

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan zaman, khususnya di era digital saat ini telah menjadi faktor utama dalam mendorong pertumbuhan pesat di berbagai sektor industri. Salah satunya yaitu perkembangan yang signifikan pada sektor perusahaan jasa. Kemajuan teknologi serta meningkatnya kebutuhan masyarakat akan layanan yang efisien telah membuat perusahaan jasa semakin mendominasi perekonomian global, termasuk di Indonesia. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (2025), sektor jasa telah berkontribusi lebih dari 50% PDB nasional di Indonesia. Bahkan pada kuartal keempat tahun 2024, PDB dari sektor jasa mengalami peningkatan signifikan, yakni mencapai 50.861 Miliar IDR dari yang sebelumnya hanya sebesar 49.690 Miliar IDR. Peningkatan tersebut menunjukkan semakin besarnya peran sektor jasa dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional.

Seiring dengan perkembangan tersebut, maka tuntutan akan pelayanan yang lebih cepat dan efisien juga semakin meningkat. Dalam menghadapi perubahan tersebut, peran sumber daya manusia menjadi semakin penting. Karyawan pada sektor jasa dituntut untuk terus meningkatkan kompetensi dan keterampilan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas serta mampu beradaptasi dengan segala perubahan yang ada. Keberhasilan suatu perusahaan salah satunya bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Semakin tinggi kemampuan serta profesionalisme karyawan maka akan semakin kuat pula daya saing perusahaan.

Kinerja karyawan dijelaskan oleh Ferawati (2017) sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Lebih lanjut, ditegaskan bahwa kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan, minat dan peran tingkat motivasi kerja karyawan (Prakoso et al., 2015). Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sayudin et al. (2023) berpendapat bahwa produktivitas dan kinerja karyawan sangat mempengaruhi kesehatan dan kinerja keseluruhan organisasi.

Tinggi rendahnya tingkat kinerja karyawan sendiri dipengaruhi oleh banyak faktor. Prakoso et al. (2015) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja seorang karyawan. Lingkungan kerja yang baik akan menimbulkan rasa nyaman pada diri seorang karyawan. Kemudian dengan adanya rasa nyaman maka karyawan akan lebih tekun dan bersemangat dalam bekerja. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Siahaan & Bahri (2019) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai di perusahaan yang diteliti. Namun, di sisi lain penelitian yang dilakukan oleh Arianto (2015) menghasilkan pernyataan yang berbeda. Dalam penelitiannya disebutkan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pada perusahaan.

Selain lingkungan kerja, faktor lain yang diduga mempengaruhi tingkat kinerja karyawan adalah disiplin kerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nurpratama (2019) disebutkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Apabila disiplin kerja di suatu perusahaan

ditingkatkan, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Simatupang & Safitri (2023) menghasilkan pernyataan berbeda, yaitu dinilai tidak berpengaruh secara signifikan atau tidak memiliki dampak langsung terhadap kinerja karyawan. Penelitian Lianasari et al., (2017) juga menyatakan hal serupa, dimana ditemukan bahwa meningkatnya kedisiplinan karyawan dikarenakan kekhawatiran akan sanksi ataupun denda, dan bukan karena ingin meningkatkan kinerja.

PDAM Tirta Moedal Kota Semarang sebagai salah satu perusahaan jasa milik daerah memiliki tugas dalam hal pengelolaan air bersih. Berdasarkan Undang-Undang No.7 Tahun 2004 tentang sumber daya air disebutkan bahwa sistem penyediaan air merupakan tanggung jawab pemerintah. Kemudian pemerintah daerah sebagai perpanjangan tangan pemerintah pusat bertanggung jawab dalam memastikan ketersediaan air bersih masyarakat di setiap wilayah dapat terpenuhi. Sebagai perusahaan penyelenggara pelayanan air bersih, PDAM diharapkan dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat sehingga masyarakat bisa mendapatkan air bersih yang berkualitas demi kesehatan masyarakat. Namun dalam pelaksanaannya, kinerja layanan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dinilai belum cukup memuaskan bagi masyarakat Kota Semarang.

