

Artikel Work Life Balance, Job Crafting, work engagement

by Noerchoidah Dan Ratih Indriyani

Submission date: 01-Sep-2022 09:30PM (UTC+0700)

Submission ID: 1890668141

File name: artikel_manajerial.docx (680.69K)

Word count: 5673

Character count: 37249

Hasil *Work Engagement* dari *Work Life Balance* karyawan: Peran Mediasi *Job Crafting*

3

Noerchoidah¹, *

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya, Surabaya,
Indonesia

noerchoidah@unipasby.ac.id

*Corresponding author

Ratih Indriyani²

Universitas Kristen Petra Surabaya, Surabaya, Indonesia

ranytaa@petra.ac.id

Abstract

Background - Competition between companies is very competitive to be the best organization must manage human resources and pay serious attention to the behavior, attitudes, and psychological state of employees. The company is expected to only employ competent human resources with a positive work attitude. However, the work-life balance of employees in hotels has not been felt even by hotel employees in Surabaya. Therefore, it is necessary to study the factors of work-life balance and work engagement by mediating job crafting for hotel employees in Surabaya.

Objectives - To provide empirical evidence related to the direct effect of work-life balance on work engagement, and the indirect effect of using job crafting mediation on hotel employees in Surabaya.

Design/method/approach - Quantitative research that is explanatory research is used in this study. A total of 152 hotel employees in Surabaya were used as samples using the purposive sampling technique. The data that has been collected and tabulated is then analyzed using the PLS program.

Findings - This study provides evidence that work-life balance has a significant effect on job crafting, work-life balance does not affect work engagement. Besides that, job crafting influences work engagement. Furthermore, job crafting has a fully mediating role in work-life balance and work engagement.

Research Implications - Hospitality management needs to increase work engagement which is much needed for employees in completing their job responsibilities to be better and give their best contribution in achieving organizational goals. Paying attention to the work-life balance of employees between work and family makes employees happy so they are motivated to give their best performance in providing services to hotel guests satisfactorily. Provide support by facilitating employee job crafting to modify the way of working according to the needs of the job.

Research Limitations - This research is not free from limitations. This study only examines hotel employees in Surabaya, so further search needs to be carried out in different sectors that have different characteristics. The results of the study which were found to be insignificant between work-life balance and work engagement need further empirical evidence. In addition, it is necessary to further develop factors that affect work engagement, such as work stress and psychological contracts.

Keywords - Work-life balance, job crafting, work engagement

Abstrak

Latar belakang - Persaingan antar perusahaan sangatlah kompetitif untuk menjadi organisasi yang terbaik harus mengelola sumber daya manusia dan memberikan perhatian serius pada perilaku, sikap, dan keadaan psikologis karyawan. Perusahaan diharapkan hanya mempekerjakan sumber daya manusia yang kompeten dengan sikap kerja yang positif. Namun *work life balance* karyawan di perhotelan belum dirasakan secara merata oleh karyawan hotel di Surabaya. Oleh karenanya perlu dikaji faktor *work life balance* dan *work engagement* dengan mediasi *job crafting* pada karyawan hotel di Surabaya.

Tujuan - Memberikan pembuktian empiris terkait pengaruh langsung *work life balance* terhadap *work engagement*, dan pengaruh tidak langsung menggunakan mediasi *job crafting* pada karyawan hotel di Surabaya.

Desain / metode / pendekatan - Penelitian kuantitatif yang bersifat *explanatory research* digunakan dalam penelitian ini. Sebanyak 152 karyawan hotel di Surabaya digunakan sebagai sampel dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Data yang telah terkumpul dan ditabulasi selanjutnya di analisis menggunakan program PLS.

Temuan - Penelitian ini memberikan bukti bahwa *work life balance* memberikan pengaruh signifikan pada *job crafting*, *work life balance* tidak berpengaruh pada *work engagement*. Selain itu bahwa *job crafting* memiliki pengaruh pada *work engagement*. Lebih lanjut *job crafting* memiliki peran full mediasi untuk *work life balance* dan *work engagement*.

Implikasi Penelitian - Pihak manajemen perhotelan perlu meningkatkan *work engagement* yang sangat dibutuhkan bagi karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya agar lebih baik dan memberikan kontribusi terbaiknya dalam mencapai tujuan organisasi. Memperhatikan *work life balance* karyawan antara pekerjaan dan keluarga yang membuat karyawan senang sehingga termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya dalam memberikan pelayanan kepada tamu hotel dengan memuaskan. Memberikan dukungan dengan memfasilitasi *job crafting* karyawan untuk melakukan modifikasi cara kerja sesuai dengan tuntutan pekerjaannya.

Batasan Penelitian - Penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan. Penelitian ini hanya meneliti karyawan hotel di Surabaya, maka untuk penelitian selanjutnya perlu dilakukan pada sektor berbeda yang memiliki karakteristik yang berbeda pula. Hasil penelitian yang ditemukan tidak signifikan antara *work life balance* terhadap *work engagement* perlu dilakukan pembuktian empiris lagi. Selain itu perlu dikembangkan lagi faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* seperti: stres kerja dan kontrak psikologis.

Kata kunci - *Work life balance, job crafting, work engagement*

PENDAHULUAN

Persaingan antar perusahaan sangatlah kompetitif untuk menjadi organisasi yang terbaik harus mengelola sumber daya manusia dan memberikan

perhatian serius pada perilaku, sikap, dan keadaan psikologis mereka. Perusahaan diharapkan hanya mempekerjakan sumber daya manusia yang kompeten dengan sikap kerja yang

positif. Diharapkan perusahaan secara konsisten mengembangkan perilaku kerja yang produktif dan menghilangkan perilaku kontra-produktif (Sanyal & Sett, 2011). Organisasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam hal meningkatkan kemampuan, potensi, dan ketrampilan dalam meningkatkan kinerja.

