

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era society 5.0 yang sedang berkembang ini, terjadi kemajuan teknologi yaitu dengan adanya transisi dari masyarakat yang berbasis informasi menuju masyarakat yang lebih terhubung dengan teknologi canggih, seperti *Internet of Things* (IoT), *Artificial Intelligence* (AI), dan *big data* (Kemenkominfo, 2023). Perubahan ini mempengaruhi berbagai dimensi kehidupan, termasuk pada perkembangan sektor bisnis di Indonesia yang mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia. Ekonomi Indonesia pada tahun 2024 mengalami pertumbuhan sebesar 5,03%. Dari sisi produksi, pertumbuhan tertinggi terjadi pada lapangan usaha sebesar 9,80%. (Badan Pusat Statistik, 2025). Hal tersebut tidak akan tercapai tanpa adanya peran dari sumber daya manusia yang semakin baik.

Pengelolaan sumber daya manusia sangat penting untuk menghasilkan SDM yang kompeten dan responsif terhadap kemajuan teknologi (Budiati et al., 2018). Selain itu, dalam mencapai tujuan suatu perusahaan diperlukan adanya sumber daya manusia yang dapat mengelola, memajukan, dan mempertahankan suatu perusahaan. Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia diumpamakan seperti mesin karena seluruh kegiatan dijalankan oleh manusia (Wulantika et al., 2023). Oleh sebab itu, setiap perusahaan memiliki tugas utama untuk

meningkatkan kinerja sumber daya manusia agar memiliki hasil yang maksimal dan berkembang serta terjamin atas kualitasnya.

Unsur yang paling penting dalam penentuan maju atau mundurnya suatu perusahaan adalah kinerja karyawan perusahaan itu sendiri. Untuk dapat mencapai tujuan perusahaan, tentu juga diperlukan pekerja yang kompeten yang dapat melaksanakan seluruh tugas maupun bertanggung jawab atas semua yang telah diatur oleh perusahaan. Selain itu, dengan adanya karyawan yang berprestasi pasti mereka dapat berkreativitas dan membantu memaksimalkan kemajuan perusahaan. Karyawan yang memiliki produktivitas, kreativitas, dan inovasi tinggi akan berkontribusi pada peningkatan kinerja baik secara individu maupun perusahaan secara keseluruhan. Oleh sebab itu, maju dan berkembangnya suatu perusahaan ditentukan dengan adanya kinerja karyawan yang baik dan maksimal.

Menurut Kasmir (2022) kinerja merupakan hasil dari pekerjaan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dan perilaku kerja yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan semua tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut selama periode waktu tertentu. Seseorang dikatakan memiliki kinerja baik apabila ia mampu menyelesaikan pekerjaannya melebihi atau setara dengan standar perusahaan (Sasongko et al., 2021). Karyawan yang kompeten dapat dilihat melalui adanya prestasi kerja yang ia capai. Oleh karena itu, dibutuhkan prestasi kerja para karyawan agar menciptakan kinerja yang maksimal. Kinerja seorang karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuan, sehingga pimpinan

perusahaan harus dapat memberikan pengawasan kepada para karyawannya (Setyawan et al., 2022).

Pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang memiliki urgensi terhadap kinerja karyawan karena kinerja karyawan yang baik dan maksimal merupakan salah satu faktor penentu kemajuan bisnis perusahaan. PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang distribusi dan perdagangan yang selalu berupaya untuk menyalurkan produk konsumsi, alat kesehatan, produk farmasi, dan hasil perkebunan. PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang telah berupaya untuk meningkatkan kinerja para karyawannya, baik melalui peran dari kepemimpinannya dan juga *work life balance* para karyawannya. Kepemimpinan pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang dipegang langsung oleh seorang Kepala Cabang untuk menentukan hasil penjualan serta keuntungan dari kantor cabang Semarang. Selain itu, *work life balance* juga merupakan salah satu faktor yang dapat mendukung karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Peneliti menemukan beberapa hal menarik yang dapat dijadikan bahan observasi pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang. Kepala Cabang PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dimana selalu memberikan motivasi, solusi, dan selalu mendorong karyawannya untuk selalu bekerja sama dan mencapai tujuan organisasi dengan maksimal. Tetapi, berdasarkan wawancara yang telah peneliti lakukan dengan salah satu karyawannya, pada setiap tahun masih ada target yang belum tercapai, sehingga disini peneliti ingin mengetahui apakah gaya

kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala cabang PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang sudah baik atau masih terdapat kekurangan dalam memimpin perusahaan. Kemudian untuk perihal *work life balance*, karyawan dari PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang lebih sering lembur atau pulang lebih malam dari jam pulang yang telah ditentukan sehingga tentu akan memotong waktu mereka untuk urusan di luar pekerjaan bersama keluarga ataupun teman, hal tersebut dapat membuat munculnya demotivasi yang tentu juga akan memberikan pengaruh pada kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Kepala Akuntansi dan SDM PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang diperoleh informasi bahwa pencapaian kinerja karyawan belum maksimal. Untuk mengetahui naik turunnya kinerja karyawan dapat dilihat melalui data penilaian kinerja karyawan setiap tahunnya yang ditunjukkan pada Tabel 1.1.

**Tabel 1.1 Data Penilaian Kinerja Karyawan PT. Rajawali Nusindo
Cabang Semarang Tahun 2020 - 2023**

Nilai	Bobot	Klasifikasi Penilaian	2020		2021		2022		2023	
			Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%
4	95-100	BS (Baik Sekali)	10	26,3	1	2,7	-	-	2	6,25
3	85-94	B (Baik)	26	68,4	26	70,3	12	38,7	17	53,15
2	75-84	CB (Cukup Baik)	2	5,3	9	24,3	18	58,1	13	40,6
1	65-74	K (Kurang)	-	-	1	2,7	1	3,2	-	-
0	< 65	KS (Kurang Sekali)	-	-	-	-	-	-	-	-
Jumlah Karyawan			38	100	37	100	31	100	32	100

Sumber: PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang, 2024

Tabel 1.1 merupakan data penilaian kinerja karyawan PT Rajawali Nusindo Cabang Semarang tahun 2020 hingga tahun 2023 yang menunjukkan adanya penurunan kinerja. Pada tahun 2020–2023 jumlah karyawan dengan klasifikasi penilaian baik sekali mengalami penurunan dari 10 karyawan pada tahun 2020 dengan persentase 26,3% menjadi 1 karyawan dengan persentase 2,7% pada tahun 2021. Pada tahun 2022 menjadi 0% dan pada tahun 2023 mengalami kenaikan menjadi 2 karyawan dengan persentase 6,25%. Karyawan yang mendapatkan penilaian baik mengalami fluktuatif terlihat di tahun 2020 sebanyak 26 karyawan dengan persentase 68,4% sedangkan tahun 2021 mengalami kenaikan persentase menjadi 70,3% dengan jumlah 26 karyawan, pada tahun 2022 mengalami penurunan menjadi 12 karyawan dengan persentase 38,7%. Pada tahun 2023 mengalami kenaikan menjadi 17 karyawan dengan persentase 53,15%.

Kemudian karyawan yang mendapatkan penilaian cukup baik mengalami fluktuatif terlihat di tahun 2020 sebanyak 2 karyawan dengan persentase 5,3% sedangkan tahun 2021 mengalami kenaikan persentase menjadi 24,3% dengan jumlah 9 karyawan, pada tahun 2022 mengalami kenaikan menjadi 18 karyawan dengan persentase 58,1%. Dan pada tahun 2023 mengalami penurunan menjadi 13 karyawan dengan persentase 40,6%. Selanjutnya pada tahun 2020 tidak ada karyawan yang memperoleh penilaian kurang atau kurang sekali, tetapi pada tahun 2021 terdapat satu karyawan yang menerima penilaian kurang dengan persentase 2,7%. Pada tahun 2022, beberapa karyawan mendapatkan penilaian kurang. Tetapi, pada 2023 tidak ada karyawan yang mendapat klasifikasi

penilaian kurang dan kurang sekali. Target yang diharapkan perusahaan tentunya semua karyawan mendapatkan penilaian kinerja yang baik, namun pada kenyataannya masih ada karyawan yang memperoleh penilaian cukup dan kurang baik. Berdasarkan tabel 1.1 dapat terlihat bahwa kinerja karyawan belum memenuhi target yang telah ditentukan.

Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan, salah satunya yaitu gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan, karena gaya kepemimpinan yang efektif dapat memberikan arahan yang baik kepada para karyawannya agar dapat mencapai tujuan suatu perusahaan. Oleh karena itu, seorang pemimpin perusahaan yang baik harus mampu memberikan arahan, memberikan motivasi kepada karyawan, mampu menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan, dapat memberikan solusi ketika terjadi permasalahan, serta memiliki kompetensi yang baik dalam mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan merupakan sifat, kebiasaan, watak, dan kepribadian yang khas dan unik dari seorang pemimpin yang dapat membedakannya dengan orang lain, sehingga menandai cara ia berperilaku dan memimpin (Hutahaean, 2021).

