya sangat erat dengan tuntutan kedisiplinan yang tinggi dalam setiap bentuk penugasannya. Namun, dalam prakteknya kedisiplinan yang tinggi dan aturan yang ketat membuat beberapa anggota polisi merasa terbebani dalam bekerja sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Anggota kepolisian Polda Metro Jaya memiliki kewajiban untuk menjaga ketertiban masyarakat selama 24 jam. Dalam memenuhi kewajiban tersebut, mereka harus menjalankan piket, membuat laporan, dan turun ke lapangan. Beban kerja anggota Polda yang semakin padat kemudian berpengaruh kepada tercurahnya waktu, tenaga, dan pikiran yang didedikasikan ke dalam satuan tugasnya masing-masing. Namun, mereka juga tetap memiliki tanggung jawab yang harus dijalankan di luar penugasan sebagai anggota Polri, yaitu di tingkat keluarga sebagai suami, istri, ayah, ibu, atau anak. Penelitian ini melihat bahwa tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja dalam pekerjaan dapat mengganggu atau meningkatkan kinerja yang akan berdampak pada *work life balance* anggota Polda.

Dalam penelitian ini dibuktikan bahwa *work life balance* dipengaruhi oleh keterlibatan anggota Polda Metro Jaya, Iklim Organisasi di Polda Metro Jaya, dan kepuasan kerja para anggotanya. Ketiga komponen tersebut bersama-sama berhubungan positif terhadap kinerja anggota Polri. Semakin tinggi tingkat keterlibatan anggota Polri dan kepuasan kerja para anggotanya, maka semakin tinggi pula tingkat *work life balance*-nya. Keseimbangan dapat diperoleh ketika bekerja jika seorang individu dapat menyeimbangkan emosi, perilaku dan waktu tuntutan pekerjaan baik dibayar, keluarga dan tugas pribadi. Dalam survei terlihat bahwa polisi Polda Metro Jaya pada pada Direktorat Reserse, Direktorat Lalu Lintas, Direktorat Intel, Direktorat Shabara, Direktorat Binmas, menghabiskan waktu kerja di kantor lebih dari jam 5.30 sore, sedangkan untuk jam masuk kantor tetap sama seperti polisi di bagian lain yaitu jam 8 pagi sehingga membuat mereka kehilangan momen untuk berkumpul dengan anak-anak karena pada saat mereka pulang kerja pada pukul 9 malam, anak-anak sudah tertidur. Akan tetapi, mereka mencoba mengatasinya dengan cara menyempatkan waktu untuk sarapan bersama dan berangkat ke tempat kerja atau ke sekolah bersama-sama, serta menghabiskan waktu akhir pekan dengan berkumpul bersama keluarga. Sekalipun begitu, kenyamanan dalam lingkungan bekerja dirasakan berbeda-beda oleh para polisi Polda Metro Jaya tersebut. Ada yang merasa lingkungan kerjanya cukup mendukung sehingga rekan kerja yang mereka miliki sudah seperti keluarga, tetapi adapula yang merasa bahwa lingkungan kerja kurang mendukung sehingga ia merasa kurang puas dengan lingkungan kerjanya.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa dalam iklim organisasi yang tidak mendukung, seorang Anggota polisi Polda Metro Jaya dapat menghadapi keadaan dilematis antara peran sebagai pengayom masyarakat dengan peran yang mereka jalani di dalam keluarga. Seperti yang ditemukan, selain tuntutan dalam tugas dan pekerjaan, mereka juga memiliki tuntutan yang besar dari keluarga sehingga tekanan yang mereka dapatkan lebih besar, daripada manfaat yang bisa mereka capai dari kedua peran yang dijalankan. Misalnya anggota Polda tidak mendapatkan dukungan dari atasan atau rekan kerjanya di dalam iklim organisasi yang tidak supportif, sedangkan pekerjaan yang ia kerjakan begitu banyak sehingga membuat jam pulang mereka menjadi lebih lama, begitupula dengan hasil atau *reward* yang didapatkan tidak seimbang dengan pekerjaan yang sudah mereka lakukan. Hal ini kemudian akan berdampak kepada kepuasan kerja sehingga akan berdampak kepada hubungan keluarga di rumah dan intensitas untuk berdebat dan berkonflik menjadi lebih tinggi. Didapati Polisi

Polda juga kurang dapat membagi waktu antara pekerjaan dan keluarganya dimana mereka lebih banyak menghabiskan waktu untuk menjalankan pekerjaan sehingga waktu yang diluangkan untuk keluarga menjadi lebih sedikit.

