

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan berbagai kemajuan di era globalisasi, tren pertumbuhan industri jasa di Indonesia juga semakin berkembang dan memberikan kontribusi positif terhadap perekonomian negara. Dilansir dari laman Sekretariat Kabinet Republik Indonesia (2024), sektor transportasi dan penyimpanan mencatat pertumbuhan tertinggi 13,96% pada tahun 2023 sedangkan sektor jasa lainnya tumbuh 10,52%. Kambono *et. al* (2024) mengungkapkan sektor jasa telah berkontribusi lebih dari 45% terhadap PDB negara dan menyerap lebih dari 35% tenaga kerja. Sektor transportasi dan pergudangan menjadi sektor usaha jasa dengan pertumbuhan tertinggi yang mampu memberikan kontribusi PDB hingga 9,56%. Selain itu, sektor jasa lainnya juga menyumbang PDB sebesar 8,85%, serta berbagai sektor lain yang tidak disebutkan secara rinci (Badan Pusat Statistik, 2024).

Para pelaku industri di Indonesia pun semakin bertambah jumlahnya dari tahun ke tahun. Hasil Sensus Ekonomi 2016 yang dipublikasikan oleh Badan Pusat Statistik menunjukkan terdapat sebanyak 26,7 juta perusahaan atau usaha di Indonesia, lebih tinggi dibandingkan dengan hasil sensus sebelumnya yang dilaksanakan pada tahun 2006 dengan jumlah perusahaan atau usaha sebesar 22,7 juta. Peningkatan jumlah perusahaan tersebut mencerminkan adanya perkembangan ekonomi yang signifikan. Di sisi lain, jumlah yang terus bertambah tersebut tentu membuat persaingan menjadi semakin bergejolak karena perusahaan-

perusahaan saling berlomba dan bersaing untuk menjadi yang paling unggul di bidangnya. Oleh karena itu, perusahaan terutama di bidang jasa perlu merumuskan strategi bersaing dan merealisasikan upaya-upaya untuk meningkatkan performa perusahaan termasuk salah satunya dalam pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini penting sebab sumber daya manusia berperan sebagai penggerak utama industri yang menentukan keberhasilan dan tercapainya tujuan perusahaan. Tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, dalam hal ini karyawan dengan kinerja yang baik, sebuah perusahaan tidak akan mampu beroperasi secara efektif.

Kinerja karyawan merupakan aspek esensial dalam mempertahankan keunggulan kompetitif sekaligus meningkatkan nilai perusahaan. Kinerja merujuk pada hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang dihasilkan oleh seorang karyawan saat menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan (Mangkunegara, 2016). Keberjalanan operasional serta pencapaian tujuan perusahaan sangat bergantung pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan penting sebab kontribusi setiap individu akan menentukan tingkat efisiensi dan efektivitas kinerja instansi tersebut. Kinerja karyawan juga berdampak pada tingkat produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi (Frimayasa & Lawu, 2020). Kinerja yang baik akan membuat pelaksanaan tugas karyawan menjadi optimal sehingga mempengaruhi prestasi kesuksesan perusahaan serta mencerminkan moral kerja karyawan.

Permasalahan mengenai kinerja menjadi persoalan yang sering muncul dalam manajemen sumber daya manusia (Purwanto (2013) dalam Yuwanda & Pratiwi, 2020). Permasalahan kinerja karyawan ini adalah terkait dengan kinerja karyawan

rendah atau menurun yang diakibatkan oleh sejumlah faktor diantaranya kepuasan kerja, *employee engagement*, dan *work-life balance* (Husen *et al.*, 2024). Kepuasan kerja sebagai respon terhadap situasi kerja menjadi faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi emosional yang mencerminkan bagaimana karyawan memandang pekerjaan mereka dan menilai apakah pekerjaan tersebut memberikan kepuasan atau tidak (Handoko, 2014). Terjadinya masalah terhadap kinerja karyawan tidak terlepas dari sejumlah faktor lain yang mempengaruhi, yaitu *employee engagement*. Hal ini didukung dengan pendapat Samud *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja berimplikasi positif bagi kinerja karyawan.

Employee engagement atau keterikatan karyawan mengacu pada sebuah konsep dasar untuk dapat merepresentasikan terkait hubungan perusahaan dengan karyawan baik secara emosional maupun fisik (Fransiska, 2022). Manajemen *employee engagement* yang baik oleh perusahaan dapat memberikan dampak positif, terutama dalam meningkatkan semangat, dedikasi dan penghayatan kerja yang berguna untuk mempertahankan kepuasan dan kualitas kinerja karyawan. Adi dan Fithriana (2018) mengemukakan bahwa karyawan yang ter-*engage* secara aktif akan dapat lebih efektif dalam melaksanakan tugas mereka, termasuk keterlibatan dalam pekerjaan di luar tanggung jawab rutin, serta cenderung memiliki pemikiran yang inovatif. Semakin tinggi tingkat *employee engagement* setiap individu karyawan, maka unjuk kerjanya juga akan semakin baik (Akbar & Rustono, 2015).

Selain *employee engagement*, faktor lain yang turut mempengaruhi kinerja karyawan adalah *work-life balance*. Larastrini dan Adnyani (2019)

mengungkapkan bahwa *work-life balance* merupakan upaya dalam membentuk iklim kerja yang suportif dan sehat, serta memungkinkan karyawan untuk dapat menyeimbangkan pekerjaan dan aktivitas pribadi yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas. Singkatnya, *work-life balance* merupakan suatu keadaan yang menunjukkan adanya keseimbangan antara kehidupan karir dan pribadi karyawan. Soomro *et al.* (2018) dalam hasil penelitiannya mengemukakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di mana adanya harmoni yang tepat antara komitmen kerja dan urusan keluarga dapat menciptakan produktivitas bagi perusahaan. Apabila karyawan dapat mempraktikkan keseimbangan kehidupan kerja dalam hidupnya, mereka akan merasa puas dengan pekerjaan dan tugas yang mereka lakukan (Nawarcono & Setiono, 2021). Peningkatan kualitas *work-life balance* berpotensi memberikan kontribusi signifikan terhadap optimalisasi kinerja karyawan (Johari *et al.*, 2018).

Sebagaimana dikemukakan dalam temuan penelitian Putri dan Purnamasari (2022) bahwa *employee engagement* dan *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adanya keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan keseimbangan pekerjaan (*work-life balance*) mampu memberikan dorongan yang kuat bagi peningkatan kinerja para karyawan. Semakin tinggi keterlibatan karyawan dan keseimbangan yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula kualitas kinerja yang dihasilkan dalam melakukan aktivitas kerja. Sedangkan jika yang terjadi justru keterlibatan dan keseimbangannya rendah, maka kinerja karyawan dan output yang diberikan juga akan mengalami penurunan.

Penurunan kinerja karyawan ini menjadi salah satu masalah yang umum ditemui di perusahaan termasuk salah satunya pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang beroperasi di bidang transportasi utamanya dalam penyediaan jasa layanan perkeretaapian. Bisnis perusahaan yang dikelola terbagi menjadi tiga jenis yang meliputi angkutan penumpang, angkutan barang, dan pengusahaan aset. Saat ini, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang telah memiliki ribuan karyawan dan dapat terus bertambah sesuai dengan kebutuhan. Sebagai perusahaan dengan konsep pelayanan (*service*), pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang merupakan aset utama yang harus dikelola dengan strategi manajemen sumber daya manusia yang tepat agar mencapai keunggulan dan daya saing tinggi. Selain itu, perusahaan juga seharusnya memastikan hubungan antara organisasi dengan karyawannya terjalin atau *engaged* dengan baik serta kebutuhan dan hak-hak mereka terpenuhi dengan selayaknya termasuk mengenai keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Jika kedua hal tersebut terlaksana dengan baik, maka perusahaan dapat menciptakan kinerja karyawan yang tinggi. Realitanya, karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang belum cukup mampu menghasikan kinerja yang maksimal. Rendahnya kinerja karyawan diindikasikan dengan realisasi nilai setiap indikator penilaian belum dapat mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan bahkan mengalami penurunan skor dari tahun ke tahun.

**Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia
(Persero) DAOP 4 Semarang**

No.	Indikator	Target (%)	Tahun					
			2021		2022		2023	
Perilaku Kerja			Nilai Capai	Skor (%)	Nilai Capai	Skor (%)	Nilai Capai	Skor (%)
1.	Disiplin	10%	96	9,6	90	9	87	8,7
2.	Tanggung jawab	10%	88	8,8	86	8,6	85	8,5
3.	Kepemimpinan	5%	92	4,6	90	4,5	88	4,4
4.	Kerja sama	5%	85	4,25	85	4,25	80	4
5.	Prakarsa	5%	90	4,5	88	4,4	82	4,1
6.	Kejujuran	5%	95	4,75	92	4,6	90	4,5
Hasil Kerja								
1.	Kualitas Kerja	20%	85	17	83	16,6	78	15,6
2.	Kuantitas Kerja	20%	82	16,4	80	16	75	15
3.	Keterampilan Kerja	20%	85	17	82	16,4	80	16
	Jumlah	100%		86,9		84,35		80,8
Keterangan								
No.	Interval			Keterangan				
1.	91 – 100			Sangat Baik				
2.	81- 90,99			Baik				
3.	71- 80,99			Cukup Baik				
4.	61 – 70,99			Kurang Baik				

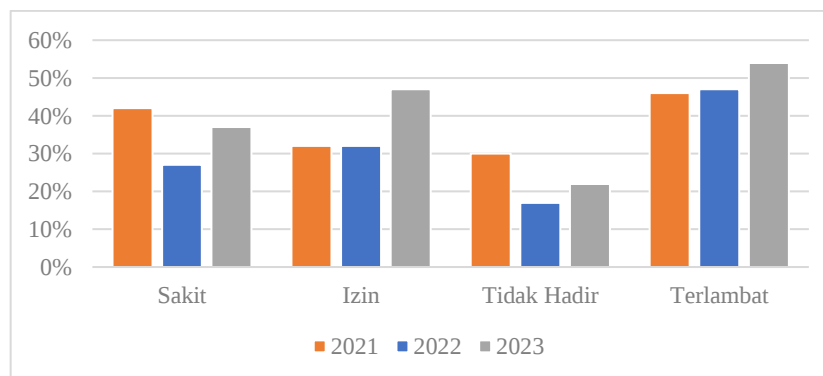
Sumber : Data Internal Bagian SDMU PT. KAI DAOP 4 Semarang (2023)

Berdasarkan tabel 1.1 terlihat adanya penurunan kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang. Hal ini ditandai dengan belum tercapainya target indikator penilaian kinerja yang telah ditetapkan. Data juga menunjukkan bahwa skor kinerja karyawan terus menurun dari tahun ke tahun. Penilaian kerja karyawan pada tahun 2021 menghasilkan kategori baik dengan persentase sebesar 86,9%. Namun, hasil tersebut mengalami penurunan pada tahun

2022 menjadi 84,35%. Kemudian pada tahun 2023, evaluasi kinerja secara signifikan menunjukkan adanya penurunan kembali hingga menjadi 80,8%. Kondisi ini jelas bertentangan dengan eskpektasi perusahaan yang menargetkan peningkatan produktivitas dari para karyawannya.

Rendahnya *employee engagement* yang tercermin dari kurangnya partisipasi, semangat, dan antusiasme mayoritas karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang menjadi faktor yang diduga menyebabkan kinerja karyawan pada perusahaan ini kurang maksimal. Hal ini dapat diketahui melalui rekapitulasi data absensi karyawan. Data menunjukkan bahwa terdapat peningkatan angka persentase ketidakhadiran maupun keterlambatan karyawan.

Gambar 1.1 Grafik Data Absensi Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang



Sumber : Data Internal Bagian SDMU PT. KAI DAOP 4 Semarang (2023)

Data diagram batang pada gambar tersebut menunjukkan grafik data absensi karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang dengan membandingkan tingkat absensi pada empat kategori yaitu sakit, izin, tidak hadir tanpa keterangan, dan terlambat selama tiga tahun terakhir. Dari sajian grafik tersebut, para karyawan yang sakit, izin, dan tidak hadir tanpa keterangan

menunjukkan fluktuasi dengan adanya penurunan tahun 2022 kemudian kembali naik pada tahun berikutnya. Karyawan yang terlambat menunjukkan tren kenaikan yang cukup signifikan dari tahun 2021 hingga 2023 yang berarti terdapat peningkatan masalah keterlambatan karyawan. Fenomena tersebut tentunya berbanding terbalik dengan harapan perusahaan serta pendapat Nurjanah *et al.* (2016) yang memaparkan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* tinggi berperilaku mematuhi aturan perusahaan dengan tidak terlambat masuk kerja, tidak meninggalkan pekerjaan, tidak melakukan *alpha*, merasa menjadi bagian dari perusahaan, serta memiliki motivasi sehingga bersemangat dalam pekerjaannya.

Work-life balance karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang juga belum terpenuhi dan belum sepenuhnya tercapai. Salah satu penyebabnya adalah total jam kerja berlebih, melampaui batas yang ditetapkan dalam aturan. Kondisi ini mengurangi waktu karyawan untuk beristirahat dan menjalani aktivitas pribadi. Karyawan harus berangkat lebih pagi maupun pulang lebih larut dari jam kantor yang semestinya guna menyelesaikan tugas-tugas.

**Tabel 1.2 Jumlah Jam Kerja Karyawan Per Minggu PT. KAI (Persero)
DAOP 4 Semarang**

Rata-rata Lama Jam Kerja (Minggu)	Tahun		
	2021 (Jam)	2022 (Jam)	2023 (Jam)
Januari	42,5	43	43
Februari	43	42,5	43,5
Maret	43,5	45	45
April	44	43	43,5
Mei	42,5	44	44
Juni	43,5	43,5	44,5
Juli	43	44	43
Agustus	44	43	45
September	43	43	43,5

Rata-rata Lama Jam Kerja (Minggu)	Tahun		
	2021 (Jam)	2022 (Jam)	2023 (Jam)
Oktober	43,5	43,5	44
November	43	45	43
Desember	42,5	42,5	43
Jumlah	518	522	525

Sumber : Data Internal Bagian SDMU PT. KAI DAOP 4 Semarang (2023)

Tabel yang ditampilkan menunjukkan bahwa pada tahun 2021-2023 terdapat peningkatan bertahap untuk total jam kerja tahunan dengan rata-rata lama jam kerja per minggunya yang kurang sesuai dengan ketentuan jam kerja normal. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja, kebijakan mengenai jam kerja telah ditentukan 8 jam per hari (belum termasuk jam istirahat) atau 40 jam dalam seminggu selama 5 hari kerja. Sedangkan dari data yang diperoleh, rata-rata lama jam kerja per minggu di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang sendiri melebihi 40 jam bahkan dapat mencapai 45 jam per minggu di beberapa bulan pada tahun 2023. Paparan fenomena tersebut bertentangan dengan hakikat *work-life balance* yang ideal dimana karyawan bersama-sama dengan perusahaan seharusnya dapat mengontrol durasi kerjanya agar dapat menyeimbangkan dengan kegiatan lain di luar pekerjaan seperti keluarga, hobi, maupun studi sehingga tidak hanya berfokus pada urusan profesional semata (Nursyianah (2019) dalam Ganaphati, 2016). Di samping itu, kendati jam kerja ini sering melampaui batas yang diatur, perusahaan tidak memberikan tambahan kompensasi berupa uang lembur kepada karyawan. Karyawan hanya menerima premi yang diberikan baik untuk karyawan yang bekerja lembur maupun yang tidak. Pemberian premi yang tidak

mempertimbangkan tambahan jam kerja lembur karyawan ini juga dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan.

Penelitian mengenai pengaruh *employee engagement*, *work-life balance*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan memberikan hasil yang beragam. Penelitian Sayekti (2022) menyatakan bahwa semua variabel tersebut saling berpengaruh positif dan signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Namun, di sisi lain terdapat penelitian Pratiwi dan Fatoni (2023) yang bertolak belakang, di mana kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, begitu pula pengaruh tidak langsung *employee engagement* dan *work-life balance* melalui kepuasan kerja. Perbedaan temuan ini menunjukkan adanya *research gap*, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memahami hubungan variabel-variabel tersebut secara lebih mendalam, terutama dalam konteks yang berbeda.

Berdasarkan uraian fenomena dan *research gap* yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti tertarik dan bermaksud untuk mengkaji lebih dalam mengenai hal tersebut dengan melakukan penelitian yang berjudul “**Pengaruh *Employee Engagement* Dan *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang)**”.