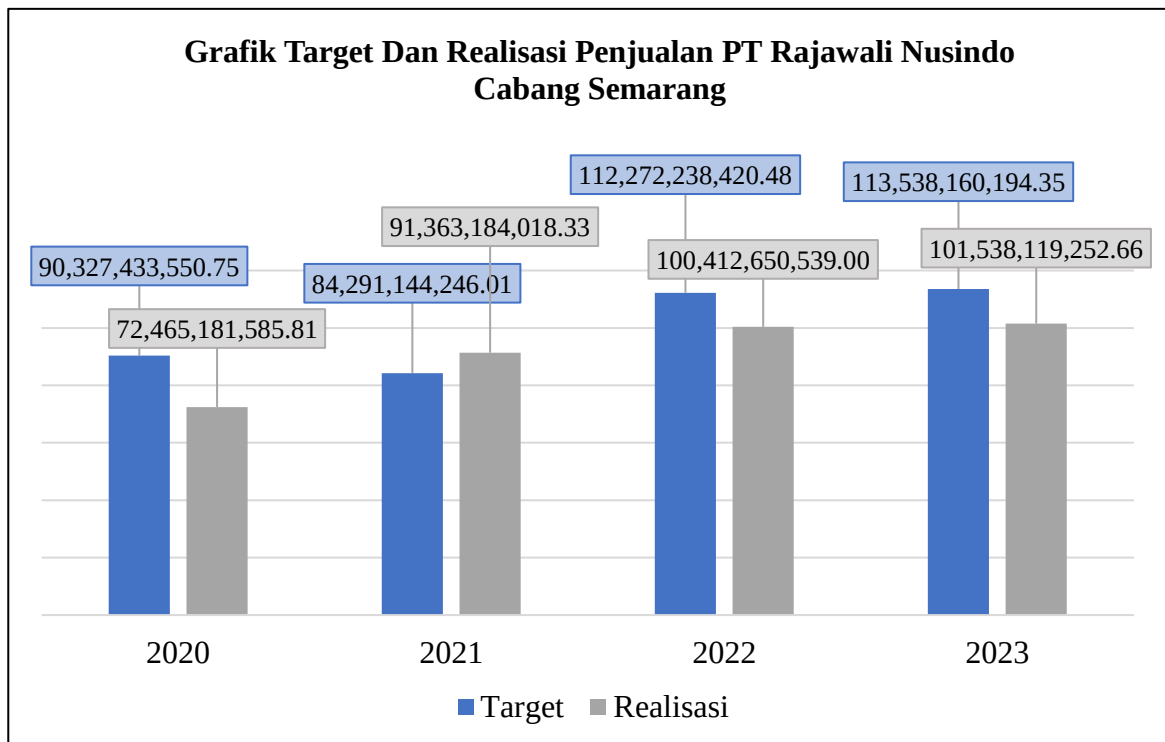
Dalam mengelola sebuah organisasi, setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda sesuai dengan kondisi organisasinya masing-masing. Salah satu jenis gaya kepemimpinan adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional, yakni seorang pemimpin berupaya mendorong dan menggerakkan anggotanya untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan

organisasi. Selain itu, pemimpin juga membawa transformasi dengan menyampaikan visi perusahaan dan memberikan peluang pada bawahan untuk berpartisipasi dalam penyelesaian masalah. Menurut Sule & Priansa (2018), terdapat dua kata yang membentuk kata kepemimpinan transformasional yakni kepemimpinan (*leadership*) dimana berarti perilaku seseorang dalam mengatur, mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan, serta transformasional yang berarti mentransformasi atau mengubah sesuatu. Contohnya seperti melakukan perubahan visi menjadi kenyataan.

Menurut Iskandar (2019), karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi akan membangun ikatan emosional yang kuat dengan perusahaan. Ikatan ini mendorong mereka untuk bekerja dengan optimal dan mengurangi keinginan untuk meninggalkan pekerjaan maupun perusahaan. Menurut Marsam (2020) gaya kepemimpinan menunjukkan tingkat kepercayaan seorang pimpinan terhadap kemampuan yang dimiliki oleh bawahannya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan adalah cara dan strategi yang digunakan oleh seorang pemimpin, yang terbentuk dari perpaduan antara filosofi, keterampilan, sikap, dan karakter yang digunakan untuk mempengaruhi dan mengarahkan karyawannya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Kepala Akuntansi dan SDM PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang diperoleh informasi bahwa pencapaian kinerja karyawan belum maksimal. Untuk mengetahui naik turunnya kinerja karyawan dapat dilihat melalui data target dan realisasi perusahaan setiap tahunnya. Indikasi lemahnya indikator Kinerja

Karyawan dapat ditunjukkan oleh Gambar 1.1 tentang Target dan Realisasi PT Rajawali Nusindo Cabang Semarang Tahun 2020 - 2023.



Gambar 1.1 Target dan Realisasi Penjualan PT Rajawali Nusindo Semarang

Pada gambar 1.1 disajikan data target dan realisasi penjualan, terlihat bahwa perusahaan tidak mencapai target pada tahun 2020, 2022, dan 2023. Ketidakmampuan dalam mencapai target ini disebabkan karena adanya kinerja karyawan yang tidak maksimal (Utomo, 2019). Kinerja karyawan yang tidak maksimal juga dapat disebabkan oleh adanya kepemimpinan yang kurang maksimal. Pemimpin harus aktif dalam menyusun strategi dan rencana, mengkoordinasikan, dan melakukan pekerjaan dengan para karyawan atau anggota demi tercapainya tujuan bersama-sama dan tercapainya target perusahaan.

Kepemimpinan juga merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan dan perilaku pemimpin tersebut. Kepemimpinan merupakan proses terjadinya hubungan atau interaksi antara karyawan, pemimpin, dan keadaan. Pemimpin merupakan sosok orang yang memiliki keahlian dalam memimpin, memiliki keahlian dalam mempengaruhi orang lain atau sebuah kelompok orang sekalipun. Menurut Busro (2018) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang konsisten ditunjukkan oleh seorang pemimpin ketika mempengaruhi bawahannya. Ada beberapa kriteria diantaranya adalah kemampuan pemimpin meningkatkan kerja sama antar anggota, kemampuan untuk memberikan motivasi kerja pada karyawan, kemampuan seorang pemimpin menyelesaikan sebuah permasalahan, kemampuan dalam pengambilan keputusan, kemampuan dalam membangun rasa kepercayaan diri untuk karyawan, kemampuan dalam bidang keorganisasian, dan kemampuan dalam memenuhi harapan serta kebutuhan dari para karyawan.

Selain gaya kepemimpinan, *work life balance* juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Seluruh perusahaan yang beroperasi pasti memiliki target pertumbuhan dan perkembangan yang harus dicapai. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan aspek-aspek penting seperti *work life balance* bagi karyawannya, yang seringkali diabaikan. Meski demikian, tidak semua karyawan berhasil menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka dengan efektif. Pekerjaan yang intensitasnya tinggi harus diimbangi dengan istirahat yang

memadai untuk mendukung kinerja yang baik tanpa harus bekerja berlebihan. Menurut Komari & Sulistiowati (2020), *work life balance* merupakan suatu teori yang menjelaskan bagaimana individu mengatur lingkungan kerja dan keluarga serta batasan antara keduanya untuk mencapai keseimbangan. Menurut Minarika et al., (2020), *work life balance* adalah faktor kunci yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam kebijakan untuk memelihara produktivitas dan kinerja karyawan. Tidak semua orang dapat menyeimbangkan antara tanggung jawab profesional dan kebutuhan pribadi mereka.

Ketidakseimbangan dalam *work life balance* dapat menyebabkan demotivasi, gangguan dalam kehidupan sosial, dan masalah kesehatan mental. Oleh karena itu, manajemen *work life balance* yang efektif sangat penting untuk memastikan karyawan merasa bahagia, memiliki kesehatan fisik dan mental yang baik, serta menjalin hubungan yang harmonis dengan keluarga dan rekan kerja (Huda & Firdaus, 2020). Beberapa orang mungkin tidak menyadari bahwa perbedaan antara kehidupan pribadi dan profesional dapat mempengaruhi kesejahteraan psikologis, yang bisa mengganggu fokus dan kinerja pekerjaan mereka. Tekanan dari pekerjaan dan kehidupan pribadi yang tidak terkendali seringkali menyebabkan ketidakseimbangan, yang dapat mempengaruhi keterlibatan dan dedikasi mereka dalam pekerjaan. Ini bisa mengakibatkan kurangnya konsentrasi, kurangnya motivasi, dan kurangnya ketekunan dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

Fenomena masalah *work life balance* didukung dengan fakta pada Tabel 1.2 yang menunjukkan data absensi karyawan pada tahun 2020-2023:

**Tabel 1.2 Absensi Kehadiran Karyawan PT. Rajawali Nusindo
Tahun 2020 – 2023**

Tahun	Jumlah Karyawan	Hari Kerja	Absensi (Tidak Hadir)				
			Ijin	Sakit	Alpha	Total	Presentase
2020	38	270	20	35	10	65	24,07%
2021	37	270	16	36	7	59	21,85%
2022	31	270	19	34	9	62	22,96%
2023	32	270	17	37	12	66	24,44%

Sumber: PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang, 2024

Pada tabel 1.2 tertulis bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan selama 270 hari kerja mengalami fluktuasi dari tahun 2020-2023. Terlihat adanya peningkatan presentase ketidakhadiran karyawan pada data tersebut. Ketidakhadiran karyawan akan berakibat pada terhambatnya pencapaian kinerja yang maksimal pada suatu perusahaan (Satriani, 2014). Karena, kehadiran karyawan merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan suatu perusahaan.