Pariwisata merupakan salah satu yang yang berkontribusi positif pada terbukanya lapangan pekerjaan dan lapangan usaha bagi masyarakat. Penyerapan tenaga kerja pada sektor kepariwisataan meningkat setiap tahunnya. Berdasarkan sumber pada databox bahwa pada tahun 2019 penyerapan tenaga kerja sebesar 13 juta orang atau naik 3,17% dibandingkan pada tahun sebelumnya yang tersebar pada berbagai usaha pariwisata, salah satunya adalah perhotelan.

Banyaknya karyawan yang terserap pada perhotelan juga harus diperhatikan hak-haknya, seperti jam kerja dan hari libur. Timms et al. (2015) mengungkapkan hotel merupakan usaha jasa layanan yang memiliki jam operasional setiap hari. Tingkat hunian kamar bagi tamu dan tingkat *high season* dapat mempengaruhi jam kerja

dan hari libur karyawan. Hotel merupakan salah satu usaha yang menerapkan sistem kerja yang fleksibel. Hal ini dimaksudkan agar tercipta lingkungan kerja yang positif yang dapat menciptakan keseimbangan kehidupan pribadi dengan kehidupan pekerjaan karyawan. Namun kondisi berbeda ditemukan dalam praktiknya bahwa ternyata ada permasalahan dengan hari libur dan jam kerja di sektor perhotelan (Beddoe, 2004). Selaras dengan pendapat Gadecki et al. (2016) secara praktik menemukan perbedaan dalam jenis kelamin dan status perkawinan sehingga hal ini turut menyebabkan *work-life balance* yang tidak merata yang dirasakan karyawan.

Konsep *work life balance* telah menjadi topik yang semakin menarik ketika membahas pekerjaan. *Work life balance* berarti seorang karyawan mencapai keseimbangan antara pekerjaan, keluarga dan peran kehidupan lainnya (Soomro & Breitenacker, 2017). *Work life balance* sangat penting dalam mencapai stabilitas psikologis, emosional dan kognitif karyawan, yang mendorong efektivitas organisasi. Menurut Shaffer et al. (2016) banyak organisasi yang menerapkan strategi jam kerja yang panjang yang mengakibatkan konflik

kehidupan yang mengarah pada kelelahan dan stres di antara karyawan. ¹ *Work life balance* yang buruk memiliki konsekuensi negatif pada kesehatan dan kesejahteraan karyawan, serta kinerja organisasi.

Work life balance yang dirasakan oleh karyawan merupakan situasi yang berdampak penting bagi ² keterlibatan karyawan hotel dalam bekerja. Karyawan yang memiliki kehidupan yang seimbang akan mampu berkonsentrasi dalam bekerja dan mengambil perannya dengan maksimal. Oleh karenanya, ¹ kemampuan karyawan untuk mencapai *work life balance* dengan dukungan organisasi harus mengarah pada *work engagement* yang lebih tinggi, komitmen yang lebih besar, dan kinerja kerja yang lebih baik.

Employee engagement adalah keadaan pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan sebagai usaha yang dilakukan perusahaan agar karyawan memiliki loyalitas pada perusahaan. *Work Engagement* terjadi ketika karyawan membawa diri pribadi untuk melakukan peran pekerjaan mereka. *Engagement* karyawan mengekspresikan diri melalui keterlibatan fisik, kesadaran kognitif, dan koneksi emosional. Namun, saat ini banyak karyawan yang tidak memiliki

kesempatan untuk memilih pekerjaan yang ideal dan harus mengambil pekerjaan sebagai kebutuhan. Tanpa kebebasan dalam preferensi pekerjaan, karyawan mungkin merasa kurang semangat dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Jika situasi seperti itu berkepanjangan dan tidak ada solusi untuk mengatasi masalah tersebut, dapat menyebabkan tingginya keinginan berpindah dan perpindahan pekerjaan di antara karyawan (Kumara & Fasana, 2018). Berdasarkan penelitian Gallup (2021) bahwa *work engagement* karyawan di Indonesia pada tahun 2021 sebesar 22%. Hal ini berarti ada permasalahan *work engagement* karyawan di Indonesia. Organisasi dalam memperhatikan *engagement* karyawan belum dilakukan secara maksimal.

Dalam mempertahankan *work life balance* yang sehat pada perhotelan, maka perlu mempelajari strategi dalam penyusunan *job crafting* karyawan dalam hal tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang bisa mempengaruhi kesejahteraan karyawan (Le Blanc et al., 2017). Penyeimbangan yang inklusif dan dinamis akan membutuhkan mekanisme yang dapat memotivasi karyawan, meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, dan mengurangi hasil

negatif. *Job crafting* memerlukan perubahan yang dapat dilakukan karyawan untuk meningkatkan pekerjaan mereka.

Penelitian ini berkontribusi pada literatur manajemen perhotelan serta literatur manajemen sumber daya manusia yang lebih luas. Pertama, investigasi empiris terkait *work life balance* dalam penelitian perhotelan yang relevan sedang dalam tahap pengembangan (Deery & Jago, 2015). Meskipun ada penelitian yang menguji hasil *work life balance* (misalnya, Deery & Jago, 2015), *work life balance* dan konsekuensinya sejauh ini jarang diteliti (Chan et al., 2017). Talukder et al. (2018) yang menekankan bahwa perhatian empiris masih terbatas pada *work life balance*. Kedua, studi mekanisme yang mendasari hubungan antara *work life balance* dan hasil tidak jelas (Sirgy & Lee, 2018). Penelitian ini menanggapi dari gap penelitian tersebut.