1.2 Rumusan Masalah

Pembahasan mengenai penjelasan pada latar belakang memperlihatkan bahwa terdapat kesenjangan antara harapan dan kenyataan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang. Perusahaan

tentu memiliki harapan agar seluruh karyawan dapat memiliki kinerja yang tinggi meskipun mereka dihadapkan pada tuntutan untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan-perubahan kondisi maupun kebijakan yang ada. Realitanya, berdasarkan Tabel 1.1 tentang hasil penilaian kinerja karyawan menunjukkan kelemahan dimana adanya penurunan kinerja karyawan secara signifikan selama tiga tahun terakhir. *Employee engagement* dan *work-life balance* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang juga menunjukkan fakta kelemahan. Berdasarkan uraian fenomena yang didukung dengan data pada Tabel 1.3 tentang rekapitulasi data absensi karyawan dan Tabel 1.4 tentang jumlah lamanya jam kerja per minggu mengindikasikan bahwa *employee engagement* dan *work-life balance* karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang telah mengalami penurunan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa permasalahan dalam penelitian ini adalah kesenjangan yang terjadi pada kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang yang disebabkan oleh lemahnya *employee engagement* dan *work-life balance*. Guna menjawab permasalahan yang ada, maka disusun rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh antara *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang?
2. Bagaimana pengaruh antara *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang?
3. Bagaimana pengaruh antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang?

4. Bagaimana pengaruh antara *work-life balance* terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang?
5. Bagaimana pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang?
6. Bagaimana pengaruh antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT.. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang?
7. Bagaimana pengaruh antara *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Adanya tujuan dalam penelitian diperlukan untuk menentukan arah kegiatan penelitian serta target capaian peneliti agar dapat memperoleh hasil seperti yang diharapkan. Berdasarkan rumusan masalah di atas, dapat dikemukakan tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui pengaruh antara *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang.
2. Mengetahui pengaruh antara *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang.
3. Mengetahui pengaruh antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang.

4. Mengetahui pengaruh antara *work-life balance* terhadap kinerja karyawan pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang.
5. Mengetahui pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang.
6. Mengetahui pengaruh antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang.
7. Mengetahui pengaruh antara *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dari pelaksanaan penelitian ini, diharapkan setelahnya mampu memberikan manfaat dan kegunaan bagi pihak terkait, yaitu:

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan mampu memperluas dan memperdalam pengetahuan serta wawasan peneliti mengenai bidang sumber daya manusia yang berkaitan dengan kepuasan kerja, kinerja karyawan, *employee engagement* dan *work-life balance*. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi sarana untuk mengimplementasikan teori dan ilmu tentang manajemen sumber daya manusia yang telah didapatkan selama perkuliahan.

b. Bagi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi alternatif kebijakan bagi perusahaan terkait dengan peningkatan kepuasan kerja, kinerja karyawan, *employee engagement* dan *work-life balance* sehingga dapat dijadikan bahan

evaluasi dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan manajemen sumber daya manusia perusahaan di masa depan.

c. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi maupun sarana informasi yang dapat menambah wawasan bagi pembaca maupun para peneliti di masa mendatang mengenai kepuasan kerja dan kinerja karyawan khususnya yang dipengaruhi oleh *employee engagement* dan *work-life balance* yang merupakan bagian dari perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi (*organizational behaviour*) adalah suatu bidang studi yang menginvestigasi konsekuensi dari perilaku individu, kelompok, serta organisasi, dengan tujuan mengaplikasikan pemahaman tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Robbins & Judge, 2015). Pengertian perilaku organisasi menurut Wibowo (2011) yakni suatu bidang studi yang menyelidiki perilaku individu dalam konteks pengaturan struktur organisasi, jalinan antara individu dengan organisasi, serta dinamika internal organisasi itu sendiri. Secara lebih ringkas, Thoha (2014) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai kajian yang berhubungan dengan berbagai aspek perilaku manusia dalam sebuah organisasi atau kelompok tertentu. Dari ketiga pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah salah satu bidang ilmu yang mempelajari tentang

perilaku manusia beserta pengaruhnya dalam kelompok maupun organisasi tertentu untuk diaplikasikan dalam rangka mencapai efektivitas keberjalanan organisasi.

Menurut Subekhi *et al.*, dalam Rajagukguk (2017) ada beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku organisasi antara lain:

1. Peningkatan kepuasan kerja

Perilaku individu dalam organisasi dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja sebab seorang individu baru akan memperoleh kepuasan kerja jika hak-hak yang seharusnya mereka dapatkan telah dilaksanakan dengan sebagaimana mestinya.

2. Pengurangan kealpaan

Alpha atau absensi akibat adanya tindakan ketidakhadiran ke tempat kerja oleh individu dapat berdampak negatif terhadap efektifitas dan efisiensi operasional perusahaan.

3. Penurunan *turnover*

Keberpindahan atau pengunduran diri oleh individu atau anggota dari sebuah organisasi akan berpengaruh terhadap dinamika perilaku organisasi pada perusahaan tersebut.

4. Peningkatan produktifitas

Efisiensi dan efektivitas kinerja suatu organisasi yang berhubungan dengan perilaku organisasi juga dapat dipengaruhi oleh produktivitas atau kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan baik itu pencapaian target waktu, pengeluaran biaya, serta hasil yang diperoleh.

Perilaku organisasi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang dalam riset ini dimaknai sebagai perilaku karyawan beserta pengaruhnya dalam

kelompok maupun organisasi untuk mencapai efektivitas. Perilaku tersebut tidak hanya mencakup bagaimana individu bertindak secara personal, tetapi juga bagaimana hubungan, interaksi, serta pola komunikasi dalam kelompok kerja atau tim mereka. Dinamika internal yang terbentuk kemudian berdampak terhadap produktivitas dan efektivitas keseluruhan proses organisasi di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang.

1.5.2 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan perwujudan hasil kerja yang mampu dicapai karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan oleh entitas organisasi (Priansa, 2014). Menurut Robbins dan Judge (2015), kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, sesuai standar atau kriteria tertentu yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Definisi kinerja menurut Mangkunegara (2016) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan pendapat sejumlah ahli tersebut, diperoleh kesimpulan yaitu kinerja karyawan merupakan hasil atau pencapaian kerja karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas atas pelaksanaan sejumlah tanggung jawab maupun tugas-tugas.

Menurut Robbins dan Judge (2015), terdapat lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas

Kualitas kerja dinilai berdasarkan pandangan karyawan mengenai hasil, termasuk tingkat keunggulan dan ketuntasan penyelesaian tugas dengan keterampilan dan kompetensi yang dimiliki.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja dapat digambarkan dari baik buruknya hasil pekerjaan secara kuantitatif yang biasanya direpresentasikan dalam jumlah output maupun banyaknya aktivitas yang mampu diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu mengacu pada karyawan yang mampu menyelesaikan aktivitas pada waktu yang telah ditentukan, dilihat pula dari output yang diperoleh serta waktu yang tersisa untuk aktivitas lainnya.

4. Efektivitas

Efektivitas adalah tingkat kemampuan organisasi dapat memanfaatkan *resources* yang dimiliki, seperti tenaga, waktu, dana, dan teknologi, secara optimal untuk meningkatkan hasil output dan mencapai tujuan.

5. Kemandirian

Kemandirian yakni tingkat di mana seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya secara mandiri, tanpa perlu bimbingan dari atasan maupun bantuan dari rekan kerja.

Kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang sebagaimana didefinisikan dalam riset ini, mengacu pada hasil atau pencapaian kerja karyawan atas pelaksanaan sejumlah tanggung jawab maupun tugas-tugas yang menjadi bagian dari peran mereka dalam organisasi. Kinerja disini tidak hanya

dinilai berdasarkan aspek kuantitas, seperti jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, tetapi juga kualitas, yakni seberapa baik pekerjaan tersebut memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

1.5.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja ialah suatu kondisi emosional yang mencerminkan bagaimana karyawan memandang pekerjaan mereka dan menilai apakah pekerjaan tersebut memberikan kepuasan atau tidak (Handoko, 2014).. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah kondisi situasional karyawan dalam memandang pekerjaan serta mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya (Rosita & Yuniati, 2016). Pengertian kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2015), yaitu suatu perasaan positif yang muncul pada diri karyawan sebagai hasil dari evaluasi atau penilaian terhadap berbagai karakteristik pekerjaan. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, diperoleh bahwa kepuasan kerja yakni suatu persepsi, perasaan, maupun keadaan emosional karyawan yang bersifat positif dan timbul akibat situasi kerja atau hasil yang telah diperoleh sehingga dapat diketahui sejauh mana hasil kerja tersebut dapat memenuhi harapan karyawan. Kepuasan kerja merupakan hal subjektif yang menggambarkan perasaan individu sebagai respons akan pekerjaannya serta bersifat individual sehingga antara individu satu dengan yang lainnya akan menunjukkan tingkat kepuasan yang berbeda-beda tergantung pada standar nilai yang berlaku pada dirinya.