Oleh karena itu, penelitian ini akan membahas mengenai faktor gaya kepemimpinan dan *work life balance* yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan melalui variabel employee engagement sebagai variabel intervening pada PT Rajawali Nusindo Cabang Semarang. Karena, perusahaan ini merupakan perusahaan distribusi dan perdagangan yang tentunya membutuhkan kinerja karyawan yang maksimal agar mencapai target atau tujuan yang ditentukan oleh perusahaan tersebut. Selain itu, melalui pemahaman yang lebih mendalam terhadap variabel-variabel yang telah dijelaskan di atas, penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi

terhadap pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang maksimal di tengah adanya target yang harus terpenuhi. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan wawasan strategis bagi PT Rajawali Nusindo Cabang Semarang dan perusahaan lain yang sejenis dalam upaya pengelolaan perusahaan yang maksimal.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, terlihat adanya kesenjangan antara harapan dan kenyataan terhadap kinerja karyawan pada PT Rajawali Nusindo Cabang Semarang. Harapan pimpinan suatu perusahaan adalah adanya kinerja karyawan yang maksimal demi tercapainya tujuan perusahaan. Tetapi, pada realitanya berdasarkan tabel 1.1 tentang fenomena kinerja karyawan menunjukkan adanya kelemahan. Begitu pula pada faktor gaya kepemimpinan, *work life balance*, dan *employee engagement* yang juga menunjukkan fakta kelemahan. Sehubungan dengan masalah di atas maka dapat diperoleh rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada PT Rajawali Nusindo Cabang Semarang?
2. Apakah variabel *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada PT Rajawali Nusindo Cabang Semarang?
3. Apakah variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Rajawali Nusindo Cabang Semarang?

4. Apakah variabel *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Rajawali Nusindo Cabang Semarang?
5. Apakah variabel *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Rajawali Nusindo Cabang Semarang?
6. Apakah variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening pada PT Rajawali Nusindo Cabang Semarang?
7. Apakah variabel *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening pada PT Rajawali Nusindo Cabang Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yang hendak dicapai adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh variabel *work life balance* terhadap *employee engagement* PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang.

4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh variabel *work life balance* terhadap kinerja karyawan PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang.
5. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang.
6. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang.
7. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh variabel *work life balance* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi beberapa pihak antara lain:

a. Bagi Peneliti

Manfaat penelitian ini bagi peneliti adalah dapat memperluas pengetahuan dan menerapkan konsep-konsep yang dipelajari selama perkuliahan, terutama mengenai perilaku individu yang terkait dengan variabel seperti gaya kepemimpinan dan *work life balance* yang mempengaruhi kinerja karyawan.

b. Bagi PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang

Penelitian ini dapat memberikan wawasan yang berharga untuk memperbaiki gaya kepemimpinan dan *work life balance* pada seluruh karyawan, dengan tujuan mencapai kinerja yang maksimal untuk kedepannya sehingga akan memberikan dampak positif pada perusahaan.

c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber referensi dan informasi untuk penelitian selanjutnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan *work life balance* terhadap kinerja karyawan.

1.5 Kerangka Teori

Tujuan dari landasan teori adalah untuk memberikan batasan konsep yang digunakan sebagai kerangka berpikir dari masing – masing variabel.

1.5.1 Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi didefinisikan sebagai ilmu yang mempelajari berbagai aspek individu dalam suatu lingkungan kerja untuk memahami kebiasaan, pola perilaku, metode kerja, serta dampak keterlibatan individu terhadap organisasi (Duha, 2018). Perilaku organisasi berkaitan dengan cara individu berperilaku dalam suatu organisasi (Wijaya, 2017). Perilaku organisasi didefinisikan sebagai sikap atau perilaku seorang individu yang diungkapkan melalui kepribadian, perspektif, dan pola pikirnya dalam suatu organisasi yang dapat berdampak pada kinerja dirinya maupun organisasi tersebut (Tanasal et al., 2016). Menurut Robbins dan Judge dalam Irwan et al. (2021) perilaku organisasi merupakan ilmu

yang mempelajari dampak dari perilaku individu, kelompok, dan organisasi dengan tujuan menerapkan pemahaman tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Maka dari itu, perilaku organisasi digambarkan sebagai studi yang berkaitan dengan berbagai aspek perilaku manusia dalam suatu organisasi atau kelompok tertentu (Thoha dalam Tjokro, 2019).

1.5.2 Kinerja Karyawan

Menurut Prasyanti & Juniarti (2018) kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi kerja atau atau hasil dari pekerjaan yang telah dicapai oleh karyawan. Menurut Kasmir (2022) kinerja merupakan hasil dari pekerjaan secara kualitas dan kuantitas dan perilaku kerja yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan semua tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut selama periode waktu tertentu. Seseorang dikatakan memiliki kinerja baik apabila ia mampu menyelesaikan pekerjaannya melebihi atau setara dengan standar perusahaan (Sasongko et al., 2021). Karyawan yang kompeten dapat dilihat melalui adanya prestasi kerja yang ia capai. Oleh karena itu, dibutuhkan prestasi kerja para karyawan agar menciptakan kinerja yang maksimal. Kinerja seorang karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuan, sehingga pimpinan perusahaan harus dapat memberikan pengawasan kepada para karyawannya (Setyawan et al., 2022).

1.5.2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Pada suatu organisasi, pasti memiliki beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan elemen yang sangat penting dalam kelancaran berjalannya perusahaan. Oleh karena itu,

Menurut Mangkunegara (2013) terdapat faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja. Faktor tersebut yaitu :

- a. Faktor Internal, yaitu faktor yang bersumber dari dalam masing-masing individu seperti pengetahuan, sikap, kemampuan, dan keahlian.
- b. Faktor Eksternal, yaitu faktor yang terpengaruh oleh kondisi lingkungan sekitar seperti gaya kepemimpinan, rekan kerja, fasilitas, manajemen, *work life balance*.

Menurut Kasmir (2022) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

- a. Kemampuan dan Keahlian
Seseorang yang memiliki kemampuan dan keahlian yang terampil akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan sesuai dengan target yang harus dicapai.
- b. Pengetahuan
Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya
- c. Kepemimpinan
Perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya.
- d. Kepribadian
Seseorang dengan kepribadian yang baik akan melaksanakan tugasnya dengan kesungguhan dan rasa tanggung jawab sehingga akan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas baik.

e. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat disesuaikan dengan situasi dalam sebuah organisasi, yang berarti hal tersebut akan berdampak pada kinerja para karyawannya. Misalnya untuk organisasi tertentu dibutuhkan gaya transformasional dengan alasan tertentu.

f. *Work Life Balance*

Jika terdapat keseimbangan waktu antara urusan pekerjaan dengan luar pekerjaan maka karyawan akan lebih dapat maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya. Karena jika *work life balance* berjalan dengan baik, maka karyawan pasti akan merasa bahwa pekerjaannya tidak memakan waktunya dengan keluarga dan temannya. Hal tersebut akan dapat lebih memotivasi dirinya untuk bekerja secara maksimal.

g. Lingkungan Kerja

Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik karena bekerja tanpa gangguan.

Dari faktor – faktor di atas yang telah disebutkan, gaya kepemimpinan dan *work life balance* merupakan faktor yang menarik untuk diteliti. Kedua faktor tersebut sangat berpengaruh pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan lebih maksimal jika memiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang selalu memotivasi karyawannya dan mendukung serta menghargai karyawannya. Selain itu, dengan adanya keseimbangan waktu antara pekerjaan dengan waktu

di luar pekerjaan seperti waktu bersama teman dan keluarga akan menjadikan karyawan lebih termotivasi untuk memaksimalkan pekerjaannya. Sehingga dapat terlihat bahwa *work life balance* sangat berpengaruh dalam memaksimalkan kinerja karyawan pada suatu perusahaan.