Penelitian ini dilakukan di perhotelan karena hotel memiliki jam operasional kerja 24 jam dan karyawan memiliki jam kerja yang berbeda. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pembuktian empiris terkait pengaruh langsung *work life balance* terhadap *work engagement*, dan

pengaruh tidak langsung menggunakan mediasi *job crafting* pada karyawan hotel di Surabaya.

TINJAUAN PUSTAKA

Work Life Balance

Work life balance adalah aspek penting dalam kehidupan bekerja karyawan. Jika karyawan memiliki keseimbangan dalam kehidupan kerja dan kehidupan di luar pekerjaan akan meningkatkan kinerja karyawan, kepuasan kerja, serta *well being* pada umumnya (Sen & Hooja, 2018). Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan merupakan sebuah kondisi yang mengaitkan antara kehidupan karyawan dengan pekerjaan yang dijalani dalam perusahaan tempatnya bekerja. Karyawan harus mampu menempatkan prioritas yang tepat antara pekerjaan dan kehidupan keluarga. Dalam bekerja karyawan diperhadapkan dengan tuntutan pekerjaan dalam bentuk kinerja, karir, semangat bekerja. Di sisi lain karyawan dihadapkan dengan kebutuhan kehidupan berwujud kebahagiaan, tersedianya waktu luang, keluarga dan aspek spriritual. Ganapathi (2016) mengungkapkan bahwa *work life balance* diartikan sebagai kemampuan seorang individu dalam memenuhi

pekerjaan dan komitmen berkeluarga mereka serta tanggung jawab non-pekerjaan lainnya. *Work life balance* sangat penting bagi organisasi dan individu. Ketika *work life balance* tinggi, maka etos kerja akan semakin berkualitas dan memberikan kontribusi dan pelayanan yang baik. *Work life balance* tercipta apabila individu merasa berkomitmen pada kehidupan personal dan professional, terlibat secara seimbang pada peran-perannya dalam pekerjaan maupun kehidupan lainnya diluar pekerjaan (Ganapathi, 2016).

Job Crafting

Dalam mendukung produktivitas dalam bekerja, karyawan memerlukan kenyamanan dalam keberadaannya bekerja. Dalam melakukan pekerjaan seringkali karyawan memiliki keleluasaan terbatas untuk menyusun penyesuaian dalam pekerjaannya. *Job crafting* merupakan cara yang dimiliki karyawan dalam berperan karyawan dalam pekerjaannya dengan melakukan perubahan dan penyesuaian pekerjaan baik secara fisik maupun kognitif (Slemp & Vella-Brodrick, 2014). Karakteristik utama dari *job crafting* adalah bahwa karyawan mengambil inisiatif pribadi untuk mengubah tugas mereka atau pekerjaan lain

karakteristik (Tims et al., 2012). Melalui *job crafting* karyawan dapat menyesuaikan perilaku bekerja karyawan dengan tujuan organisasi serta membantu menelaraskan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan dengan keahlian, kebutuhan serta sumber daya yang dimiliki oleh karyawan (Timms et al., 2015). Dengan *job crafting* karyawan dapat meningkatkan kenyamanan dalam bekerja dengan menyesuaikan cara bekerja serta mempertahankan minat dan gaya dalam melakukan pekerjaan.

Work Engagement

Work engagement merupakan suatu hal yang positif dan berkaitan dengan perilaku seseorang dalam pekerjaannya (Schaufeli, 2013). Dalam bekerja karyawan dapat memiliki rasa keterlibatan yang berbeda beda. Keterlibatan dalam bekerja berkaitan dengan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja yang dapat mengekspresikan dirinya secara total baik secara fisik, emosional, kognitif, juga afektif. Karyawan akan secara aktif berfikir dan bekerja. *Work engagement* mengacu pada kegiatan karyawan selama mengerjakan pekerjaannya,

selain sikap terhadap kondisi kerja. Berikutnya, *work engagement* melibatkan investasi sumber daya pribadi dalam pekerjaan (Christian et al., 2011). Karyawan dapat melihat peluang untuk bertindak dan akan bekerja dengan cara yang tepat untuk tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi akan memandang pekerjaan sebagai lebih dari sebuah deskripsi pekerjaan yang harus dipenuhi. Karyawan dapat secara aktif mencari cara untuk mengembangkan kemampuan mereka dengan cara yang sesuai dengan visi misi perusahaan (Radstaak & Hennes, 2017).

Hipotesis

Faktor sosial merupakan hal yang berdampak pada keinginan melakukan penyesuaian pada pekerjaan. Faktor sosial yang dimaksudkan di antaranya adalah pengaruh keluarga. Adanya keseimbangan antara kehidupan keluarga dan pekerjaan dapat menyebabkan kebutuhan karyawan dalam melakukan penyesuaian bekerja melalui *job crafting*. Lingkungan sosial yang interaktif mencakup peluang dan

sumber daya yang penting untuk mendorong pertumbuhan diri individu, kesuksesan karir, dan kebutuhan dalam bekerja (Perry-Smith, 2006). Memahami bagaimana karyawan belajar dari koneksi sosial mereka penting dalam memahami tujuan dalam bekerja dan pencapaian yang diinginkan dalam bekerja (Wang et al., 2020). Kondisi kehidupan dan keluarga yang kurang mendukung menyebabkan tuntutan dalam bekerja yang mengalami banyak tekanan dan berpengaruh terhadap kemampuan karyawan dalam melihat peluang pengembangan dan hambatan dalam bekerja.

H1: *Work life balance* berpengaruh pada *Job crafting*.

Work life balance merupakan kemampuan individu untuk menyelesaikan tugas pekerjaan sambil tetap berkomitmen pada keluarga dan meluakn pekerjaannya (Delecta, 2011). *Work life balance* memberikan karyawan dengan energi dan sikap bekerja positif, yang secara intrinsik dapat memotivasi dan memberi energi kepada karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan mereka (Nissinen et al., 2017). Karyawan yang memiliki *work life balance* akan mendorong kepercayaan diri dalam

melakukan pekerjaan mereka serta terlibat dalam pekerjaan dengan lebih maksimal. *Work life balance* sangat penting dalam mencapai stabilitas psikologis, emosional dan kognitif seorang karyawan sehingga ketika ada keseimbangan itu karyawan dapat efektif dalam bekerja (Jaharuddin & Zainol, 2019).