Menurut Robbins dan Judge (2015), kepuasan kerja dapat diukur dengan beberapa indikator berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri, yakni substansi tugas yang sebenarnya dan merupakan batas ruang lingkup tanggung jawab yang harus dikerjakan. Tingkat kepuasan karyawan dapat dipengaruhi oleh persepsi terhadap jenis, durasi, maupun berat ringannya tugas yang diberikan.
2. Gaji, yaitu total kompensasi finansial yang diterima oleh seorang karyawan sebagai imbalan atas eksekusi tugas, juga menyangkut kesesuaian dengan kebutuhan dan persepsi keadilan.
3. Kesempatan promosi, yaitu ketersediaan peluang untuk mendapatkan promosi selama masa kerja akan mampu memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.
4. Pengawasan, yaitu perhatian dan pengawasan yang membentuk hubungan interpersonal positif antara pimpinan dan bawahan dapat membuat karyawan merasa bahwa mereka memiliki peran penting dalam organisasi sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja.
5. Rekan kerja, yaitu individu yang memiliki tugas serupa dalam lingkungan kerja. Hubungan baik dengan rekan kerja akan membentuk suasana menjadi nyaman dan kondusif yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan.

Kepuasan kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang dalam riset ini diartikan sebagai persepsi, perasaan, maupun keadaan emosional karyawan terhadap pekerjaan yang mereka jalani. Kepuasan ini timbul sebagai akibat dari situasi dalam lingkungan kerja maupun hasil yang telah mampu dicapai oleh karyawan. Dengan kata lain, kepuasan kerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang tidak hanya bergantung pada kondisi kerja

secara langsung tetapi juga pada sejauh mana hasil yang diperoleh dari pekerjaan tersebut mampu memenuhi harapan mereka.

1.5.4 *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan sebuah keadaan pikiran karyawan yang positif, memuaskan, dan merasa terikat dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan perhatian penuh (*absorption*) (Schaufeli & Bakker (2004) dalam Akbar 2013). Menurut Shuck dan Wollard (2010), *employee engagement* didefinisikan sebagai sebuah kondisi di mana terdapat keterlibatan karyawan secara kognitif, emosional, dan fisik yang didedikasikan untuk kepentingan pencapaian kinerja perusahaan. Secara kognitif, keterikatan karyawan mengacu pada terbentuknya unsur percaya atau *trust* pada diri karyawan terhadap perusahaan. Dari segi emosional, berarti adanya keterlibatan perasaan terhadap elemen atau komponen perusahaan. Sedangkan yang dimaksud dengan kondisi fisik adalah tentang energi yang telah digunakan untuk melaksanakan peran yang telah diberikan perusahaan. Adapun Baumruk (2004), Richman (2006), dan Shaw (2005) dalam Johari *et al.*, (2018) memaknai *employee engagement* sebagai sebuah komitmen intelektual dan emosional terhadap organisasi. Berdasarkan ketiga pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah keterikatan dan keterlibatan karyawan baik secara fisik, kognitif maupun emosional yang diindikasikan dengan semangat, dedikasi, perhatian penuh, serta komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi.

Menurut Schaufeli dan Bakker dalam Akbar (2013) terdapat tiga indikator sebagai alat ukur *employee engagement*, yaitu :

1. Semangat (*Vigor*)

Semangat merupakan keterikatan karyawan yang ditandai dengan tingginya ketahanan mental dalam bekerja, penggunaan energi yang optimal, serta kesediaan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh sehingga mampu memberikan hasil maksimal, serta juga memiliki ketekunan dan tidak putus asa ketika menghadapi kesulitan.

2. Dedikasi (*Dedication*)

Dedikasi merujuk pada keterikatan yang ditandai dengan rasa bangga dan antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukan serta selalu terinspirasi tanpa merasa terancam terhadap tantangan yang ada. Karyawan dengan dedikasi tinggi akan merasa senang hati mengorbankan tenaga, pikiran, dan waktunya demi kesuksesan perusahaan.

3. Perhatian Penuh (*Absorption*)

Perhatian penuh dalam hal ini mencerminkan kondisi keterikatan karyawan di tahap adanya konsentrasi dan keseriusan yang tinggi hingga mampu menikmati dan tenggelam dalam pekerjaannya. Dengan fokus dan memusatkan perhatian penuh terhadap apa yang dilakukannya, karyawan akan dapat menunjukkan hasil kerja terbaik.

Employee engagement PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang dalam riset ini dilihat sebagai tingkat keterkaitan dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka, baik secara fisik, kognitif, maupun emosional.

Keterlibatan yang dimaksud tercermin dari beberapa hal seperti semangat, dedikasi, perhatian penuh, serta komitmen yang dimiliki karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang terhadap pekerjaan dan organisasi.

1.5.5 *Work-Life Balance*

Work-life balance didefinisikan sebagai keadaan dimana individu mampu mencapai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga keduanya dapat terpenuhi tanpa mengorbankan satu sama lain (McDonald & Bradley (2005) dalam Rondonuwu *et al.* 2018). Menurut Larastrini dan Adnyani (2019), *work-life balance* diartikan sebagai upaya dalam membentuk iklim kerja yang suportif dan sehat, serta memungkinkan karyawan untuk dapat menyeimbangkan pekerjaan dan aktivitas pribadi yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas. Lebih lanjut, Singh dan Khan (2011) menguraikan pendapat bahwa konsep *work-life balance* ini berkaitan dengan penentuan prioritas yang tepat antara sisi pekerjaan yang meliputi urusan karier dan ambisi, serta sisi kehidupan pribadi yang meliputi keluarga, spiritualitas, kebahagiaan, dan waktu luang. Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa singkatnya *work-life balance* merupakan suatu keadaan yang menunjukkan adanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi karyawan serta kapasitas dan upaya penetapan prioritas untuk mencapai keseimbangan tersebut sehingga dapat melaksanakan tugas dan kewajiban dalam bekerja tanpa mengorbankan berbagai aspek penting dalam kehidupan pribadi.

Menurut McDonald dan Bradley (2005) dalam Rondonuwu *et al.*, (2018) terdapat tiga indikator dalam mengukur tingkat *work-life balance*, yaitu :

1. Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)

Mengacu pada pengaturan distribusi waktu secara proporsional antara kewajiban pekerjaan dan kegiatan di luar pekerjaan. Hal ini menggambarkan bagaimana seseorang membagi waktu yang dimiliki untuk menjalankan tugas profesional serta untuk kepentingan pribadi di luar pekerjaan.

2. Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*)

Menekankan pada proporsionalitas antara keterlibatan psikologis dan komitmen dalam konteks pekerjaan maupun peran di luar pekerjaan, yang memungkinkan individu memaksimalkan pemanfaatan waktu yang tersedia dan terlibat secara penuh dalam setiap aktivitas yang dilakukannya.

3. Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*)

Memusatkan perhatian pada tingkat keseimbangan kepuasan individu baik di dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Seorang individu yang mampu mengakomodasi kebutuhan pekerjaan maupun diluar pekerjaan dengan efektif akan mengalami derajat kepuasan yang seimbang dalam dirinya.

Work-life balance PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang dalam riset ini merujuk pada suatu keadaan yang menunjukkan adanya keseimbangan proporsional antara kehidupan kerja dan pribadi karyawan. Hal ini meliputi waktu, tenaga, dan perhatian yang dicurahkan baik untuk pekerjaan maupun berbagai aspek kehidupan di luar pekerjaan. *Work-life balance* disini juga mencerminkan kemampuan individu pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

DAOP 4 Semarang untuk mengatur prioritas secara efektif, sehingga keduanya dapat berjalan tanpa perlu mengabaikan salah satunya.

1.5.6 Hubungan Antar Variabel Penelitian

1.5.6.1 Hubungan *Employee Engagement* (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Tinggi atau rendahnya tingkat *employee engagement* dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Simanjuntak dan Vera (2021) dalam penelitiannya memberikan hasil jika *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin meningkatnya *employee engagement* maka akan semakin meningkatkan pula kepuasan kerja pada karyawan. Karyawan yang *engaged* cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi daripada karyawan yang tidak *engaged* terhadap tugas dan pekerjaannya. Hal tersebut diperkuat oleh penelitian Sayekti (2022) yang menyatakan bahwa bahwa keterikatan atau keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang terlibat akan menunjukkan sikap antusias terhadap nilai nilai dan tujuan dari organisasi, sehingga hal tersebut akan dapat menciptakan perasaan senang dan puas ketika menjalankan pekerjaan.