Hal tersebut dapat dilihat dari data evaluasi yang dilakukan oleh bagian internal perusahaan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Berikut merupakan data yang diperoleh penulis mengenai Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) PDAM Tirta Moedal Kota Semarang pada tahun 2021 – 2024:

Tabel 1. 1 Data Rata-Rata Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang Tahun 2021 - 2024

No	Indikator	2021	2022	2023	2024
1	Kesetiaan	91	91	91	91
2	Prestasi	81	81	81	81
3	Tanggung Jawab	81	82	81	81
4	Ketaatan	81	81	80	81
5	Kejujuran	81	81	80	81
6	Kerjasama	81	81	80	81
7	Prakarsa	81	81	80	81
8	Kepemimpinan	82	83	81	83
Jumlah (Total Nilai)		659	662	654	660
Rata-Rata		82	83	81,75	82,5

Sumber: Bagian Kepegawaian PDAM Tirta Moedal Kota Semarang, 2025

Berdasarkan data pada tabel 1.1 mengenai penilaian kinerja karyawan PDAM selama empat tahun terakhir, dapat terlihat adanya fluktuasi nilai rata-rata kinerja yang mencerminkan kondisi kinerja karyawan yang belum stabil dari tahun ke tahun. Pada tahun 2021, rata-rata skor kinerja yang didapat karyawan PDAM sebesar 82. Kemudian pada tahun 2022, nilai rata – rata mengalami kenaikan menjadi sebesar 83. Namun pada tahun berikutnya yaitu tahun 2023, nilai rata – rata karyawan kembali turun menjadi 81,75. Meskipun penurunan tersebut tidak signifikan secara angka, hal ini tetap menunjukkan adanya ketidakkonsistenan dalam pencapaian kinerja. Selanjutnya, pada tahun 2024 kinerja kembali meningkat menjadi 82,5. Meski begitu, hal tersebut belum sepenuhnya menunjukkan adanya perbaikan yang konsisten, karena skor di beberapa indikator masih stagnan dan belum kembali ke nilai awal.

Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa meskipun kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang tampak stabil, namun belum ada pertumbuhan

yang signifikan sehingga masih dibutuhkan perbaikan dan pengembangan lebih lanjut. Dalam hal ini diperlukan adanya peningkatan dan perhatian terhadap karyawan agar dapat memberikan kinerja yang terbaik dan memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat. Maka dari itu, penting sekali untuk mengetahui terlebih dahulu faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai seperti diantaranya adalah lingkungan kerja dan disiplin kerja.

Upaya perusahaan untuk mendongkrak kinerja karyawan salah satunya adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan. Lingkungan kerja menjadi salah satu faktor yang dapat memberikan pengaruh pada kinerja karyawan. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja baik secara fisik atau non fisik yang mempengaruhi tugas-tugas yang di bebaskan dan lingkungan kerja yang kondusif akan mendorong dan meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga kepuasan kerja yang dapat di peroleh (Nabawi, 2019). Lingkungan kerja yang nyaman dan memuaskan bagi karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Begitupun sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang memadai dapat menurunkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman bukan hanya dapat berpengaruh pada kinerja karyawan, namun juga dapat berpengaruh pada masa kerja karyawan di perusahaan tersebut.

Terdapat pula faktor lain seperti disiplin kerja yang juga menjadi salah satu hal yang dapat memberikan pengaruh terhadap baik buruknya kinerja karyawan. Disiplin kerja dijelaskan oleh Lianasari et al., (2017) sebagai wujud pengendalian diri karyawan dan perilaku tertib yang menunjukkan sejauh mana kerjasama tim

yang tulus dalam suatu organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo & Marlina (2019), disiplin kerja disebutkan sebagai suatu alat ataupun sarana bagi perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya. Disiplin kerja juga seringkali dijadikan alat oleh para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawannya supaya mereka bersedia untuk mengubah perilakunya serta meningkatkan kesadaran untuk menaati semua peraturan dan norma yang berlaku di perusahaan. Kedisiplinan karyawan yang masih rendah seringkali menjadi permasalahan yang kerap kali muncul pada suatu perusahaan.