1.5.2.2 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2015) terdapat beberapa indikator kinerja karyawan, diantaranya :

1. Kualitas (mutu), yaitu ketelitian dan kerapihan yang dilakukan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditentukan.
2. Kuantitas, yaitu dalam pengukuran kinerja dapat pula dilakukan dengan cara dilihat melalui kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seorang karyawan.
3. Produktivitas, yaitu kecepatan dan ketepatan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan. Oleh karena itu, jika pekerjaan diselesaikan tepat waktu maka dapat dilihat bahwa kinerja karyawan pada perusahaan tersebut telah maksimal.
4. Efektivitas, yaitu kemampuan karyawan dalam memaksimalkan sumber daya perusahaan dan memaksimalkan kinerja dirinya dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan perusahaan.

1.5.3 Gaya Kepemimpinan

Hasibuan (2017) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar bersedia untuk bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan atau target. Menurut Marsam (2020) gaya kepemimpinan mencerminkan keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan adalah cara dan strategi yang digunakan oleh seorang pemimpin, yang merupakan hasil dari kombinasi dari filosofi, keterampilan, sikap, dan sifat yang sering diterapkan ketika ia berusaha mempengaruhi karyawannya.

1.5.3.1 Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan menurut H. Joseph Reitz dalam Rahayu et al. (2017), yaitu :

- a. Kepribadian (personality), yaitu pengalaman pimpinan di masa lalu serta harapannya yang meliputi nilai-nilai, latar belakang serta pengalamannya yang pada akhirnya akan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinannya.
- b. Harapan serta perilaku pimpinan kepada karyawannya juga mempengaruhi penentuan gaya kepemimpinan
- c. Karakteristik, yaitu harapan dan perilaku karyawan yang mempengaruhi pimpinan dalam menentukan gaya kepemimpinan yang digunakan.
- d. Kebutuhan tugas, yaitu semua pekerjaan yang diberikan kepada karyawan juga dapat mempengaruhi penerapan gaya kepemimpinan.

- e. Iklim dan kebijakan organisasi akan dapat mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- f. Harapan serta kepribadian *partner* kerja dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan.

1.5.3.2 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai & Mulyadi (2018) terdapat beberapa indikator gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Kemampuan kerjasama dan hubungan yang baik
 - a. Menjalin kerjasama yang baik dengan bawahan
 - b. Membangun hubungan baik dengan bawahan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab masing-masing
2. Kemampuan dalam hal efektivitas
 - a. Mampu untuk menyelesaikan pekerjaan di luar batas kemampuan
 - b. Menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan
3. Kepemimpinan yang partisipatif
 - a. Mengambil keputusan dengan musyawarah bersama
 - b. Mampu menganalisis masalah yang muncul dalam pekerjaan
4. Kemampuan mendelegasikan tugas dan waktu
 - a. Bersedia mendahulukan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi serta menggunakan sisa waktu untuk kepentingan pribadi
 - b. Menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan

5. Kemampuan membagi tugas dan wewenang

- a. Seorang pimpinan bertanggung jawab untuk menentukan tugas yang harus diselesaikan sendiri dan mana yang dapat didelegasikan dengan tim
- b. Memberikan arahan dalam proses pengambilan keputusan

1.5.4 *Work-Life Balance*

Menurut Arianti et al., (2022) *work-life balance* merupakan bentuk dukungan dari individu maupun perusahaan dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat berupa jam kerja yang fleksibel, waktu istirahat, kesempatan mengembangkan diri, dan pemberian cuti. Dukungan ini pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Menurut Komari & Sulistiowati (2020), *work life balance* adalah konsep yang menjelaskan bagaimana seseorang mengelola lingkungan kerja dan kehidupan keluarga serta menentukan batas antara kedua hal tersebut agar mencapai keseimbangan. Menurut Minarika et al., (2020), *work life balance* adalah faktor kunci yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam kebijakan untuk memelihara produktivitas dan kinerja karyawan. Tidak semua orang dapat menyeimbangkan antara tanggung jawab profesional dan kebutuhan pribadi mereka.

Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan aspek-aspek penting seperti *work life balance* bagi karyawannya, yang seringkali diabaikan. Meski demikian, tidak semua karyawan berhasil menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka dengan efektif.

Pekerjaan yang intensitasnya tinggi harus diimbangi dengan istirahat yang memadai untuk mendukung kinerja yang baik tanpa harus bekerja berlebihan.

1.5.4.1 Faktor-Faktor *Work Life Balance*

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *work-life balance* menurut Muthukumar et al. (2014) yaitu:

1. Sikap Karyawan

Sikap karyawan merujuk pada pola pikir karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan

2. Keseimbangan Hidup

Keseimbangan hidup dipengaruhi oleh kondisi psikologis seseorang, seperti bagaimana ia bereaksi terhadap situasi, menghadapi tantangan, menangani *pressure* pekerjaan, dan mengelola emosi

3. Lingkungan Tempat Individu Berada

Lingkungan kerja individu sebaiknya diciptakan dengan rasa aman dan nyaman

1.5.4.2 Indikator *Work Life Balance*

Menurut Greenhouse dalam Arianti et al., (2022) untuk mengukur tingkat *work life balance* seseorang dalam sebuah perusahaan dapat menggunakan indikator seperti:

1. Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)

- Dapat berkumpul bersama keluarga dan melaksanakan pekerjaan setiap harinya.
- Dapat bersantai dan menikmati waktu luang setelah bekerja.

- Memiliki waktu istirahat yang cukup baik saat bekerja maupun setelah pulang kerja.

2. Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*)

- Dapat menikmati waktu bersama keluarga dan lingkungan sosial secara fisik maupun emosional setelah menjalani pekerjaan sehari-harinya.
- Kondisi keluarga dapat berpengaruh terhadap suasana hati seseorang saat bekerja.
- Bebas dari tingkat stres berlebihan.

3. Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*)

- Dapat dinilai berdasarkan kondisi keluarga.
- Terlihat dari hubungan dengan *partner* kerja.
- Diukur berdasarkan kualitas dan kuantitas hasil kerja.

1.5.5 *Employee Engagement*

Konsep mengenai *employee engagement* dikemukakan oleh Ariawaty et al. (2019) yang menjelaskan bahwa bentuk psikologis dari karyawan yang mempunyai ikatan secara emosional yaitu mempunyai hubungan atau teman kerja yang baik, mempunyai perasaan empati kepada manajer dan rekan kerja mereka serta karyawan yang memiliki loyalitas terhadap perusahaan mampu membedakan dengan tepat antara misi dan peran mereka pada lingkungan kerja.

Menurut Schaufeli & Bakker dalam Apriliawati et al. (2024) *employee engagement* adalah situasi di mana karyawan merasa memiliki hubungan emosional yang mendalam dengan pekerjaan dan organisasi mereka, serta

menunjukkan komitmen yang tinggi untuk memberikan kontribusi terbaik. Selain itu juga menggambarkan dalam mencapai tujuan suatu organisasi, diperlukan partisipasi aktif dari karyawan yang tercermin dalam bentuk komitmen, antusiasme, serta upaya yang terarah dan penuh energi. Saat ini organisasi semakin transparan dan terbuka, memungkinkan karyawan untuk mengakses berbagai sumber informasi secara bersamaan. Oleh sebab itu, *employee engagement* merujuk pada kondisi dimana karyawan dapat terhubung secara psikis dan berperan aktif menyelesaikan tugas yang dibagikan (Arianti et al., 2022).

Berdasarkan pandangan ahli yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan suatu kondisi psikologis dimana karyawan memiliki keterikatan yang mendalam terhadap pekerjaannya, dengan memberikan dedikasi penuh dalam melaksanakan tanggung jawab mereka secara fisik, kognitif, dan emosional demi tercapainya tujuan perusahaan.

1.5.5.1 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement*, menurut Jagannathan (2014) terdapat tujuh faktor utama yang berperan dalam mempengaruhi tingkat *employee engagement* yaitu:

1. Lingkungan Kerja (*Work Environment*)

Keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh berbagai aspek di tempat kerja salah satunya lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dapat membantu karyawan untuk lebih fokus, sehingga akan berdampak pada

peningkatan kinerja dan keterikatan antar individu. Hal tersebut berperan penting dalam menentukan keterlibatan karyawan.

2. Kepemimpinan (*Leadership*)

Keterlibatan karyawan cenderung akan terjadi dengan alami ketika pimpinan mampu memotivasi karyawan. Keterlibatan dan antusiasme akan meningkat ketika karyawan merasa pekerjaannya bernilai dan bermakna. Oleh karena itu, pimpinan bertanggung jawab untuk menyampaikan bahwa kontribusi karyawan berperan penting dalam keberhasilan perusahaan.

3. Hubungan Tim dan Rekan Kerja (*Team and Co-worker*)

Faktor lain yang memperhatikan keharmonisan antar karyawan secara langsung adalah hubungan dalam tim dan antar rekan kerja. Kepercayaan serta dukungan yang terjalin dalam hubungan antar individu dapat memperkuat kerja sama tim, dan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Individu yang menjalin interaksi yang baik dengan *partner* kerja akan merasakan makna yang lebih mendalam akan pekerjaan mereka.