Hubungan serta pengaruh antara *employee engagement* dan kepuasan kerja yang telah disebutkan diatas juga didukung oleh hasil penelitian terdahulu diantaranya yakni penelitian yang dilakukan oleh Jeevitha (2020). Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan hubungan positif antara *employee engagement* dan kepuasan kerja di mana dalam hal ini keterlibatan karyawan

memainkan peran sangat penting untuk mencapai kepuasan kerja yang lebih tinggi di kalangan karyawan. Dengan memaksimalkan peluang keterlibatan karyawan, suatu perusahaan akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Penelitian Noercahyo *et al.*, (2021) juga menunjukkan bahwa semakin besar keterikatan kerja karyawan yang ditandai dengan pola pikir positif mengenai tanggung jawabnya maka akan semakin besar pula kepuasan kerjanya.

H1 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang

1.5.6.2 Hubungan *Work-Life Balance* (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh baik atau buruknya *work-life balance* yang dimiliki oleh karyawan suatu perusahaan. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sutrisno *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya jika pegawai merasakan adanya *work-life balance* selama bekerja, maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hal itu dikarenakan jika pegawai memiliki *work-life balance* baik, maka ia dapat membentuk proporsi pembagian waktu yang tepat untuk kehidupan kerja maupun pribadi sehingga kesehatan fisik dan mentalnya tetap terjaga dan kepuasan kerja dapat diperolehnya. Penelitian dengan hasil serupa juga dilakukan oleh Kasbuntoro, D. Irma, *et al.*, (2020) serta penelitian Arief *et al.*, (2021) yaitu terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara *work-life balance* terhadap kepuasan kerja.

H2 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang

1.5.6.3 Hubungan *Employee Engagement* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Tinggi atau rendahnya tingkat *employee engagement* juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sucahyowati dan Hendrawan (2020) mengungkapkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi *employee engagement* maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Perusahaan dengan karyawan yang *engaged* cenderung memiliki retensi karyawan yang tinggi, mengurangi *turnover* karyawan, serta meningkatkan produktivitas dan profitabilitas. Singkatnya, keterlibatan karyawan yang baik akan mampu meningkatkan kualitas kinerja karyawan yang dapat tercermin melalui sikap proaktif, emosional yang positif, serta komitmen dalam menjalankan pekerjaannya.

Penelitian lain tentang hubungan *employee engagement* dan kinerja karyawan ini juga dilakukan oleh Nabhan dan Munajat (2023) yang memberikan hasil jika *employee engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana semakin tinggi keterlibatan karyawan maka semakin tinggi pula kinerja atau performansi karyawan yang mampu dihasilkan. Tingkat keterikatan atau keterlibatan karyawan yang tinggi ini akan membuat karyawan secara sukarela untuk mengerahkan upaya yang lebih besar agar dapat

memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja dan memberikan output yang maksimal. Nur *et al.*, (2021) juga mengungkapkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang

1.5.6.4 Hubungan *Work-Life Balance* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh baik atau buruknya *work-life balance* yang dimiliki oleh karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Lukmiati (2020) *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik akan mampu memilih mana yang harus diprioritaskan antara urusan kerja dan urusan pribadi serta membaginya dengan proporsi yang tepat sehingga keduanya bisa berjalan seimbang tanpa menyebabkan ketimpangan. Sebaliknya jika karyawan tidak mampu menyusun pembagian waktu, mengontrol batasan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta menentukan prioritas dengan tepat dari praktik keduanya, maka akan berakibat pada menurunnya kondisi fisik dan mental karyawan hingga berakhir pada penurunan kualitas kinerja.

Penelitian tentang pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan juga dilakukan oleh Wiradendi *et al.* (2020) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *work-life balance* terhadap kinerja karyawan atau *job performance*. Kemampuan kontrol karyawan atas pekerjaan

dan peran keluarga dapat mengurangi tingkat stres di tempat kerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Susanto *et al.*, (2022) mengungkapkan hal serupa yakni *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa keseimbangan kerja yang sangat baik juga mengarah untuk kinerja pekerjaan yang lebih luar biasa.

H4 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *work-life balance* terhadap kinerja karyawan pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang

1.5.6.5 Hubungan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan. Sausan *et al.* (2021) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja seorang karyawan, maka akan semakin meningkat pula kinerja yang dapat mereka berikan bagi perusahaan. Hasil penelitian ini juga didukung dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Badrianto dan Ekhsan (2020) yang memberikan hasil serupa yakni terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

H5 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang

1.5.6.6 Hubungan *Employee Engagement* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan sejumlah penelitian terdahulu, *employee engagement* secara tidak langsung dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian tentang pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja ini dilakukan oleh Chaerunnisa dan Ranthiy (2021). Hasil dari penelitian tersebut membuktikan bahwa *employee engagement* melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan *engagement* yang baik biasanya akan menunjukkan sikap semangat, antusias dan sungguh-sungguh terhadap pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya. Hal ini akan meningkatkan kepuasan karyawan sehingga menyebabkan karyawan lebih aktif dan memiliki inisiatif yang tinggi untuk memberikan performansi terbaik saat bekerja.

Selain penelitian di atas, Putra dan Ismi (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh tidak langsung variabel keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan. *Employee engagement* memberikan dampak terhadap kepuasan karyawan dalam pekerjaannya sehingga dapat menaikkan tingkat produktivitas yang pada akhirnya kinerja karyawan akan semakin tinggi.

H6 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang

1.5.6.7 Hubungan *Work-Life Balance* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

Work-life balance secara tidak langsung dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang mampu menyeimbangkan antara urusan kerja dan pribadi akan memiliki kinerja baik yang merupakan hasil dari kepuasan kerja yang diperolehnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Safitri dan Soleh (2022). Penelitian tersebut memberikan hasil dan menunjukkan bahwa *work-life balance* melalui kepuasan kerja secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sayekti dan Suhartini (2022) juga mengungkapkan hasil serupa bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Semakin baik keseimbangan kehidupan kerja karyawan akan mampu memberikan peningkatan terhadap kepuasan pada pekerjaan yang dijalannya sehingga kinerja karyawan akan semakin baik pula.

H7 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang

1.5.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 1.3 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Trinovela Simanjuntak, and Vera Sylvia Saragi Sitio (2021)	Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Narma Toserba, Narogong Bogor	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
2.	Unggul Sentanu Noercahyo, Mohammad Syamsul Maarif, I Made Sumertajaya (2021)	<i>The Role Of Employee Engagement On Job Satisfaction And Its Effect On Organizational Performance</i>	<i>Employee Engagement</i> secara langsung dan secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi yang ingin dicapai tujuan perusahaan.
3.	Sutrisno <i>et al.</i> (2022)	Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Dan <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Biro Organisasi Dan Ketatalaksanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
4.	Noor Rochim Arief, Dedi Purwana, Ari Saptono (2021)	<i>Effect of Quality Work of Life (QWL) and Work-Life Balance on Job Satisfaction through Employee Engagement as Intervening Variables</i>	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini membuktikan bahwa <i>work-life balance</i> dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
5.	Hari Sucahyowati dan Andi	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
	Hendrawan (2020)	Kinerja Karyawan pada PT MK Semarang	signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Edwar M. Nur , Abdul Rahman Lubis, Mirza Tabrani , Muslim A. Djalil (2021)	<i>Effects of Leadership, Employee Engagement and Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study in Indonesia</i>	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Ranti Lukmiati, Acep Samsudin, dan Dicky Jhoansyah (2020)	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Staff Produksi PT. Muara Tunggal Cibadak Sukabumi	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Perengki Susanto, Mohammad Enamul Hoque, Taslina Jannat, Bamy Emely, Mega Asri Zona and Md Asadul Islam (2022)	<i>Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors</i>	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa keseimbangan kerja yang sangat baik juga mengarah untuk kinerja pekerjaan yang lebih luar biasa.
9.	Nabilla Salsabil Sausan, Amrin Mulia Utama Nasution, and Hesti Sabrina (2021)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PT. Asia Sakti Wahid Foods Manufacture Medan	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10.	Yuan Badrianto dan Muhamad Ekhsan (2020)	<i>Effect Of Work Environment And Job Satisfaction On Employee Performance In PT. Nesinak Industries</i>	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya dalam hal ini kepuasan kerja penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.
11.	Elida Chaerunissa,	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Dan	<i>Employee Engagement</i> melalui kepuasan kerja

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
	dan Ranthy Pancasasti (2021)	<i>Commitment Organization</i> Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Departemen Operasi PT Cogindo Daya Bersama PLTU Pelabuhan Ratu	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
12.	Niken Ayu Safitri dan Mohamad Soleh (2022)	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> , <i>Employee Engagement</i> Dan Lingkungan Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Kopontren Baitul Muamalat Al Hikmah Blora	<i>Work-Life Balance</i> melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa studi sebelumnya telah meneliti variabel yang sama, seperti *employee engagement*, *work-life balance*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Namun, terdapat *empirical gap* yakni inkonsistensi hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Pratiwi dan Fatoni (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, begitu pula pengaruh tidak langsung *employee engagement* dan *work-life balance* melalui kepuasan kerja. Perbedaan temuan ini menunjukkan adanya *research gap*, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memahami hubungan variabel-variabel tersebut secara lebih mendalam, terutama dalam konteks dan objek penelitian yang berbeda yakni pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang.