Tabel 1. 2 Absensi Kehadiran Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang Tahun 2021 - 2024

Tahun	Jumlah Karyawan	Tidak Hadir			Total
		Sakit	Ijin	Alpha	
2021	407	235	498	41	774
2022	391	262	351	30	643
2023	391	347	437	55	839
2024	388	275	465	52	792

Sumber: Bagian Kepegawaian PDAM Tirta Moedal Kota Semarang, 2025

Berdasarkan data pada tabel 1.2, dapat terlihat bahwa tingkat kedisiplinan karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang belum maksimal dari tahun ke tahun. Dapat dilihat dari banyaknya karyawan yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas atau alpha. Pada tahun 2021, karyawan yang tidak hadir dengan keterangan alpha berjumlah 41 karyawan. Kemudian di tahun berikutnya yaitu pada tahun 2022 jumlah karyawan yang alpha berkurang menjadi 30 karyawan, namun kembali naik pada tahun 2023 menjadi 55 karyawan. Selanjutnya, pada tahun 2024 karyawan alpha sebanyak 52 karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat disiplin karyawan belum mengalami perbaikan yang konsisten. Tingkat disiplin

yang rendah tersebut diduga karena kurang tegasnya sanksi yang diberikan pihak perusahaan kepada para karyawan. Ketidaksiplinan karyawan tersebut ditakutkan akan berpengaruh pada kinerja karyawan tersebut.

Selain lingkungan dan disiplin kerja, *employee engagement* atau keterikatan karyawan juga memberikan pengaruh dan menjadi penentu terhadap tinggi rendahnya tingkat kinerja karyawan. Hali (2019) menjelaskan *employee engagement* sebagai suatu penghayatan oleh seorang karyawan terhadap tujuan dan pemusatan energi, yang muncul dalam bentuk antusiasme, inisiatif, usaha, dan kegigihan yang mengarah pada tujuan organisasi. Keberadaan *employee engagement* akan mempermudah perusahaan untuk melihat seberapa besar karyawan memiliki rasa terikat, kesadaran terhadap bisnis, dan kemampuan bekerja sama dengan maksud yaitu tercapainya tujuan organisasi (Hali, 2019). Penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi & Fatoni (2021) menunjukkan adanya pengaruh positif antara *employee engagement* dengan tingkat kinerja karyawan. Meningkatnya *employee engagement* berjalan seiringan dengan meningkatnya kinerja karyawan pada perusahaan yang diteliti tersebut. Karyawan merasa senang dan antusias dengan keterlibatannya terhadap setiap aktivitas yang diadakan oleh perusahaan sehingga berpengaruh pula terhadap hasil kinerja yang diberikan.

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang telah membahas mengenai variabel lingkungan kerja, disiplin kerja, kinerja karyawan serta *employee engagement*. Pada penelitian yang dilakukan oleh Prakoso et al., (2015) menghasilkan kesimpulan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurpratama

(2019) yang membahas mengenai disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, dimana hasilnya menyatakan adanya pengaruh secara signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Simatupang & Safitri, (2023) menyatakan hasil yang berbeda dimana disebutkan bahwa disiplin kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil dari beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan adanya *research gap*. Selain itu, belum ada penelitian sebelumnya yang membahas mengenai lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* secara bersama-sama. Dengan demikian, penelitian lebih lanjut diperlukan guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai keterkaitan antar variabel tersebut.

Oleh karena itu, dari penjelasan latar belakang masalah tersebut, penulis memiliki ketertarikan untuk melakukan penelitian mengenai hal tersebut sehingga penulis mengangkat judul penelitian yaitu **“Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang”**.