H2: *Work life balance* berpengaruh pada *work engagement*

Karyawan yang memiliki kemampuan dalam *job crafting* akan berdampak pada kinerjanya melalui peningkatan *work engagement* (Nguyen et al., 2019). Pada penelitian yang dilakukan Chen et al. (2014) ditemukan bahwa terdapat hubungan antara *job crafting* dengan *work engagement*. Ketika karyawan aktif dalam menyesuaikan pekerjaannya dengan lingkungan kerjanya maka mereka lebih mungkin untuk mengontrol pekerjaan mereka. Kondisi ini dapat meningkatkan kemungkinan bahwa mereka akan mencocokkan pekerjaan mereka dengan preferensi pribadi, gaya, dan kemampuan karyawan dalam bekerja. Bakker & Oerlemans, (2019) menyatakan bahwa ada hubungan antara keduanya. Karyawan dalam bekerja menunjukkan tingkat *work*

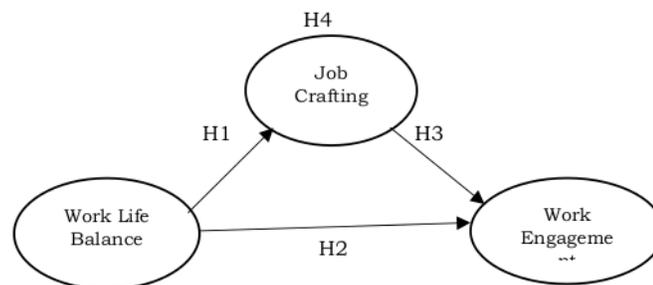
engagement yang berbeda. Ketika karyawan menginvestasikan seluruh energi dan dedikasinya dalam suatu tugas, maka akan sepenuhnya fokus pada pekerjaan dan meningkatkan *engagement* mereka sehingga menikmati banyak waktu dalam bekerja. Karyawan akan melibatkan diri dengan meningkatkan sumber daya mereka dalam bekerja, misalnya dalam bentuk waktu dan tenaga.

H3: *Job crafting* berpengaruh pada *work engagement*.

Work life balance tidak secara langsung berpengaruh pada employee engagement, namun akan berpengaruh ketika dimediasi *job crafting* karyawan. *Work life balance* dan kepentingan keluarga dapat memberikan mempengaruhi employee engagement. Keterlibatan muncul ketika karyawan mengembangkan keterikatan emosional dengan organisasi sebagai akibat dari manfaat yang diberikan untuk keluarga oleh organisasi. Namun demikian, *work life balance* hanya salah satu faktor saja, aspek organisasi memiliki peran besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hubungan antara pekerjaan dan keluarga menunjukkan bahwa tanggung jawab dan peran keluarga adalah salah satu kategori faktor di luar

tempat kerja yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja pekerja. Organisasi berperan besar dalam membentuk employee engagement (Chandani et al., 2016). Organisasi perlu menanamkan rasa keterlibatan, emosi positif tentang pekerjaan mereka dan rasa kepemilikan bersama pada karyawan mereka. Karyawan sendiri harus memiliki kesempatan berinisiatif dalam pekerjaannya. Faktor Kepemimpinan, sistem pengembangan karir, kebijakan organisasi, dan aspek individu

Kerangka Penelitian



Gambar 1
Kerangka Penelitian

karyawan juga turut berperan. Hal penting dari *job crafting* memungkinkan karyawan untuk memberikan penyesuaian atas cara penyelesaian pekerjaan, termasuk pengaturan jadwal pekerjaan. Dapat diambil makna bahwa aspek keluarga mempengaruhi karyawan dalam terlibat di pekerjaannya dengan terlebih dulu berdampak pada aspek individual karyawan dalam melakukan *job crafting*. H4: *Job crafting* memediasi *work life balance* dan *work engagement*.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang bersifat *explanatory research*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner secara *online* yang dikirimkan pada karyawan hotel di Surabaya. Responden memiliki beragam pekerjaan di berbagai bidang seperti: *customer service, front office, food and beverage, marketing, housekeeping,*

human resources, keuangan, dan administrasi. Kuesioner disebarakan kepada 175 karyawan, namun yang kembali hanya 167. Dari kuesioner yang kembali ditemukan 15 rusak sehingga kuesioner yang dapat dianalisis berjumlah 152. Karyawan hotel di Surabaya sebagai populasi. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus dari Hair et al. (2010) yaitu banyaknya

indikator dikalikan 5-10 parameter. Penarikan sampel pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria karyawan yang telah bekerja minimal 1 tahun dan hotel yang berada di Surabaya. Pengolahan data menggunakan statistik inferensial yaitu *Partial Least Square* (PLS).