4. Pelatihan dan Pengembangan Karir (*Training and Career Development*)

Faktor penting selanjutnya yaitu pelatihan dan pengembangan karir yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Program pelatihan yang diberikan dapat memperbaiki kualitas layanan serta berdampak positif pada kinerja dan keterlibatan karyawan.

5. Kompensasi (*Compensation*)

Penghargaan dan pengakuan memiliki pengaruh besar terhadap tingkat keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan diakui oleh organisasi, mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, penting dalam perusahaan untuk menetapkan ketentuan kompensasi dan penghargaan jika perusahaan ingin mencapai tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi.

6. Kebijakan Organisasi, Prosedur, Sistem, dan Struktur (*Organizational Policies, Procedures, Systems, and Structures*)

Kebijakan dan prosedur organisasi seperti proses rekrutmen dan seleksi yang adil, fleksibilitas jam kerja, dukungan untuk keseimbangan kehidupan kerja, serta keadilan dalam promosi jabatan sangat mempengaruhi keterlibatan dan komitmen karyawan.

7. Kesejahteraan Kerja (*Workplace Well-being*)

Faktor penting yang terakhir untuk meningkatkan keterlibatan karyawan yaitu kesejahteraan kerja. Kesejahteraan ini menjadi faktor utama dalam menilai pengaruh organisasi terhadap karyawannya. Dukungan perusahaan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan berperan sebagai pendorong utama dalam meningkatkan keterlibatan karyawan.

1.5.5.2 Indikator *Employee Engagement*

Indikator *employee engagement* menurut Schaufeli & Bakker dalam Apriliawati et al. (2024) sebagai berikut:

1. Semangat (*Vigor*) merupakan kondisi dimana karyawan menunjukkan antusiasme tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.
2. Dedikasi (*Dedication*) mengacu pada hubungan emosional yang kuat antara individu dan pekerjaannya.
3. Penghayatan (*Absorption*) merupakan upaya konsentrasi penuh yang dilakukan seseorang terhadap pekerjaannya.

1.5.6 Keterkaitan Antar Variabel

1.5.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap *Employee Engagement* (Z)

Setiap organisasi pasti membutuhkan individu yang mampu memimpin bawahannya atau kelompoknya yang disebut sebagai pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2015). Setiap pemimpin pasti memiliki tipe kepemimpinan yang berbeda-beda dalam menjalankan suatu organisasi. Tipe pemimpin dan keberadaannya juga akan mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan pada sebuah organisasi (Bustomi, 2022). Gaya kepemimpinan yang baik merupakan kepemimpinan yang mampu memengaruhi, memotivasi, dan menuntun individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Busro, 2018).

Sumaia & Peerayuth (2024) dalam penelitiannya “*Effects of transformational leadership on psychological empowerment and employee engagement*” memberikan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan maka

akan dapat meningkatkan *employee engagement* dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, terlihat bahwa tindakan pemimpin pada suatu organisasi sangat berpengaruh pada semangat dan motivasi kerja bawahannya. Sehingga, penting untuk memperhatikan gaya kepemimpinan yang diterapkan pada suatu organisasi dalam upaya meningkatkan *employee engagement*.

1.5.6.2 Pengaruh *Work-Life Balance* (X2) terhadap *Employee Engagement* (Z)

Teori *social exchange* (Blau, 2017) menyebutkan bahwa karyawan akan menunjukkan sikap dan perilaku tertentu ketika perusahaan memberikan dukungan dan perhatian kepada karyawan. Dalam penerapan *Social Exchange* pada *work-life balance*, jika perusahaan dapat membantu menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan karyawan, maka karyawan merasa diperhatikan dan difasilitasi oleh perusahaan. Sehingga karyawan merasa terdorong untuk membalas dukungan tersebut dengan menunjukkan sikap dan perilaku positif terhadap pekerjaan mereka. Oleh sebab itu, karyawan cenderung akan menanggapi perusahaan dengan tingkat keterlibatan tertentu.

Berdasarkan pernyataan dari beberapa ahli di atas relevan dengan salah satu penelitian oleh Larasati & Hasanati (2019) dalam "*The Effects of Work-Life Balance towards Employee Engagement in Millennial Generation*" ditemukan terdapat hubungan positif antara variabel *work life balance* terhadap *employee engagement* dengan presentase sebesar 14,3%, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memperhatikan keseimbangan antara kesejahteraan kerja dan kehidupan pribadi karyawannya terbukti dapat meningkatkan keterlibatan

karyawan milenial. Keterikatan ini berperan penting bagi perusahaan yang berupaya meningkatkan produktivitas guna meraih keuntungan.

1.5.6.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Setiap organisasi pasti membutuhkan individu yang mampu memimpin bawahannya atau kelompoknya yang disebut sebagai pemimpin. Tipe pemimpin dan keberadaannya juga akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan pada sebuah organisasi (Dewi & Harjoyo, 2019). Gaya kepemimpinan yang baik merupakan kepemimpinan yang mampu memengaruhi, memotivasi, dan menuntun individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Busro, 2018). Dalam suatu organisasi, kepemimpinan yang efektif akan menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas dan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi tersebut. Sebaliknya, kepemimpinan yang lemah atau tidak memadai akan menghambat peningkatan kinerja karyawan pada organisasi tersebut (Bustomi, 2022).

Berdasarkan penelitian oleh Khassawneh & Elrehail (2022) dalam “*The Effect of Participative Leadership Style on Employees’ Performance: The Contingent Role of Institutional Theory*” membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, terlihat bahwa tindakan pemimpin pada suatu organisasi sangat berpengaruh pada semangat dan motivasi kerja bawahannya. Sehingga, penting untuk memperhatikan gaya kepemimpinan yang diterapkan pada suatu organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

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

Kurangnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan stres bagi seorang karyawan, yang akan berakibat pada penurunan kinerja karyawan. Di sisi lain, karyawan yang memiliki sikap positif, fokus, dan bebas stres akan lebih berdedikasi pada pekerjaannya, sehingga meningkatkan kinerjanya ketika mereka mencapai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (Mendis & Weerakkody, 2018). Berdasarkan penelitian oleh Annisa & Kasmiruddin (2023) membuktikan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didorong oleh faktor yang muncul dari diri seseorang untuk mendedikasikan diri pada pekerjaannya dan berpartisipasi pada lingkungan masyarakat. Penelitian ini selaras dengan teori Singh & Khanna (2011) yang menggambarkan *work-life balance* sebagai kemampuan menyeimbangkan prioritas antara aspek pekerjaan dengan aspek kehidupan (keluarga, waktu luang, kebahagiaan, dan pengembangan spiritual), yang akhirnya dapat menciptakan kenaikan pada kinerja karyawan.

1.5.6.5 Pengaruh *Employee Engagement* (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Employee engagement merupakan salah satu faktor yang mendorong peningkatan kinerja karyawan. Iskandar (2019) mengemukakan ketika tingkat *employee engagement* tinggi maka dapat meningkatkan performa kerja mereka dan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas

melalui berbagai upaya dalam memperkuat keterlibatan tersebut. Sesuai dengan penelitian oleh Jagannathan (2014) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *employee engagement* dengan hasil kerja misalnya kinerja yang tinggi, tingkat konflik rendah dan hasil usaha yang positif. Hal serupa juga pada penelitian oleh Apriliawati et al. (2024) mengatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki perasaan yang positif dan tingginya rasa antusias terhadap pekerjaan cenderung memiliki kinerja yang baik karena mereka memiliki keterikatan yang tinggi sehingga tidak menjadikan pekerjaan sebagai beban.

1.5.6.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *Employee Engagement* (Z) sebagai Variabel Intervening

Gaya kepemimpinan merujuk pada cara pemimpin memimpin dan mengarahkan bawahannya. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat memengaruhi kinerja karyawan, karena pemimpin memainkan peran penting dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung motivasi dan produktivitas (Busro, 2018). *Employee engagement* adalah tingkat keterlibatan, motivasi, dan komitmen emosional karyawan terhadap organisasi mereka (Ariawaty et al., 2019). Pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan yang kolaboratif dan mendukung dapat meningkatkan tingkat *engagement* karyawan, yang kemudian meningkatkan kinerja mereka (Kirkman & Rosen, 2022).

Thesiasari et al. (2019) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

dengan melalui *employee engagement*. Pemimpin yang mendukung dan memberdayakan karyawan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan terlibat. Ketika karyawan merasa terlibat, mereka lebih mungkin untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Karyawan yang terlibat lebih produktif dan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Mereka juga lebih cenderung untuk berinovasi dan bekerja dengan penuh dedikasi. Oleh karena itu, keterlibatan karyawan secara langsung berhubungan dengan peningkatan kinerja.