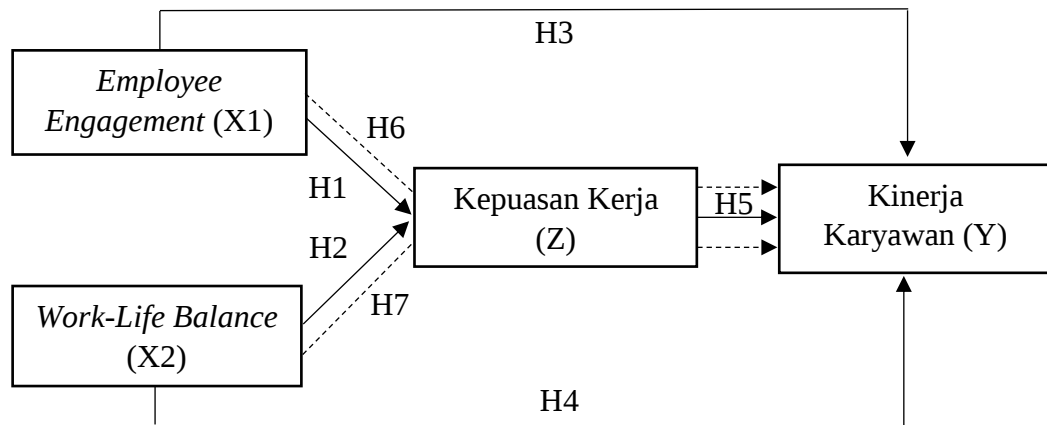
1.6 Hipotesis

Hipotesis adalah sebuah pernyataan sementara yang dibuat berdasarkan rumusan masalah penelitian untuk memperkirakan hubungan secara rasional antara dua variabel atau lebih (Sekaran & Bougie, 2017). Dikatakan sebagai pernyataan sementara karena pernyataan yang diajukan masih didasarkan pada penelitian sebelumnya yang relevan dan belum dilandaskan oleh fakta-fakta yang diperoleh di lapangan melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2019). Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. H1 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang.
- b. H2 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang.
- c. H3 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang.
- d. H4 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *work-life balance* terhadap kinerja karyawan pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang.
- e. H5 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang.
- f. H6 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang.

- g. H7 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang.

Gambar 1.2 Model Hipotesis Penelitian



Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah *employee engagement* (X1), *work-life balance* (X2), kepuasan kerja (Z), dan kinerja karyawan (Y).

1.7 Definisi Konsep

Definisi konsep adalah pemberian gambaran tentang variabel yang akan digunakan dan diamati dalam penelitian berupa penjelasan yang dituangkan dalam bentuk kata-kata serta dengan batasan-batasan tertentu. Penentuan definisi konsep dapat memberikan pemahaman bagi peneliti sehingga memudahkan dalam menafsirkan teori-teori yang digunakan sebagai pedoman melakukan operasi atau penelitian di lapangan.

1.7.1 Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dan Judge (2015), kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, sesuai standar atau kriteria tertentu yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.

1.7.2 Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2015), kepuasan kerja yaitu suatu perasaan positif yang muncul pada diri karyawan sebagai hasil dari evaluasi atau penilaian terhadap berbagai karakteristik pekerjaan.

1.7.3 *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) dalam Akbar (2013), *employee engagement* merupakan sebuah keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan merasa terikat dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan perhatian penuh (*absorption*).

1.7.4 *Work-Life Balance*

Menurut McDonald dan Bradley (2005) dalam Rondonuwu *et al.* (2018), *work-life balance* didefinisikan sebagai keadaan dimana individu mampu mencapai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga keduanya dapat terpenuhi tanpa mengorbankan satu sama lain.

1.8 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penjelasan kriteria variabel secara lebih mendetail dan spesifik sehingga variabel yang akan diamati dapat diukur. Definisi

operasional dibuat dengan mencantumkan indikator-indikator setiap variabel yang digunakan. Dalam penelitian definisi operasional ini berguna untuk memudahkan dan menjaga konsistensi pengumpulan data, menghindarkan perbedaan interpretasi serta membatasi ruang lingkup variabel. Dalam penelitian ini diberikan batasan yakni hanya dilakukan pada pegawai kantor PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang dan tidak menyangkut pekerja operasionalnya.

1.8.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh seorang pegawai PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang dalam melaksanakan pekerjaannya, sesuai standar atau kriteria tertentu yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Menurut Robbins dan Judge (2015), untuk mengukur tinggi rendahnya kinerja karyawan kantor PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang, dapat digunakan indikator sebagai berikut :

1. Kualitas kerja berdasarkan keterampilan dan kemampuan karyawan
2. Kuantitas atau hasil pekerjaan karyawan yang dapat dihitung
3. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas maupun aktivitas kerja lainnya
4. Efektivitas kerja yang mampu dijalankan
5. Kemandirian dalam melaksanakan aktivitas kerja

1.8.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yaitu suatu perasaan positif yang muncul pada diri karyawan PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang sebagai hasil dari evaluasi atau penilaian terhadap berbagai karakteristik pekerjaan. Untuk mengukur tinggi rendahnya

kepuasan kerja karyawan kantor PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang, penelitian ini menggunakan indikator menurut Robbins dan Judge (2015) sebagai berikut :

1. Pekerjaan karyawan itu sendiri
2. Jumlah dan kesesuaian gaji yang diterima oleh karyawan
3. Kesempatan karyawan untuk mendapatkan promosi
4. Supervisi atau pengawasan terhadap kinerja karyawan
5. Hubungan yang baik dengan rekan kerja

1.8.3 *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan merupakan sebuah keadaan pikiran karyawan PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang yang positif, memuaskan, dan merasa terikat dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan perhatian penuh (*absorption*). Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) dalam Akbar (2013), tinggi rendahnya tingkat *employee engagement* karyawan kantor PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang dapat diukur menggunakan indikator sebagai berikut :

1. Semangat kerja yang tercermin dari ketahanan mental dan fisik karyawan
2. Dedikasi berupa rasa bangga dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan
3. Perhatian penuh atau keseriusan karyawan dalam bekerja

1.8.4 *Work-Life Balance*

Work-life balance didefinisikan sebagai keadaan dimana individu pegawai PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang mampu mencapai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga keduanya dapat terpenuhi tanpa

mengorbankan satu sama lain. Untuk mengukur baik tidaknya *work-life balance* karyawan kantor PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang, penelitian ini menggunakan indikator menurut McDonald dan Bradley (2005) dalam Rondonuwu *et al.* (2018) sebagai berikut :

1. Keseimbangan waktu yang dialokasikan pada pekerjaan dan diluar pekerjaan
2. Kesetaraan keterlibatan psikologis dan komitmen dalam pekerjaan atau diluar pekerjaan
3. Keseimbangan kepuasan seseorang dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan

1.9 Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan sebuah metode untuk menyelesaikan sebuah masalah berdasarkan variabel-variabel yang bersangkutan. Sedangkan metode penelitian bisnis dapat diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan, dan dikembangkan sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dalam bidang bisnis (Sugiyono, 2019). Dalam metode penelitian ini akan dijelaskan mengenai tipe penelitian, populasi dan sampel, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, dan teknik analisis data.