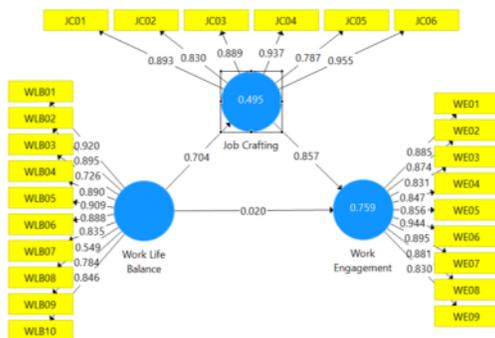
Pengukuran variabel *work life balance* menggunakan dari penelitian Smeltzer et al. (2016) sebanyak 10 indikator, yaitu: pekerjaannya tidak membebani kehidupan pribadi, pekerjaan karyawan tidak mengabaikan kebutuhan pribadi, pekerjaan karyawan tidak mengganggu kegiatan pribadi, kehidupan pribadi karyawan tidak mengganggu pekerjaan, kehidupan pribadi karyawan membuat pekerjaan menjadi lebih efektif, karyawan merasa masalah pribadi tidak menghambat pekerjaannya, karyawan merasa bahwa kehidupan pribadinya mendukung pekerjaan, karyawan merasa bahwa pekerjaannya mendukung kehidupan pribadinya, karyawan memiliki suasana hati yang baik ketika bekerja karena kehidupan pribadi, karyawan memiliki suasana hati yang baik dalam menjalankan kegiatan pribadi karena pekerjaannya. Variabel *Job crafting* menggunakan pengukuran yang diadopsi dari Siddiqi (2015) sebanyak 6

indikator yaitu: karyawan meningkatkan kemampuan dalam bekerja, untuk mengembangkan diri secara profesional, karyawan meminta saran kepada rekan kerja, karyawan meminta saran kepada atasan tentang kinerja pekerjaannya, karyawan mencoba membuat pekerjaannya lebih menantang, karyawan menawarkan diri secara proaktif dalam suatu proyek. Selanjutnya variabel *work engagement* menggunakan pengukuran dari Hayman (2005) sejumlah 9 indikator, seperti: karyawan merasa kuat dan bersemangat ketika sedang bekerja, karyawan merasa penuh energi ketika sedang bekerja, karyawan merasa ingin segera pergi bekerja ketika bangun setiap pagi, karyawan antusias dengan pekerjaannya, pekerjaan memberi inspirasi bagi pribadi karyawan, karyawan bangga sebagai bagian dari pekerjaan, karyawan senang ketika bekerja dengan intens, karyawan merasa waktu cepat berlalu, karyawan berkonsentrasi terhadap pekerjaan. Pengukuran hasil kuesioner jawaban responden menggunakan skala 1 (dari sangat tidak setuju) – 5 (sangat setuju).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Pengukuran (*Outer Model*)

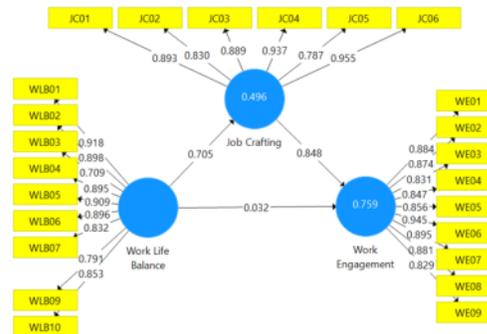
Langkah pertama yang dilakukan dengan menggunakan PLS adalah melakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Menurut Pengujian *convergent validity* dilakukan dengan mengukur nilai *loading factor* > 0.7 dan *Average Variance Extracted (AVE)* > 0.5 untuk bisa dinyatakan valid (Wijaya, 2019).



Gambar 2 *Convergent validity* pada tahap pertama Sumber: Hasil PLS (2022)

Berdasarkan Gambar 2 diketahui nilai *loading factor* pada masing-masing variabel, dan terdapat 1 indikator pada *work life balance* yaitu WLB08 dengan nilai 0.549 yang tidak sesuai dengan

persyaratan sehingga indikator tersebut sehingga dikeluarkan dari model. Gambar 3 menyajikan tahap kedua menunjukkan nilai *loading factor* pada seluruh variabel memenuhi nilai > 0.7 sehingga dinyatakan valid.



Gambar 3 *Convergent validity* pada tahap kedua Sumber: Hasil PLS (2022)

Selanjutnya pengukuran validitas dapat dilihat dari besarnya nilai AVE > 0.5. Sedangkan untuk reliabilitas diukur dari nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0.6 dan nilai *composite reliability (CR)* lebih besar dari 0.7 untuk bisa dikategorikan reliabel.

Tabel 1
Konstruk Validitas dan Reliabilitas

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (CR)</i>
<i>Work Life Balance</i>	0.736	0.954	0.962
<i>Job Crafting</i>	0.781	0.943	0.955
<i>Work Engagement</i>	0.761	0.960	0.966

Sumber: data diolah (2022)

Tabel 1 menyajikan hasil pengujian konstruk validitas pada

variabel *work life balance*, *job crafting*, dan *work engagement* diketahui

memiliki nilai AVE > 0.5 sehingga semua variabel adalah valid. Pengukuran reliabilitas memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0.6 dan nilai *composite reliability* (CR) lebih besar dari 0.7

sehingga keseluruhan variabel dinyatakan reliabel.

Model Struktural (*Inner Model*)

Pada model struktural ini digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis yang dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 2
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan variabel	Original Sample (O)	T Statistic	P Value	Kesimpulan
H1	Work life balance → Job crafting	0.705	7.424	0.000	diterima
H2	Work life balance → Work engagement	0.032	0.583	0.560	ditolak
H3	Job crafting → work engagement	0.848	15.717	0.000	diterima
H4	Work life balance → Job crafting → Work engagement	0.598	6.119	0.000	diterima

Sumber: Data diolah (2022)