1.2 Rumusan Masalah

Data kinerja karyawan pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang menunjukkan bahwa tingkat kinerja karyawan yang dicapai oleh karyawan masih belum sepenuhnya optimal. Dapat dilihat pada rata – rata skor yang fluktuatif dalam empat tahun terakhir. Dengan adanya permasalahan tersebut, maka dapat diperoleh rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement*?
4. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap *employee engagement*?
5. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi?
7. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Dengan mempertimbangkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya, maka terdapat dugaan bahwa lingkungan kerja dan disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang di mediasi oleh *employee engagement* pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement*.
4. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap *employee engagement*.
5. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

6. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi.
7. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini nantinya diharapkan dapat berguna bagi berbagai pihak terkait yang berkepentingan dengan topik yang dibahas. Manfaat dari penelitian ini akan dijabarkan antara lain sebagai berikut:

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan serta memperluas wawasan dan keterampilan peneliti dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM), khususnya yang berkaitan dengan variabel yang diteliti yaitu lingkungan kerja, disiplin kerja, kinerja karyawan, serta *employee engagement*. Kemudian diharapkan hasil dari penelitian ini dapat menjadi bekal peneliti dalam dunia kerja di masa yang akan datang.

b. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan pertimbangan serta menjadi sumber informasi bagi pihak perusahaan dalam upaya mengembangkan dan memperbaiki perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan variabel yang menjadi fokus penelitian.

c. Bagi Pihak lain

Hasil dari penelitian ini selanjutnya diharapkan dapat menjadi referensi serta bahan acuan untuk dikembangkan untuk penelitian sejenis di masa

yang akan datang. Kemudian, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi sumber informasi yang berguna bagi pihak lain yang membutuhkannya.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi berkaitan dengan bagaimana seseorang bertindak dan bereaksi dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, perilaku organisasi merujuk pada bagaimana seorang individu berperilaku dalam organisasi (Wijaya, 2017). Organisasi sendiri memiliki beberapa pengertian yang berbeda dari para ahli. Wijaya (2017) berpendapat bahwa organisasi adalah unit sosial yang saling berkoordinasi, terdiri dari dua orang atau lebih serta berfungsi secara berkesinambungan untuk mencapai suatu tujuan bersama atau serangkaian tujuan. Sedangkan menurut pandangan Yuliantini (2019) organisasi merupakan sebuah entitas yang memungkinkan masyarakat untuk menyelesaikan hal-hal yang tidak dapat dicapai oleh individu yang bertindak sendiri. Selanjutnya, Wijaya (2017) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai suatu bidang studi yang menginvestigasi dampak dari perilaku baik itu individu, kelompok maupun struktur dalam organisasi terhadap perilaku individu yang terlibat di dalamnya dengan maksud untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan menerapkan pengetahuan. Sedangkan menurut Winardi (2015) perilaku organisasi adalah studi tentang perilaku manusia dalam pengaturan organisasi, hubungan individu dengan organisasi serta organisasi itu sendiri. Dalam studi perilaku organisasi, kinerja karyawan dan *employee engagement* merupakan dua aspek yang seringkali dibahas dalam perilaku organisasi. Keduanya memiliki peran penting dalam efektivitas

organisasi dan keberlanjutan bisnis. Kinerja karyawan menunjukkan bagaimana individu berkontribusi terhadap organisasi, sedangkan *employee engagement* menunjukkan seberapa besar keterikatan emosional dan motivasi terhadap pekerjaan.

1.5.2 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menurut Rahmatia et al. (2022) merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh organisasi atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Menurut Sazly & Permana (2020), kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Suhardi (2019) mendefinisikan kinerja sebagai catatan hasil produksi atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu.

Pada pendapat lain, dari Said et al. (2021) kinerja adalah sejauh mana karyawan secara efektif memenuhi persyaratan yaitu kesetaraan antara hasil kerja yang sesungguhnya dengan penunjang kerja yang ditentukan oleh organisasi. Sejalan dengan pendapat dari Nastyoko (2022) yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran ataupun kriteria yang telah disepakati bersama. Selanjutnya Sari (2015) mengartikan kinerja sebagai hasil yang dicapai

karyawan dalam bekerja semestinya dengan standar tertentu yang bertindak untuk bekerja. Mengingat bahwa kinerja organisasi bergantung pada kinerja karyawan (Said et al., 2021), maka seluruh karyawan dalam organisasi harus membagikan kontribusi baik melalui kinerja yang baik.