1.5.6.7 Pengaruh *Work-Life Balance* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *Employee Engagement* (Z) sebagai Variabel Intervening

Keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan menjadi prioritas penting bagi karyawan yang menginginkan peningkatan kualitas hidup (Soomro et al., 2018). Perusahaan yang mengutamakan *work-life balance* dapat memberikan berbagai manfaat, baik bagi karyawan maupun pemberi kerja, seperti meningkatkan kepuasan dan semangat kerja, menurunkan tingkat *turnover* dan ketidakhadiran karyawan, serta mendorong peningkatan kinerja (Siska et al., 2022). *Work-life balance* di tempat kerja menjadi persoalan penting karena menciptakan perilaku baik yang dapat meningkatkan *employee engagement*, produktivitas, kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, serta kinerja individu.

Arianti et al. (2022) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*. Semakin baik keseimbangan kehidupan kerja karyawan

akan mampu memberikan peningkatan terhadap keterlibatan karyawan pada pekerjaan yang dijalannya sehingga kinerja karyawan akan semakin meningkat. Masuda et al. (2012) mendukung hal ini dengan menyatakan bahwa fleksibilitas jam kerja dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, termasuk peningkatan kesejahteraan dan kebahagiaan karyawan, yang kemudian dapat meningkatkan kinerja dan mengurangi tingkat *turnover*.

1.6 Kajian Terdahulu

Kajian penelitian terdahulu atau sebelumnya digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Perumusan penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya serta digunakan sebagai landasan, perbandingan, dan gambaran untuk mendukung penelitian yang sepadan pada masa mendatang.

Tabel 1.3 Kajian Terdahulu

No.	Judul Riset	Penulis	Variabel	Hasil Penelitian
1.	<i>The Effect of Participative Leadership Style on Employees' Performance: The Contingent Role of Institutional Theory</i>	Khassawneh & Elrehail (2022)	– Leadership Style (X) – Employee Performance (Y)	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pekerjaan.
2.	<i>The Effects of Work-Life Balance towards Employee Engagement in Millenial Generation of PT Senwell Indonesia.</i>	Larasati & Hasanati (2019)	– Work-Life Balance (X) – Employee Engagement (Y)	Adanya hubungan positif antara variabel <i>work-life balance</i> terhadap variabel <i>employee engagement</i> .
3.	Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional dan <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan BPJS Cabang Pekanbaru Kota.	Annisa & Kasmiruddin, (2023)	– Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁) – <i>Work-Life Balance</i> (X ₂) – Kinerja Karyawan (Y)	Variabel gaya kepemimpinan transformasional dan <i>work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

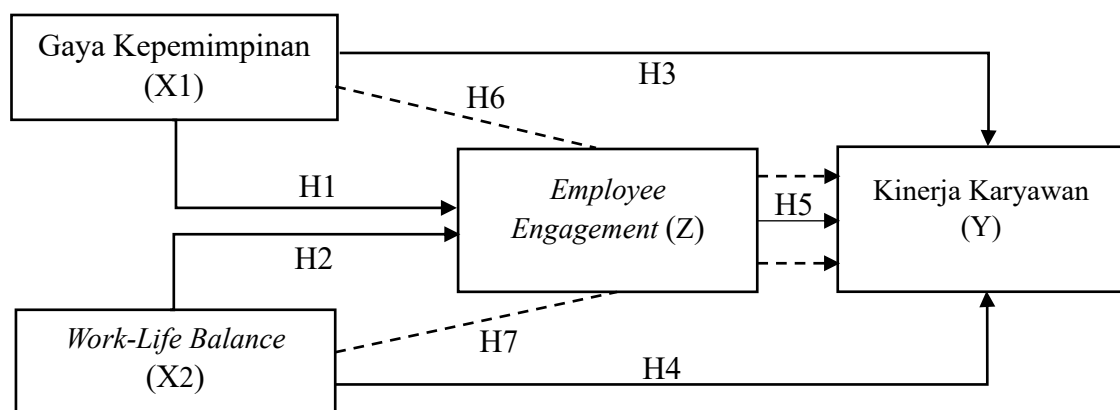
No.	Judul Riset	Penulis	Variabel	Hasil Penelitian
4.	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.	Arfandi & Kasran (2023)	– <i>Work-Life Balance</i> (X_1) – Gaya Kepemimpinan (X_2) – Kinerja Karyawan (Y)	Variabel <i>work life balance</i> dan gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
5.	<i>Effects of transformational leadership on psychological empowerment and employee engagement: a comparative study of Bangladesh and Thailand.</i>	Sumaia & Peerayuth (2024)	– <i>Transformational Leadership</i> (X) – <i>Employee Engagement</i> (Y) – <i>Psychological Empowerment</i> (Z)	Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel keterlibatan karyawan.
6.	<i>The effect of Work-Life Balance and Work Motivation on Employee Performance at PT Bank X</i>	Wismawan & Luturlean (2022)	– <i>Work-Life Balance</i> (X_1) – <i>Work Motivation</i> (X_2) – <i>Employee Performance</i> (Y)	Variabel <i>work life balance</i> tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Intervening	Arianti et al. (2022)	– <i>Work-Life Balance</i> (X_1) – Kompensasi (X_2) – Kinerja Karyawan (Y) – <i>Employee Engagement</i> (Z)	Variabel <i>work-life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui <i>employee engagement</i> sebagai variabel intervening.
8.	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Employee Engagement</i> pada CV. Perjuangan Steel Surabaya	Thesiasari et al. (2019)	– Kepemimpinan (X_1) – Lingkungan Kerja (X_2) – Kompensasi (X_3) – Kinerja Karyawan (Y) – <i>Employee Engagement</i> (Z)	Variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui <i>employee engagement</i> sebagai variabel mediasi.
9.	Pengaruh <i>Job Competency</i> dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sandang Asia Maju Abadi Semarang	Apriliawati et al. (2024)	– <i>Job Competency</i> (X_1) – <i>Employee Engagement</i> (X_2) – Kinerja Karyawan (Y)	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

No.	Judul Riset	Penulis	Variabel	Hasil Penelitian
10.	<i>Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance of Employees from Middle and Lower Managerial Level from Small Scale Organisations.</i>	Jagannathan (2014)	– <i>Employee Engagement (X)</i> – <i>Employee Performance (Y)</i>	<i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan dalam menghasilkan kinerja karyawan yang memuaskan.

1.7 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti gaya kepemimpinan dan *work life balance*. Oleh karena itu, kerangka pemikiran yang tepat untuk menggambarkan hubungan antara variabel independen yaitu gaya kepemimpinan (X1) dan *work life balance* (X2) terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y) yang dilakukan oleh karyawan PT Rajawali Nusindo Cabang Semarang. Beberapa variabel tersebut akan dianalisis dalam sebuah penelitian sehingga dapat diketahui pengaruh masing-masing variabel tersebut dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

1.8 Hipotesis



Gambar 1.2 Hipotesis Penelitian

Keterangan :

- Gaya Kepemimpinan (X1) : Variabel Bebas (Variabel Independen)
- *Work Life Balance* (X2) : Variabel Bebas (Variabel Independen)
- Kinerja Karyawan (Y) : Variabel Terikat (Variabel Dependen)
- *Employee Engagement* (Z) : Variabel Intervening

Hipotesis merupakan sebuah kesimpulan sementara atau jawaban sementara yang dirumuskan oleh peneliti untuk menjelaskan hubungan antara dua variabel atau lebih dalam sebuah penelitian. Hipotesis berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran yang ada di dalam penelitian yaitu sebagai berikut :

H1 : Diduga variabel Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (Z) pada PT. Rajawali Nusindo Semarang.

H2 : Diduga variabel *Work-Life Balance* (X2) berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (Z) pada PT. Rajawali Nusindo Semarang.

H3 : Diduga variabel Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Rajawali Nusindo Semarang.

H4 : Diduga variabel *Work-Life Balance* (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Rajawali Nusindo Semarang.

H5 : Diduga variabel *Employee Engagement* (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Rajawali Nusindo Semarang.

H6 : Diduga variabel Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *Employee Engagement* (Z) sebagai variabel intervening pada PT. Rajawali Nusindo Semarang.

H7 : Diduga variabel *Work-Life Balance* (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *Employee Engagement* (Z) sebagai variabel intervening pada PT. Rajawali Nusindo Semarang.

1.9 Definisi Konsep

Menurut Sugiyono (2018) definisi konsep adalah pemberian gambaran atau pengertian dari setiap variabel yang akan digunakan dan diamati dalam penelitian. Dalam sebuah penelitian, definisi konsep berperan sangat penting, terutama pada bagian pembahasan masalah. Hal ini bertujuan untuk menghindari ketidakjelasan terkait makna variabel yang digunakan. Berikut adalah definisi konsep masing-masing variabel dalam penelitian ini :

1.9.1 Gaya Kepemimpinan

Menurut Hutahaean (2021) gaya kepemimpinan merupakan sifat, kebiasaan, watak, dan kepribadian yang khas dan unik dari seorang pemimpin yang dapat membedakannya dengan orang lain, sehingga menandai cara ia berperilaku dan memimpin. Dalam suatu organisasi, kepemimpinan yang efektif akan menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas dan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi tersebut.