Tabel 2 menjelaskan adanya pengaruh positif dan signifikan *work life balance* terhadap *job crafting* terbukti dari nilai t statistik (7.424) > t tabel (1.96), p value (0.000) < 0.05, dan original sampel 0.705 sehingga hipotesis (H1) diterima. Hal ini bermakna semakin baik *work life balance* maka semakin baik pula *job crating* karyawan hotel di Surabaya. Karyawan yang merasakan keseimbangan kehidupan pribadi dengan pekerjaan yang dilakukan di hotel dapat menimbulkan rasa gembira, nyaman, dan semangat untuk melaksanakan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja dan menghasilkan

inovasi baru. Adanya *work life balance* dapat mendorong karyawan berinisiatif, menghasilkan metode baru sehingga karyawan dapat mengerjakan pekerjaan lebih mudah. Berdasarkan hasil jawaban dari kuesioner dengan prosentase tertinggi bahwa pekerjaan karyawan tidak mengabaikan kebutuhan pribadi. Hal ini berarti bahwa karyawan menyadari akan pentingnya melaksanakan tanggung jawab pekerjaan dan pembagian waktu untuk keluarga mendapat perhatian yang besar. Karyawan hotel yang merasakan adanya keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi akan merasakan kepuasan yang dapat

menimbulkan perasaan positif dengan meningkatkan semangat kerja yang lebih baik untuk dapat memberikan layanan yang terbaik kepada tamu hotel. Lebih lanjut, apabila karyawan mampu mengelola pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, maka karyawan dapat menggunakan waktu bekerja dengan efisien. Karyawan yang bekerja di perhotelan memiliki tantangan dalam mencapai keseimbangan kehidupan dan pekerjaan mereka (Francis, 2015). Pekerjaan dalam sektor hotel akan memerlukan jam kerja yang panjang dan partisipasi yang dibutuhkan pada banyak pekerjaan. Pada perhotelan jam operasional berlangsung selama 24 jam yang diberlakukan berdasarkan shift kerja. Namun *shift* kerja yang diberlakukan di perhotelan masih dapat dirundingkan apabila terdapat karyawan yang tidak dapat mengikuti jadwal *shift* tersebut karena ada suatu kebutuhan, maka dapat mengganti pada *shift* lain atau bertukar dengan karyawan lainnya. Kepedulian manajemen hotel terhadap *work life balance* berdampak pada kesediaan karyawan berinisiatif dalam mengorganisir pekerjaan sehingga mampu menyeimbangkan tuntutan dalam pekerjaan. Sejalan dengan

pendapat Iqbal et al. (2017) bahwa individu yang merasakan seimbang dalam pekerjaan dan kehidupan akan mampu menunjukkan komitmen yang seimbang antara kehidupan pekerjaan dan keluarga tersebut. Bukti empiris penelitian ini mendukung penelitian dari Nissinen et al. (2017) berfokus pada sektor publik Finlandia karena *work life balance* diakui di tingkat pemerintah dan telah terbukti secara kuat dan positif terkait dengan *job crafting*.

Hasil penelitian *work life balance* tidak berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan terbukti dari nilai *t* statistik (0.583) > *t* tabel (1.96), *p* value (0.560) > 0.05, dan original sampel 0.032 sehingga hipotesis 2 ditolak. Hal ini memberikan makna bahwa *work life balance* belum cukup untuk menjelaskan *work engagement* karyawan hotel di Surabaya. *Work life balance* merupakan salah satu faktor sosial dalam pekerjaan karyawan, sedangkan banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi *work engagement* karyawan hotel. *Work life balance* tidak dapat berdiri sendiri untuk memberikan dampak bagi kemampuan karyawan dalam bekerja, antara lain: dukungan organisasi dan situasi kerja. Pada karyawan hotel dengan tingkat pekerjaan yang dapat memicu tekanan

dalam bekerja, jam kerja yang padat dan tuntutan pekerjaan pada bidang pelayanan, akan dipengaruhi juga oleh faktor organisasi dalam memberikan pekerjaan yang *family life friendly* dengan penyusunan skema pekerjaan yang tetap memberikan waktu bagi kehidupan karyawan secara pribadi. Dari kajian Chandani et al. (2016) bahwa aspek lingkungan pekerjaan dan pekerjaan itu sendiri dapat meningkatkan *work engagement* karyawan, di samping *work life balance* pun memberikan peran yang penting dalam mendorong keterlibatan karyawan itu sendiri.

Job crafting pada penelitian ini secara empiris terbukti mempengaruhi *work engagement* karyawan yang dibuktikan dari nilai *t* statistik (15.717) > *t* tabel (1.96), *p value* (0.000) < 0.05, dan original sampel 0.848 sehingga hipotesis (H3) diterima. Hal ini bermakna semakin baik *job crafting* akan dapat meningkatkan *work engagement* karyawan hotel di Surabaya. Hotel memiliki keberagaman karyawan yang memiliki sikap maupun perilaku yang berbeda-beda dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaannya. Karyawan perhotelan bertanggung jawab melayani tamu hotel memiliki tugas untuk mencari solusi

dari setiap permasalahan yang ditemui dalam pekerjaannya. Karyawan perhotelan seringkali bekerja dalam tim di bawah pengelolaan supervisor dimana setiap hari dilakukan *briefing* untuk menyampaikan segala permasalahan pekerjaan dan mendapatkan solusi permasalahan. Hal ini dapat berdampak pada kemampuan karyawan melaksanakan pekerjaan.

Hasil distribusi frekuensi *job crafting* menyatakan setuju bahwa karyawan ingin mengembangkan diri secara profesional memberikan nilai tinggi sebesar 57%. Sedangkan untuk *work engagement* karyawan memberikan jawaban setuju sebesar 47% dengan item pernyataan karyawan antusias dengan pekerjaannya. Berdasarkan hasil wawancara pada karyawan hotel menyatakan meskipun bekerja di perhotelan memiliki tuntutan yang tinggi atas pekerjaan, karyawan hotel masih berkomitmen pada hotel untuk memberikan layanan terbaik bagi tamu hotel.