1.5.2.1 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Faiza et al. (2022), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Harapan mengenai imbalan

Merujuk pada ekspektasi seorang karyawan terhadap imbalan yang akan diterima sebagai hasil dari kinerja mereka.

2. Dorongan

Kekuatan internal ataupun eksternal yang menggerakkan seseorang untuk bekerja. Hal tersebut dapat berupa ambisi atau minat yang berasal dari dalam diri atau tekanan dan target kerja dari atasan.

3. Kemampuan

Mencakup berbagai aspek penting, seperti keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan tugas atau suatu pekerjaan. Hal ini mencerminkan sejauh mana individu mampu menerapkan kemampuannya untuk mencapai hasil yang diharapkan oleh perusahaan.

4. Kebutuhan dan sifat

Merupakan suatu hal yang ingin dipenuhi oleh seseorang, seperti kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Sedangkan

sifat merupakan karakter atau kepribadian individu yang memengaruhi bagaimana seseorang merespons kebutuhan dan situasi di tempat kerja.

5. Persepsi terhadap tugas

Hal ini merujuk pada bagaimana seseorang melihat dan memahami tugas yang diberikan. Persepsi ini akan mempengaruhi seberapa besar motivasi dan antusiasme dalam menyelesaikan pekerjaan.

6. Imbalan internal dan eksternal

Imbalan internal terdiri atas kepuasan pribadi, rasa bangga, ataupun pencapaian tujuan. Sedangkan imbalan eksternal merupakan gaji, tunjangan, bonus, ataupun promosi jabatan.

7. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Hal ini berkaitan dengan bagaimana seseorang menilai apakah imbalan yang diterima sepadan dengan usaha yang telah dikeluarkan, dan seberapa puas mereka terhadap kondisi kerja secara keseluruhan.

Sedangkan menurut Siahaan & Bahri (2019), faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Efektivitas dan efisiensi

Efektivitas merujuk pada kemampuan seorang karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan, efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber daya yang optimal untuk mencapai hasil tersebut.

2. Otoritas dan tanggung jawab

Otoritas merupakan hak ataupun wewenang yang dimiliki seseorang untuk mengambil keputusan serta mengarahkan karyawan. Sementara itu,

tanggung jawab adalah kewajiban untuk melaksanakan tugas dan mempertanggungjawabkan hasilnya.

3. Disiplin

Mencerminkan kepatuhan individu terhadap aturan serta prosedur yang berlaku dalam organisasi. Ditunjukkan oleh ketepatan waktu, konsistensi dalam bekerja, serta kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan.

4. Inisiatif

Merupakan kemampuan individu untuk mengambil tindakan tanpa menunggu perintah dari atasan. Karyawan yang inisiatif cenderung mencari solusi atas masalah, mengusulkan ide baru, serta berkontribusi pada inovasi pada perusahaan.

1.5.2.2 Indikator Kinerja Karyawan

Koopmans et al. (2013) berpendapat bahwa terdapat beberapa indikator terkait dengan kinerja karyawan, antara lain:

1. *Task Performance*

Task Performance mencakup seluruh tugas dasar yang harus dilakukan sebagai bagian dari deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan termasuk tanggung jawab individu atas tugas-tugas dasar tersebut (Haryanto et al., 2022). *Task performance* menuntut kemampuan kognitif yang lebih tinggi dan sangat bergantung pada penguasaan pengetahuan teknis terkait tugas. Dalam lingkup organisasi, *task performance* mencerminkan adanya pemahaman yang selaras antara atasan dengan

bawahan mengenai peran dalam menyelesaikan tanggung jawab kerja yang diberikan.

2. *Adaptive Performance*

Merupakan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang dinamis. Dalam hal ini, kemampuan karyawan untuk mencapai kinerja adaptif dan menangani kondisi kerja yang tidak stabil merupakan kunci penting.