1.9.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Metode penelitian kuantitatif yakni metode penelitian yang menggunakan data berupa angka untuk menguji hipotesis, menggunakan instrumen penelitian, dan analisis data dengan statistik (Sugiyono,

2019). Menurut Sari *et al.* (2023), penelitian eksplanatori adalah jenis penelitian yang bertujuan memahami dan menjelaskan hubungan sebab-akibat atau timbal balik antara variabel-variabel yang diteliti melalui proses pengujian hipotesis. Sebagai tipe penelitian yang bersifat menguji hipotesis, maka diharapkan melalui penelitian ini dapat dijelaskan hubungan dan pengaruh dari variabel-variabelnya. Penelitian ini bermaksud menjelaskan hubungan variabel *employee engagement*, *work-life balance*, dan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan di kantor PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang.

1.9.2 Populasi dan Sampel

1.9.2.1 Populasi

Populasi adalah kelompok objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan dijadikan dasar untuk menarik kesimpulan (Sugiyono, 2019). Penentuan populasi penting agar peneliti dapat menentukan batasan wilayah, jumlah, maupun karakteristik dari suatu objek penelitian. Pada penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan tetap bagian manajemen PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang yang berjumlah 90.

1.9.2.2 Sampel

Pengamatan terhadap seluruh anggota populasi dalam penelitian merupakan keadaan yang kurang memungkinkan, sehingga perlu ditentukan atau diambil sampel. Sampel merupakan sebagian dari jumlah dan

karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2019). Penentuan ukuran sampel dapat dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut :

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

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahpahaman pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir

Berdasarkan pada rumus diatas, dengan data populasi penelitian sebanyak 90 pegawai dan penentuan batas toleransi kesalahan sebesar 5%, maka jumlah sampel yaitu :

$$n = \frac{90}{1 + 90 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{90}{1 + 90 (0,0025)}$$

$$n = \frac{90}{1,225} = 73,5 \text{ dibulatkan menjadi } 74$$

Dari perhitungan di atas, maka diperoleh jumlah sampel 74 responden.

1.9.3 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sugiyono (2019), teknik pengambilan sampel merupakan teknik untuk memilih bagian dari populasi yang nantinya akan dijadikan objek penelitian. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Non-Probability Sampling* dan jenisnya yaitu *Purposive Sampling*. *Non-Probability Sampling* adalah metode pengambilan sampel di mana tidak semua anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai bagian dari sampel. *Purposive Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang ditentukan melalui pertimbangan tertentu dengan cara menetapkan kriteria yang sesuai dengan tujuan penelitian atau yang dianggap mewakili objek penelitian. Kriteria responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Karyawan yang bekerja di kantor atau bagian manajemen PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang.
- b. Karyawan dengan status pekerja tetap.
- c. Karyawan telah bekerja di perusahaan yang bersangkutan minimal selama satu tahun.

1.9.4 Jenis dan Sumber Data

1.9.4.1 Jenis Data

Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif. Data tersebut dapat dikalkulasi secara langsung serta berupa informasi yang dinyatakan dengan bilangan atau berbentuk angka (Sugiyono, 2019). Data kuantitatif berasal dari frekuensi item-item jawaban kuesioner yang disiapkan sebagai

bahan analisis. Sejumlah item jawaban tersebut kemudian akan dibuat skala pengukuran untuk mengukur persepsi *employee engagement*, *work life balance* kepuasan kerja, dan kinerja karyawan pada fenomena yang terjadi di kantor PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang.

1.9.4.2 Sumber Data

a. Data Primer

Sumber yang secara langsung menyediakan data kepada peneliti (Sugiyono, 2019). Dengan kata lain, data primer merupakan informasi asli yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari tangan pertama sehingga belum diolah dari pihak manapun yang berkaitan dengan variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini, data primer berasal dari kuesioner yang telah dijawab oleh responden yakni karyawan PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang.

b. Data Sekunder

Sumber yang secara tidak langsung menyediakan data kepada peneliti (Sugiyono, 2019). Data sekunder dapat pula diartikan sebagai data yang sudah diolah oleh orang lain. Sumber data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui studi pustaka yang berupa buku, referensi jurnal, serta skripsi atau penelitian terdahulu mengenai *employee engagement*, *work life balance*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan yang masih relevan apabila dipakai sebagai bahan pertimbangan, acuan, dan perbandingan. Selain itu,

dapat juga diperoleh dari dokumen perusahaan yang berupa catatan atau dokumentasi terkait.

1.9.5 Skala Pengukuran

Skala pengukuran adalah standar yang disepakati untuk menentukan panjang atau pendeknya interval pada alat ukur yang digunakan, sehingga dapat menghasilkan data dalam bentuk kuantitatif (Sugiyono, 2019). Penelitian ini menerapkan metode kuesioner tertutup yang diberikan kepada responden dengan skala pengukuran yang digunakan yaitu skala peringkat (*rating scale*). Menurut Werther *et al.* dalam Wiyono (2017), skala peringkat adalah salah satu metode yang digunakan untuk memperoleh data berupa suatu daftar yang berisi tentang ciri-ciri sifat atau tingkah laku yang ingin diselidiki dan dicatat secara bertingkat. Dalam penelitian ini digunakan skala peringkat ordinal yang di dalamnya memuat jenis-jenis pertanyaan dengan pilihan kategori-kategori yang disesuaikan dan diberi peringkat. Daftar ciri-ciri perilaku yang dimaksud merupakan uraian dari indikator penelitian dengan jawaban-jawaban yang menunjukkan adanya tingkatan-tingkatan. Penelitian ini menggunakan 4 skala dengan bobot nilai satu sampai empat untuk menghindari jawaban netral (*central tendency bias*) dari responden. Berikut penjelasan jawaban yang akan diberikan responden untuk keperluan analisis kuantitatif menurut Sugiyono (2019) :

1. Skor 4 diberikan apabila jawaban sangat mendukung dengan pernyataan yang diberikan.

2. Skor 3 diberikan apabila jawaban mendukung terhadap pernyataan yang diberikan.
3. Skor 2 diberikan apabila jawaban cukup mendukung pernyataan yang diberikan.
4. Skor 1 diberikan apabila jawaban kurang mendukung pernyataan yang diberikan.

1.9.6 Teknik Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian, peneliti harus memilih dan menentukan teknik pengumpulan data secara tepat dengan mempertimbangkan jenis data dan karakteristik responden atau objek penelitian. Beberapa metode atau jenis pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain :

1. Kuesioner

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara membagikan lembar pertanyaan tertulis secara langsung kepada responden sehingga peneliti dapat memperoleh data langsung yang akurat serta memiliki validitas tinggi. Hasil dari pengumpulan data jenis ini yakni berupa jawaban-jawaban responden yang nantinya akan direkap dan diolah menjadi data sebagai acuan mengenai penilaian karyawan kaitannya dengan *employee engagement*, *work life balance*, kepuasan kerja, serta kualitas kinerja.

2. Studi Kepustakaan

Pengumpulan data yang dilakukan dengan menelaah berbagai literatur yang berisi teori-teori berkaitan dengan topik penelitian. Studi kepustakaan akan memberikan data sekunder yang akan memperkuat data primer. Dalam

penelitian ini menggunakan data dari jurnal, buku, artikel maupun penelitian sebelumnya yang memberikan penjelasan tentang *employee engagement*, *work life balance*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

1.9.7 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang berfungsi untuk mengumpulkan data penelitian guna memudahkan pengolahan data dan mendukung tercapainya hasil penelitian yang berkualitas. Data yang diperoleh melalui instrumen ini dapat dijelaskan, disertakan, atau dimanfaatkan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian (Makbul, 2021).

Pada penelitian ini, instrumen penelitian utama yang digunakan adalah kuesioner mengenai *employee engagement*, *work-life balance*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

1.9.8 Teknik Analisis Data

Analisis data yaitu proses mengidentifikasi sejauh mana suatu fenomena mempengaruhi fenomena lain, serta untuk memprediksi kemungkinan peristiwa terkait. Dalam penelitian ini, teknik analisis yang digunakan adalah analisis kuantitatif, yaitu metode pengolahan data berbasis angka yang dapat diukur atau dihitung dengan model perhitungan statistik. Perhitungan statistik ini dilakukan untuk menguji kebenaran hipotesis penelitian yang telah dirumuskan sehingga hasil dapat dipertanggungjawabkan karena memenuhi aturan ilmiah seperti terukur, rasional, objektif.