Job crafting merupakan suatu proses yang dapat mempengaruhi kebermaknaan pekerjaan. Ketika karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mengubah tugas dan hubungan kerja bertujuan untuk menciptakan pengalaman yang

bermakna, memodifikasi pengalaman kerja mereka dan menerapkannya. Karyawan yang menghargai pekerjaannya secara positif lebih tertarik dan terlibat dalam bidang aktivitasnya. Oleh karena itu, makna pekerjaan dapat diidentifikasi sebagai salah satu mekanisme penjelas dalam hubungan antara pembuatan pekerjaan dan keterlibatan. *Job crafting* memiliki potensi menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan sumber daya personel dan pekerjaan, dimana hal tersebut sangat mempengaruhi tinggi atau rendahnya *work engagement* karyawan (Bakker & Leiter, 2010). Hasil penelitian ini menguatkan penelitian Chen et al. (2014) *job crafting* berdampak positif dengan *work engagement* karyawan.

Hasil penelitian *Job crafting* memediasi *work life balance* dan *work engagement* ditunjukkan dari nilai *t* statistik ($6.119 > t$ tabel (1.96), *p value* ($0.000 < 0.05$), dan *original sampel* 0.598 sehingga dapat disimpulkan hipotesis (H4) diterima. Hasil pengaruh langsung *work life balance* ditemukan belum cukup mendukung *work engagement* karyawan. Namun dengan adanya peran mediasi *job crafting* maka semakin baik *work life balance* antara kebutuhan pekerjaan dan keluarga akan dapat

meningkatkan *work engagement* karyawan hotel di Surabaya. Hal ini membuktikan *job crafting* memiliki peran *full* mediasi. Semakin mampu karyawan melakukan *job crafting* akan dapat menjembatani kondisi *work life balance* terhadap peran pekerja dalam pekerjaannya.

Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas mempengaruhi variabel terikat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3
Hasil Koefisien Determinasi

Variabel	R square
<i>Job crafting</i>	0.496
<i>Work engagement</i>	0.759

Sumber: Diolah (2022)

Tabel 3 menjelaskan koefisien *work life balance* terhadap *job crafting* bernilai 0.496. Kondisi ini menjelaskan nilai 49.6% *job crafting* dipengaruhi *work life balance* sedangkan sebanyak 50.4% merupakan variabel di luar penelitian ini. Variabel *work engagement* dipengaruhi oleh *work life balance* dan *job crafting* sebesar 0.759. Hal ini bermakna nilai sebesar 75.9% *work engagement* dipengaruhi oleh *job crafting* dan *work engagement* dan sebanyak 24.1% dipengaruhi variabel diluar model penelitian ini.

KESIMPULAN

Model penelitian ini menguji *work life balance* dan *work engagement* dengan *job crafting* sebagai mediasi dan diuji dengan data yang dikumpulkan dari karyawan hotel di Surabaya. Penelitian ini memiliki empat hipotesis, namun satu hipotesis ditolak yaitu *work life balance* memberikan pengaruh signifikan pada *job crafting*, dan *work life balance* tidak berpengaruh pada *work engagement*. Lebih lanjut, ditemukan *work life balance* dapat meningkatkan *work engagement*. Selain itu, *job crafting* mampu memediasi antara *work life balance* dan *work engagement* karyawan hotel di Surabaya. Dengan demikian, *job crafting* memiliki peran *full* mediasi. Kehadiran *work life balance* memungkinkan karyawan membangun keseimbangan antara peran pekerjaan dan keluarga. Karyawan tidak perlu menghabiskan banyak waktu di tempat kerja dengan mengorbankan waktu keluarga karena inisiatif *work life balance*. Dengan *work life balance*

antara pekerjaan dan keluarga dapat menimbulkan rasa nyaman melakukan pekerjaan sehingga dapat mendorong *job crafting* karyawan dengan menghasilkan cara atau metode baru dalam pekerjaan untuk mencapai tujuan industri perhotelan.

IMPLIKASI PENELITIAN

Hasil penelitian ini memberikan saran bagi manajemen perhotelan khususnya di wilayah Surabaya. Pertama, pihak manajemen perhotelan perlu meningkatkan *work engagement* yang sangat dibutuhkan bagi karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya agar lebih baik dan memberikan kontribusi terbaiknya dalam mencapai tujuan organisasi. kedua, bagi manajemen perhotelan agar lebih memperhatikan *work life balance* karyawan antara pekerjaan dan keluarga yang membuat karyawan senang sehingga termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya dalam memberikan pelayanan kepada tamu hotel dengan memuaskan.

Ketiga, pihak manajemen sebaiknya memberikan dukungan dengan memfasilitasi *job crafting* karyawan untuk melakukan modifikasi cara kerja sesuai dengan kebutuhan perjaannya. Keberhasilan *job crafting* selain bermanfaat bagi karyawan juga bagi sektor perhotelan.

Penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan. Penelitian ini hanya meneliti karyawan hotel di Surabaya, maka untuk penelitian selanjutnya perlu dilakukan pada sektor berbeda yang memiliki karakteristik yang berbeda pula. Hasil penelitian yang ditemukan tidak signifikan antara *Work life balance* terhadap *Work engagement* perlu dilakukan pembuktian empiris lagi. Selain itu perlu dikembangkan lagi faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* seperti: stres kerja, komitmen afektif, dan kontrak psikologis.