1.9.2 *Work-Life Balance*

Menurut Arianti et al., (2022) *work-life balance* merupakan bentuk dukungan dari individu maupun perusahaan dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat berupa jam kerja yang fleksibel, waktu istirahat, kesempatan mengembangkan diri, dan pemberian cuti. Dukungan ini pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. (Minarika et al., 2020), *work life balance* adalah faktor kunci yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam kebijakan untuk memelihara produktivitas dan kinerja karyawan.

1.9.3 *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli & Bakker dalam Apriliawati et al. (2024) *employee engagement* adalah situasi di mana karyawan merasa memiliki hubungan emosional yang mendalam dengan pekerjaan dan organisasi mereka, serta menunjukkan komitmen yang tinggi untuk memberikan kontribusi terbaik. Selain itu juga mempunyai ikatan secara emosional yaitu mempunyai hubungan atau teman kerja yang baik, mempunyai perasaan empati kepada manajer dan rekan kerja mereka serta karyawan yang memiliki loyalitas terhadap perusahaan mampu membedakan dengan tepat antara misi dan peran mereka pada lingkungan kerja.

1.9.4 *Kinerja Karyawan*

Menurut Prasyanti & Juniarti (2018) kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi kerja atau hasil dari pekerjaan yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan semua tugas sesuai dengan tanggung jawab yang

diberikan kepada karyawan tersebut selama periode waktu tertentu. Seseorang dikatakan memiliki kinerja baik apabila ia mampu menyelesaikan pekerjaannya melebihi atau setara dengan standar perusahaan (Sasongko et al., 2021).

1.10. Definisi Operasional

Menurut Sugiyono (2018) definisi operasional adalah sebuah panduan pelaksanaan langkah demi langkah yang menjelaskan mengenai cara mengukur variabel yang telah didefinisikan. Definisi operasional membahas mengenai indikator-indikator dari setiap variabel yang diteliti.

1.10.1 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada PT. Rajawali Nusindo merupakan sifat, watak, dan kepribadian Kepala Cabang PT. Rajawali Nusindo Semarang dalam bersikap kepada bawahan saat memberikan arahan dalam bekerja. Menurut Rivai & Mulyadi (2018) mengemukakan bahwa kepemimpinan dapat diukur menggunakan 5 indikator sebagai berikut :

1. Kemampuan kerjasama dan hubungan yang baik
2. Kemampuan dalam hal efektivitas
3. Kepemimpinan yang partisipatif
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang

1.10.2 *Work-Life Balance*

Work life balance merupakan suatu cara yang menjelaskan bagaimana karyawan PT. Rajawali Nusindo Semarang mengatur waktu dalam bekerja

dengan waktu untuk keluarga dan teman serta batasan antara keduanya untuk mencapai keseimbangan dengan tujuan untuk memelihara produktivitas dan kinerja karyawan PT. Rajawali Nusindo Semarang. Menurut Greenhouse dalam Arianti et al., (2022) untuk mengukur tingkat *work life balance* seseorang dalam sebuah perusahaan dapat menggunakan indikator seperti :

1.Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)

- Dapat berkumpul bersama keluarga dan melaksanakan pekerjaan setiap harinya.
- Dapat bersantai dan menikmati waktu luang setelah bekerja.
- Memiliki waktu istirahat yang cukup baik saat bekerja maupun setelah pulang kerja.

2.Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*)

- Dapat menikmati waktu bersama keluarga dan lingkungan sosial secara fisik maupun emosional setelah menjalani pekerjaan sehari-harinya.
- Kondisi keluarga dapat berpengaruh terhadap suasana hati seseorang saat bekerja.
- Bebas dari tingkat stres berlebihan.

3.Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*).

- Dapat dinilai berdasarkan kondisi keluarga.
- Terlihat dari hubungan dengan *partner* kerja.
- Diukur berdasarkan kualitas dan kuantitas hasil kerja.

1.10.3 *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan bentuk psikologis dari karyawan PT Rajawali Nusindo yang mempunyai ikatan secara emosional yaitu mempunyai hubungan atau teman kerja yang baik, mempunyai perasaan empati kepada manajer dan teman kerjanya serta mampu melihat apabila karyawan yang memiliki pemikiran terikat dengan perusahaan dapat membedakan secara benar antara misi dan peran mereka dalam lingkungan kerjanya. Menurut Schaufeli & Bakker dalam Apriliawati et al. (2024) untuk mengukur tingkat *employee engagement* seseorang dalam sebuah perusahaan dapat menggunakan indikator yaitu :

1. Semangat (*Vigor*) merupakan kondisi dimana karyawan menunjukkan antusiasme tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.
2. Dedikasi (*Dedication*) mengacu pada hubungan emosional yang kuat antara individu dan pekerjaannya.
3. Penghayatan (*Absorption*) merupakan upaya konsentrasi penuh yang dilakukan seseorang terhadap pekerjaannya.

1.10.4 **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hasil dari pekerjaan secara kualitas dan kuantitas dan perilaku kerja yang telah dicapai oleh karyawan PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang dalam melaksanakan semua tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut selama periode waktu tertentu. Menurut Robbins dalam Prasyanti & Juniarti (2018) terdapat beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan, diantaranya :

1. Kualitas (Mutu), yaitu ketelitian dan kerapihan yang dilakukan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditentukan.
2. Kuantitas, yaitu dalam pengukuran kinerja dapat pula dilakukan dengan cara dilihat melalui kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seorang karyawan.
3. Produktivitas, yaitu kecepatan dan ketepatan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan. Oleh karena itu, jika pekerjaan diselesaikan tepat waktu maka dapat dilihat bahwa kinerja karyawan pada perusahaan tersebut telah maksimal.
4. Efektivitas, yaitu kemampuan karyawan dalam memaksimalkan sumber daya perusahaan dan memaksimalkan kinerja dirinya dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan perusahaan.

1.11. Metode Penelitian

1.11.1 Tipe Penelitian

Tipe penelitian ini yaitu menggunakan *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. *Explanatory research* merupakan jenis penelitian yang memiliki tujuan untuk memastikan apakah terdapat pengaruh yang signifikan antar variabel yang diteliti (Sugiyono, 2018). Penelitian ini menggunakan metode analisis kuantitatif. Menurut Anshori & Iswati (2019) metode penelitian kuantitatif adalah penelitian yang berfokus pada pengujian hipotesis, dimana peneliti mengambil data dengan menggunakan kuesioner yang kemudian data tersebut diolah menjadi informasi yang bermanfaat untuk menghasilkan

kesimpulan. Sehingga, pada hal ini peneliti akan menguji pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X1) dan *work-life balance* (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) melalui *employee engagement* (Z) sebagai variabel intervening.

1.11.2 Populasi dan Sampel

1.11.2.1 Populasi

Populasi adalah sekelompok yang meliputi objek maupun subjek yang memiliki kualitas dan kriteria tertentu yang dijadikan sebagai fokus penelitian oleh peneliti untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan penelitian Sugiyono (2018). Pada penelitian ini menggunakan populasi *definite* yang berarti populasinya terbatas atau dapat dihitung dengan jumlah 52 orang karyawan pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang.

1.11.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2018) sampel merupakan sebagian dari populasi yang dipilih untuk mempelajari karakteristik populasi secara keseluruhan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik sampel jenuh dimana semua anggota populasi dijadikan sampel dengan pengambilan sampel yang dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner dan melakukan wawancara secara langsung kepada karyawan PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang. Sampel pada penelitian ini berjumlah 52 orang karyawan PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang.

1.11.2.3 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sugiyono (2018), teknik pengambilan sampel merupakan teknik untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh dalam memperoleh data-data yang digunakan. Sampling jenuh adalah teknik pemilihan sampel apabila semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2018). Teknik ini sering digunakan apabila jumlah populasi relatif kecil. Istilah lain sampling jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Sehingga, jumlah responden yaitu seluruh karyawan PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang sebanyak 52 orang karyawan dan merupakan para karyawan yang berasal dari seluruh divisi yang akan memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.

Tabel 1.4 Divisi dan Jumlah Responden

Divisi	Jumlah Responden	Presentase (%)
Marketing	10	19,2
Akuntansi & HR	14	26,9
Salesman	17	32,7
Gudang	11	21,2
Total	52	100

Sumber : PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang, 2024

1.11.3 Jenis dan Sumber Data

1.11.3.1 Jenis Data

Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif atau numerik. Menurut Sugiyono (2018) data kuantitatif adalah jenis data yang menyajikan informasi atau data dalam struktur angka dan penyelidikan data atau analisis data bersifat statistik untuk menguji hipotesis. Pada penelitian ini dilakukan pengujian

mengenai bagaimana pengaruh antara gaya kepemimpinan dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang.