Dalam survey yang telah dilakukan, juga terlihat bahwa kepuasan kerja memiliki beberapa dimensi yang berbeda, yang masing-masing adalah masalah persepsi individu, karena kepuasan terkait dengan kebutuhan individu. Terdapat persepsi yang berbeda beda mengenai kepuasan kerja pada anggota Polda Metro Jaya pada Direktorat Reserse, Direktorat Lalu Lintas, Direktorat Intel, Direktorat Shabara, Direktorat Binmas, hal ini kemudian berpengaruh pula pada persepsi *work life balance* masing-masing anggota direktorat.

## SIMPULAN

1. Perbedaan persepsi antar anggota polisi di Polda Metro Jaya disebabkan adanya perbedaan karakteristik kerja termasuk lingkungan kerja, keterlibatan individu, keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja anggota organisasi. Indikator keterlibatan anggota dalam aspek mengikuti kesempatan belajar, meningkatkan Pendidikan dan pelatihan di persepsikan sebagai aspek intrinsik yang dari keterlibatan individu. Dalam iklim organisasi, indikator aspek berbagai tantangan dalam pekerjaan menjadi merupakan unsur penting dalam membangun iklim organisasi kedepan. Sedangkan dari variabel keseimbangan kehidupan kerja dimensi *Personal Life Interference* merupakan dimensi yang dipersepsikan sangat penting bagi anggota organisasi terhadap kepuasan kerja. Indikator kepuasan kerja yang paling penting dipersepsikan oleh anggota organisasi adalah unsur psikologis atau factor intrinsik yang dapat mendorong kepuasan kerja ketimbang factor ekstrinsik.. Berdasarkan hasil uji beda dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan persepsi variabel Keterlibatan Anggota pada setiap fungsi kepolisian, dimana fungsi Intel memiliki rata-rata tertinggi sedangkan Reskrim memiliki rata-rata terendah. Terdapat perbedaan persepsi variabel Iklim Organisasi pada setiap fungsi kepolisian, dimana fungsi Sabhara memiliki rata-rata tertinggi sedangkan Satlantas memiliki rata-rata terendah. Tidak terdapat perbedaan persepsi variabel Keseimbangan kehidupan Kerja pada setiap fungsi kepolisian, dimana fungsi Intel memiliki rata-rata tertinggi sedangkan Reskrim memiliki rata-rata terendah. Terdapat perbedaan persepsi variabel Kepuasan Kerja pada setiap fungsi kepolisian, dimana fungsi Intel memiliki rata-rata tertinggi sedangkan Satlantas memiliki rata-rata terendah.
2. Keterlibatan anggota organisasi merupakan variabel yang lebih kuat di dalam mempengaruhi kepuasan kerja dibanding iklim organisasi dan keseimbangan kehidupan kerja. Secara keseluruhan ketiga variabel keterlibatan anggota, Pada hipotesis kedua, Iklim Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Pada hipotesis ketiga, Keseimbangan kehidupan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

## Daftar Pustaka

- Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an antecedent to employee engagement. *SIES Journal of Management*, 8(2), 27-36.
- Eby, L.T., Casper, W.J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66, 124–197.
- Fletcher, J. (1966). *Situation ethics: The new morality*. Philadelphia, PA: Westminster Press.

- Frone, M.R. (2003). Work-family balance. In J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.) *Handbook of occupational health psychology*, (pp. 143-162). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Goffman, E. (1961). *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*. Indianapolis, IN: Bobbs-Merrill Co.
- Greenhaus, J.H., & Powell, G.N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72-92.
- Grzywacz, J.G., & Carlson, D.S. (2007). Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9, 455-71.
- Guest, D.E. (2002), Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-79.
- Kofodimos, J. R. (1993). *Balancing act: How managers can integrate successful careers and fulfilling personal lives*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Lewis, S. (2011). *Positive psychology at work: How positive leadership and appreciative inquiry create inspiring organizations*. Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Ransome, P. (2007). Conceptualizing boundaries between life and work. *International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 374-86.
- Rothbard, N.P., & Patil, S.V. (2012). Being there: Work engagement and positive organizational scholarship. In Cameron, K.S., & Spreitzer, G.M. (Eds). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (p. 56-69) Oxford, England: Oxford University Press, Inc.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.