DAFTAR PUSTAKA

- Aqeel Ahmed Soomro, R. J., & Breitenecker, S. A. M. S. (2017). Soomro2018.Pdf. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(2), 870–880. -work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction%22, South Asian Journal of Business Studies,
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 1–46. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.12.005>
- Beddoe, C. (2004). Labour Standards, Social Responsibility and Tourism. In *Tourism Concern*.
- Chan, X. W., Kalliath, T., Brough, P., O'Driscoll, M., Siu, O. L., & Timms, C. (2017). Self-efficacy and work engagement: test of a chain model. *International Journal of Manpower*, 38(6), 819–834. <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2015-0189>
- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15), 1–7. <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i15/92145>
- Chen, C. Y., Yen, C. H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21–28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.006>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). WORK ENGAGEMENT: A QUANTITATIVE REVIEW AND TEST OF ITS RELATIONS WITH TASK ...:

- EBSCOhost. *Personnel Psychology*, 64, 89–136.
<http://web.a.ebscohost.com/tcsedsystem.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=762314f7-db10-45ee-b18f-6de541ad2ea1%40sessionmgr4009>
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453–472.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>
- Delecta, P. (2011). Issn: 0975-833X Review Article Work Life Balance. *International Journal of Current Research*, 3(4), 186–189.
- Francis, R. S. (2015). *a Conceptual Paper on Work Family Balance in the Hotel Industry: a Malaysian Perspective*. 4(4), 97–102.
- Gadecki, J., Jewdokimow, M., & Zadkowska, M. (2016). Reconstructing the borders and the definitions of home and work in the context of telecommuting in Poland. *Intersections East European Journal of Society and Politics*, 2(3), 84–96.
<https://doi.org/10.17356/ieejsp.v2i3.166>
- Gallup. (2021). *State of the Global Workplace 2021 Report*. Gallup.
- Ganapathi, I. M. D. (2016). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Bio Farma Persero). *Fakultas Komunikasi Dan Bisnis, Universitas Telkom, IV(1)*, 125–135.
<http://www.researchgate.net/publication>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Editio). New York: Prentice Hall International, Inc.
- Hayman, J. (2005). Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(1), 85–91.
- Iqbal, I., Zia-ud-Din, M., Arif, A., Raza, M., & Ishtiaq, Z. (2017). Impact of Employee Engagement on Work Life Balance with the Moderating Role of Employee Cynicism. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(6), 1088–1101.
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i6/3068>
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1).
<https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912>
- Kumara, J. W. N. T. N., & Fasana, S. F. (2018). Work Life Conflict and its Impact on Turnover Intention of Employees: The Mediation Role of Job Satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 8(4).
<https://doi.org/10.29322/ijsrp.8.4.2018.p7666>
- Le Blanc, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Van Vuuren, T. (2017). “I WILL SURVIVE” A construct validation study on the measurement of sustainable employability using different age conceptualizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 1–12.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01690>
- Nguyen, H. M., Nguyen, C., Ngo, T. T., &

- Nguyen, L. V. (2019). The effects of job crafting on work engagement and work performance: A study of Vietnamese commercial banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(2), 189–201. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no2.189>
- Nissinen, T. S., Maksniemi, E. I., Rothmann, S., & Lonka, K. M. (2017). Balancing Work Life: Job Crafting, Work Engagement, and Workaholism in the Finnish Public Sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(6), 1088–1101. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.817008>
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49(1), 85–101. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20785503>
- Radstaak, M., & Hennes, A. (2017). Leader-member exchange fosters work engagement: The mediating role of job crafting. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(0), 0–11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1458>
- Sanyal, S., & Sett, P. K. (2011). Managing human resources in dynamic environments to create value: Role of HR options. *International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1918–1941. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573970>
- Schaufeli, W. (2013). *What is engagement? Employee Engagement in Theory and Practice*.
- Sen, C., & Hooja, H. R. (2018). Work-Life Balance : An Overview. *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR)*, 7(1), 1–6.
- Shaffer, M. A., Sebastian Reiche, B., Dimitrova, M., Lazarova, M., Chen, S., Westman, M., & Wurtz, O. (2016). Work- and family-role adjustment of different types of global professionals: Scale development and validation. *Journal of International Business Studies*, 47(2), 113–139. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.26>
- Siddiqi, M. A. (2015). Work Engagement and Job Crafting of Service Employees Influencing Customer Outcomes. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 40(3), 277–292. <https://doi.org/10.1177/0256090915598584>
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising Employee Mental Health: The Relationship Between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, and Employee Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957–977. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9458-3>
- Smeltzer, S. C., Cantrell, M. A., Sharts-hopko, N. C., Heverly, M. A., & Jenkinson, A. (2016). Psychometric Analysis of the Work/Life Balance Self-Assessment Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 24(1), 5–14.
- Talukder, A., Vickers, M., & Khan, A. (2018). Article information : Supervisor support and work-life

balance: impacts on job performance in the Australian financial sector Abstract. *Personnel Review*, 47(3), 727-744.

- Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2015). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(1), 83-103.
<https://doi.org/10.1111/1744-7941.12030>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Wang, H., Li, P., & Chen, S. (2020). The impact of social factors on job crafting: A meta-analysis and review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 1-28.
<https://doi.org/10.3390/ijerph17218016>
- Wijaya, A. (2019). *Metode penelitian menggunakan smart PLS 03*. Yogyakarta: Innosain.

Artikel Work Life Balance, Job Crafting, work engagement

ORIGINALITY REPORT

9%

SIMILARITY INDEX

10%

INTERNET SOURCES

5%

PUBLICATIONS

2%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	e-journal.uajy.ac.id Internet Source	1%
2	eprints.uny.ac.id Internet Source	1%
3	journal.umg.ac.id Internet Source	1%
4	media.neliti.com Internet Source	1%
5	eprints.ums.ac.id Internet Source	1%
6	eprints.upnyk.ac.id Internet Source	1%
7	journal.uc.ac.id Internet Source	1%
8	e-journals.unmul.ac.id Internet Source	1%
9	jurnal.uhn.ac.id Internet Source	1%

10

Sagar Gaikwad, Lata Swaminathan, Shaju George. "Impact of Work-Life Balance on Job Performance - Analysis of the Mediating Role of Mental Well-Being and Work Engagement on Women Employees in IT Sector", 2021 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA), 2021

Publication

1 %

11

"Sustainable Finance, Digitalization and the Role of Technology", Springer Science and Business Media LLC, 2023

Publication

1 %

Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On