1.11.3.2 Sumber Data

Terdapat 2 sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu sumber data primer dan sekunder.

1. Data Primer

Penelitian ini menggunakan data primer yang didapatkan dan diperoleh melalui kuesioner, wawancara, observasi dan berbagai metode dalam pengumpulan data yang kemudian akan diolah dan dianalisis. Menurut Sugiyono (2018) sumber data primer merupakan sumber data yang secara langsung diberikan kepada pencari data. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner, wawancara, dan observasi kepada para responden yaitu PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang.

2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2018) data sekunder merupakan data yang diberikan kepada pengumpul data secara tidak langsung, contohnya seperti melalui orang lain atau data dokumen. Data Sekunder adalah sumber data yang didapatkan dan diperoleh dari data eksternal seperti dari referensi luar baik dokumen cetak atau elektronik, jurnal, arsip publik ataupun yang dirahasiakan, dan dari berbagai sumber eksternal lainnya. Dalam penelitian ini, data sekunder diambil dari website PT.

Rajawali Nusindo dan berbagai sumber internet yang digunakan dalam pencarian penelitian terdahulu untuk merancang hipotesis.

1.11.4 Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan metode pengukuran dengan *Rating Scale*. Menurut Sugiyono (2018) *Rating Scale* merupakan skala pengukuran yang menghasilkan data mentah dalam bentuk angka, yang kemudian diinterpretasikan secara kualitatif. Pada model penilaian *rating scale*, responden tidak memilih jawaban kualitatif yang tersedia, melainkan memilih jawaban kuantitatif. Hal ini menunjukkan fleksibilitas skala ini, dimana tidak hanya mengukur sikap tetapi juga dapat mengukur persepsi responden terhadap suatu fenomena. Berikut merupakan penjelasan skala penilaian metode penilaian *rating scale* yang digunakan dalam penelitian ini :

Tabel 1.5 *Rating Scale*

Skala Penilaian	Keterangan
4	Sangat Tinggi
3	Tinggi
2	Kurang
1	Rendah

Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2025

1.11.5 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu :

1.11.5.1 Kuesioner

Salah satu teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu kuesioner. Menurut Sugiyono (2018) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilaksanakan dengan memberikan pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada

para responden untuk mendapatkan jawaban mereka. Kuesioner merupakan pertanyaan atau pernyataan tertutup atau terbuka yang dapat diberikan kepada responden secara langsung ataupun dapat dikirim melalui pos atau internet. Pada penelitian ini, kuesioner dibagikan secara langsung oleh peneliti kepada karyawan PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang dengan tujuan untuk memahami pandangan mereka mengenai gaya kepemimpinan, *work life balance*, dan kinerja mereka terhadap perusahaan.

1.11.5.2 Wawancara

Menurut Efendi & Wiranata (2021), menjelaskan wawancara merupakan sebuah metode yang digunakan untuk memperoleh informasi secara lisan melalui percakapan secara langsung atau tatap muka. Wawancara dilakukan dengan cara memperoleh data melalui pengajuan pertanyaan kepada narasumber yang berwenang pada bidang tersebut. Pada penelitian ini, wawancara dilakukan dengan Kepala Akuntansi & SDM PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang.

1.11.5.3 Studi Kepustakaan

Metode studi kepustakaan adalah teknik pengumpulan data dengan mengkaji berbagai sumber bacaan dan referensi lain yang relevan dengan objek penelitian dan tema penulisan (Sugiyono, 2018). Sumber bacaan tersebut dapat berupa buku, jurnal ilmiah, artikel, dan sumber terpercaya lainnya. Tujuan dilakukannya metode ini adalah untuk memperoleh informasi dan wawasan yang mendukung penyusunan penelitian ini.

1.11.6 Teknik Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan pada penelitian ini kemudian dilakukan pengolahan dengan menggunakan program komputer *SmartPLS 4.0 for windows* dengan metode analisis sebagai berikut :

1.11.6.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Sebuah instrumen atau kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada instrumen atau kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2018). Untuk memvalidasi instrumen penelitian, peneliti menggunakan bantuan aplikasi *SmartPLS 4.0 for windows* untuk memastikan apakah masing-masing variabel telah mengukur konsep yang dimaksud dengan tepat. 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 & Kusumadewi, 2023) menyatakan bahwa nilai *loading factor* yang digunakan dalam menguji validitas konvergen dikatakan valid jika memiliki nilai ukuran reflektif individual > 0.7 . Namun pada tahap awal penelitian, nilai loading 0,50 sampai 0,60 dapat dianggap cukup (Chin dalam Pradanti 2014). Sedangkan nilai AVE yang diharapkan dan dapat dinyatakan valid yaitu >0.5 yang menunjukkan validitas konvergen

memadai di mana 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* 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.

Selain mengevaluasi nilai *Fornell-Larcker criterion*, peneliti juga mempertimbangkan nilai *cross loading*. *Cross-loadings* merupakan suatu ukuran yang harus menunjukkan nilai *outer loadings* indikator lebih besar daripada nilai *cross-loading* pada konstruk lainnya.

1.11.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji akurasi konsistensi dalam pengukuran variabel. Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur kuesioner sebagai hasil penelitian dapat dipercaya atau tidak. Uji Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kestabilan suatu alat ukur, jika digunakan dalam beberapa

kali pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, maka hasil pengukuran dianggap sudah dapat dipercaya. Uji reliabilitas yang digunakan pada penelitian ini yakni uji reliabilitas *internal consistency* menggunakan aplikasi *SmartPLS 4.0 for windows*. Hasil dapat dilihat melalui perhitungan *composite reliability* serta *cronbach's alpha* yang merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat diandalkan dan dipercaya.

Tabel 1.7 Paramater Uji Reliabilitas pada Model *Partial Least Square*

Uji Reliabilitas	<i>Rule of Thumbs</i>
<i>Composite Reliability</i>	>0.7
<i>Cronbach's Alpha</i>	>0.7

Sumber: Hair, 2017

1.11.6.3 Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model merupakan model struktural yang digunakan untuk menggambarkan hubungan antar variabel laten dalam PLS, berdasarkan rumusan atau hipotesis penelitian. Penjelasan mengenai kekuatan prediksi model struktural ditunjukkan melalui nilai *R-square* untuk setiap variabel laten independen. Selain itu, uji dalam model struktural juga meliputi uji *F-square* dan uji *Goodness of Fit* (GoF).

a. Koefisien Determinasi (*R-square*)

Koefisien determinasi atau *R-square* memiliki fungsi menjelaskan kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Interpretasi pada SEM PLS mirip dengan interpretasi pada regresi. Semakin tinggi nilai *R-square* maka semakin besar kemampuan

variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. berikut nilai *R-Square* dengan kriteria batasan (Ghozali and Latan, 2015) nilai 0,75 merupakan kategori kuat, nilai 0,50 kategori moderat, nilai 0,25 merupakan kategori lemah.

b. Uji *Goodness of Fit* (GoF)

Goodness of Fit adalah pengujian yang digunakan untuk menilai seberapa besar tingkat ketepatan suatu model SEM cocok dengan data empiris yang diteliti. Nilai GoF terbentang antara 0-1 dengan kriteria yaitu nilai 0,10 kategori GoF kecil, nilai 0,25 kategori GoF moderat, dan 0,36 kategori GoF besar. Semakin mendekati 1 maka tingkat ketepatan suatu model semakin tinggi. Hasil uji GoF didapat melalui perkalian nilai akar rata-rata *communailities* dengan nilai akar rata-rata *R-square*.

c. Ukuran efek (*F-square Effect Size*)

Effect size berfungsi dalam mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. *F-square* sendiri dibagi menjadi tiga kelompok yakni kategori lemah dengan nilai 0,02, kategori medium dengan nilai 0,15 dan kategori kuat dengan nilai 0,35.

1.11.6.4 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-statistik 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. Berikut langkah-langkah pengujian hipotesis yaitu :

a. *Direct effect* (Uji Pengaruh Langsung)

Tahap pertama yang harus dilakukan yakni menguji pengaruh secara langsung antar variabel. *Direct effect* yang dilakukan pada penelitian ini yaitu pada variabel gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement*, variabel *work-life balance* terhadap *employee engagement*, variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, variabel *work-life balance* terhadap kinerja karyawan serta variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Pengujian pengaruh secara langsung dapat dilihat melalui *output path coefficient* setelah melakukan uji *bootstrapping* pada aplikasi *SmartPLS 4.0 for windows*.

b. *Indirect effect* (Uji Pengaruh Tidak Langsung)

Indirect effect digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel intervening dalam menjembatani variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan dalam pengujian tidak langsung yaitu pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Pengujian pengaruh tidak langsung dapat dilihat melalui *specific indirect effect* setelah melakukan uji analisis *indirect effects* pada *bootstrapping* di aplikasi *SmartPLS 4.0 for windows*.