Penelitian ini menggunakan analisis Structural Equation Model (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan program SmartPLS 4.1.0.9 *for windows*. PLS-SEM dimaknai sebagai metode analisis data multivariat berbasis komponen atau varian yang digunakan untuk menganalisis data serta menjelaskan hubungan antar variabel laten guna mengkonfirmasi teori dan menguji hipotesis. PLS yang berbasis varian ini lebih bersifat *predictive model* karena membantu peneliti untuk melakukan penelitian dengan tujuan prediksi. Peneliti memilih PLS-SEM karena dalam penggunaannya tidak memerlukan asumsi tertentu tentang bentuk distribusi data sehingga mampu menghasilkan model akurat dan reliabel walaupun data tersebut tidak terdistribusi secara normal. Selain itu, PLS juga dapat digunakan untuk menguji jumlah sampel yang relatif kecil.

1.9.8.1 Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model atau *measurement model* mendefinisikan hubungan semua variable laten dengan indikator pengukurnya. Model pengukuran dievaluasi dengan menguji uji validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan pengujian terhadap setiap indikator dari masing-masing variabel untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu alat ukur (instrumen) yang dipakai supaya mampu didapatkan data yang akurat. Singkatnya, uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya sebuah kuesioner penelitian. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengukur apa yang seharusnya diukur

dan mengungkapkan informasi atau data yang sesuai dengan tujuan penelitian (Ghozali, 2018).

Validitas konstruk terdiri dari sebagai berikut:

a. Validitas Konvergen

Validitas konvergen mengukur besarnya korelasi antara nilai indikator dengan dengan nilai konstruk. Uji validitas konvergen dapat dilihat dari nilai *loading factor* dan juga Average Variance Extracted (AVE) dari setiap variabel. Ghozali dan Kusumadewi (2023) menyatakan bahwa nilai *loading factor* yang digunakan dalam menguji validitas konvergen dikatakan valid jika memiliki nilai ukuran refleksif individual > 0.7 . Namun pada tahap awal penelitian, nilai loading 0,5 sampai 0,6 dapat dianggap cukup (Chin dalam Pradanti 2014). Sedangkan nilai AVE yang diharapkan dan dapat dinyatakan valid yaitu > 0.5 yang menunjukkan validitas konvergen memadai dimana berarti satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari proporsi varian dari indikator-indikatornya secara rata-rata.

b. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan mengukur sejauh mana variabel laten berbeda secara empiris dari variabel laten lainnya dalam model. Validitas diskriminan dapat dievaluasi dengan mempertimbangkan *Fornell-Larcker criterion*, HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*), dan faktor *cross loading*. Fornell-Lacker digunakan untuk memastikan bahwa variabel laten lebih berkorelasi dengan indikator-indikatornya sendiri daripada dengan variabel laten lainnya. Metode ini dilakukan dengan membandingkan nilai akar

(*square root*) dari nilai AVE dengan hubungan atau korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya. Akar kuadrat AVE dari suatu variabel laten harus lebih besar daripada korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lain agar nilai *discriminant validity* yang dihasilkan dapat dikatakan baik. Sementara itu, digunakan pula HTMT untuk mengukur validitas diskriminan secara lebih ketat dibandingkan metode Fornell-Lacker.

HTMT adalah rasio antara mean korelasi antar indikator dari konstruk yang berbeda (heterotrait) dengan mean korelasi antar indikator dari konstruk yang sama. Validitas diskriminan dikatakan tercapai jika $HTMT \leq 0,9$. Selain mengevaluasi nilai *Fornell-Larcker criterion* dan HTMT, peneliti juga mempertimbangkan nilai *cross loading*. *Cross-loadings* merupakan suatu ukuran yang harus menunjukkan nilai *cross-loadings* indikator lebih besar daripada nilai *cross-loading* pada konstruk lainnya.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian terhadap suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk agar ketika dilakukan pengukuran ulang maka akan menghasilkan data yang konsisten atau tidak berubah. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2018). Artinya uji reliabilitas bertujuan untuk

menunjukkan kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Uji reliabilitas yang digunakan pada penelitian ini yakni uji reliabilitas internal consistency menggunakan aplikasi SmartPLS version 4.1.0.4 *for windows*. Nilai reliabilitas dapat diperoleh dengan melihat nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Dalam hal ini, semua item dalam instrumen penelitian harus memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability > 0.70 untuk dianggap memiliki konsistensi internal yang memadai dalam mengukur konstruk atau bersifat reliabel.

1.9.8.2 Uji Model Struktural (Inner Model)

Inner model atau *structural model* ialah mencerminkan hubungan antar variabel laten. Model struktural dapat diuji dengan R-Square dan F-Square.

1. Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Nilai *R-Square* digunakan untuk menunjukkan seberapa besar variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. R-Square dengan nilai yang lebih tinggi (mendekati 1) menunjukkan seberapa baik model menjelaskan data. Lebih jelasnya, berikut nilai R-Square dengan kriteria batasan (Ghozali & Latan, 2015) :

- Nilai 0,75 : Kategori kuat
- Nilai 0,50 : Kategori moderat
- Nilai 0,25 : Kategori lemah

2. Ukuran Efek (*F-Square Effect Size*)

F-Square digunakan untuk mengukur besarnya kekuatan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Dengan kata lain yakni mengindikasikan apakah suatu variabel independen memberikan kontribusi signifikan terhadap variabel independen dalam model. Nilai *F-Square* dikategorikan ke dalam tiga kelompok sebagai berikut :

- Nilai 0,35 : Kategori besar
- Nilai 0,15 : Kategori sedang
- Nilai 0,02 : Kategori kecil

1.9.8.2 Goodness of Fit

Menurut Ghazali (2018), uji *goodness of fit* digunakan untuk mengevaluasi apakah model yang diusulkan cocok dengan data yang diperoleh dari populasi atau sampel yang dianalisis. Pada dasarnya, uji ini mengukur ketepatan model dalam menggambarkan hubungan antar variabel dalam data yang diamati. Henseler *et al.* (2015) memberikan pedoman untuk nilai $< 0,25$ maka model dianggap memiliki kecocokan yang buruk, nilai $0.25 \leq \text{GoF} < 0.25$ sebagai model memiliki kecocokan yang cukup dan nilai ≥ 0.36 sebagai indikasi kecocokan model yang baik.

Nilai *goodness of fit* dalam model PLS menurut rumus Henseler *et al.* (2015) :

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{Rata} - \text{rata AVE} \times \text{Rata} - \text{rata R}^2}$$

1.9.8.4 Uji Hipotesis

Penggunaan SEM PLS tidak mengharuskan mengikuti asumsi normalitas sehingga data tidak harus terdistribusi normal. Oleh karena itu, digunakan metode *bootstrapping*. Bootstrapping adalah proses untuk mengukur tingkat signifikansi statistik dari *direct effects* dan *indirect effects*. Hubungan atau pengaruh antar variabel dapat ditinjau dari nilai *t-statistics* atau t-hitung. Nilai t-hitung tersebut akan dapat mengetahui apakah terdapat pengaruh antara variabel satu dengan lainnya sehingga dapat diketahui apakah bersifat signifikan maupun non-signifikan. Selain dengan t-hitung, nilai *original sample* juga dapat menunjukkan hubungan antar variabel sehingga akan menunjukkan sifat positif atau negatif.

a. *Direct Effect*

Merupakan langkah untuk menguji pengaruh secara langsung antar variabel. Dalam penelitian ini berarti akan dilakukan pada variabel *employee engagement*, *work-life balance*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan yang terdiri dari lima hubungan pengaruh langsung. Untuk mengetahui pengaruh langsung dapat dilihat melalui *output path coefficients* setelah dilakukan uji bootstrapping dengan aplikasi *SmartPLS*. Nilai *p-value* yakni $<0,05$ dan nilai *t-statistics* $> t-table$ agar hasil dapat dikatakan signifikan. Berdasarkan *t-table*, nilai koefisien jalur yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistics* pada tingkat signifikansi 0,05 untuk pengujian satu arah (*two-tailed*) sebanyak 74 responden adalah 1,664. Oleh karena itu pada penelitian ini, nilai *t-statistics* harus $>1,664$ agar dianggap signifikan.

b. *Indirect Effect*

Digunakan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung dari variabel intervening atau mediasi. Penelitian ini akan menguji pengaruh tidak langsung dari *employee engagement* dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu, hasil dapat dilihat melalui *specific indirect effect* setelah melakukan uji analisis *indirect effects* pada Bootstrapping menggunakan aplikasi SmartPLS. Ketentuan yang digunakan yaitu *p-value* yakni $<0,05$ dan nilai *t-statistics* $> t-table$ agar hasil dapat dikatakan signifikan. Nilai koefisien jalur yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistics* pada tingkat signifikansi 0,05 harus diatas 1,64.