3. *Contextual Performance*

Perilaku yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis organisasi. Contohnya seperti membantu rekan kerja ataupun berpartisipasi dalam kegiatan organisasi. Meskipun hal tersebut tidak tertulis secara resmi, namun diharapkan karyawan memiliki sikap tersebut. Tujuan dari perilaku ini adalah untuk mendorong kemajuan perusahaan dan meningkatkan motivasi.

1.5.3 Lingkungan Kerja

Menurut Wulandari & Prayitno (2017), lingkungan kerja adalah seluruh alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Hal ini sejalan dengan pendapat Suhardi (2019), yang mengatakan bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang terdapat di sekitar individu yang sedang melakukan pekerjaan serta dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini berupa tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk

juga hubungan antar individu yang ada di tempat kerja tersebut. Selanjutnya, Sunyoto dalam Suhardi (2019) berpendapat bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para karyawan dan dapat mempengaruhi individu tersebut dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan.

Menurut Rachmadhani et al. (2015) lingkungan kerja menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan rasa aman dan nyaman sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal yang akhirnya akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Begitupun sebaliknya lingkungan yang kurang nyaman dan tidak kondusif dapat menurunkan tingkat produktivitas dan kinerja karyawan (Rohimah 2018). Hal tersebut terjadi karena pola lingkungan kerja adalah pola tindakan anggota organisasi yang mempengaruhi efektivitas organisasi baik secara langsung ataupun tidak langsung, serta meliputi kinerja dan produktivitas, absenteisme dan perputaran serta keanggotaan organisasi (Nurhayati et al., 2016).

1.5.3.1 Jenis Lingkungan Kerja

Nurhayati et al., (2016) mengemukakan bahwa lingkungan kerja dibagi menjadi dua bagian, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Seluruh keadaan yang secara fisik terdapat di lingkungan sekitar tempat kerja, seperti tata letak ruang, pencahayaan, kebersihan, tingkat kebisingan, ventilasi udara, serta kenyamanan fasilitas yang secara keseluruhan dapat

memberikan pengaruh terhadap karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Seluruh keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik itu hubungan dengan atasan, hubungan sesama rekan kerja, maupun hubungan dengan bawahan Nurhayati et al. (2016).

1.5.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja menurut Rohimah (2018) terdiri dari suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja dan hubungan antar bawahan dengan pimpinan serta tersedianya fasilitas kerja untuk karyawan. Sedangkan menurut Gordon dalam Putra & Sriathi (2019) faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja terdiri dari dua hal, yaitu:

1. Pelayanan para tenaga kerja, merupakan salah satu faktor penting untuk membentuk lingkungan kerja sehingga para karyawan akan mendapatkan kepuasan kerja.
2. Kondisi Kerja, sebab kondisi kerja yang kurang memadai akan mengakibatkan turunnya produktivitas.

1.5.3.3 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Siagian (2014), lingkungan kerja tidak terbentuk begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh berbagai indikator yang saling berkaitan. Beberapa indikator yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja, antara lain sebagai berikut:

1. Hubungan antara rekan kerja setingkat

Hubungan ini merujuk pada kualitas interaksi horizontal antar karyawan yang memiliki jabatan ataupun posisi yang setara. Lingkungan kerja yang positif dapat dilihat dari adanya rasa saling menghargai dan saling membantu antar sesama rekan kerja. Dengan begitu diharapkan akan terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan tanpa konflik antar sesama rekan kerja

2. Hubungan atasan dengan karyawan

Menunjukkan kualitas interaksi vertikal yaitu antara atasan dan bawahan yang sehat dan saling menghargai. Interaksi yang saling menghargai antara atasan dan bawahan dapat menciptakan rasa hormat dan kepercayaan. Ketika karyawan merasa bebas untuk menyampaikan pendapat dan kritik terhadap atasan, maka akan mendorong komunikasi dua arah yang sehat. Begitupula dengan atasan dapat memberikan dukungan dan arahan kepada bawahan.

3. Kerjasama antar karyawan

Mengacu pada kemampuan kolaborasi antar divisi ataupun antar karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Kolaborasi yang baik antar karyawan merupakan fondasi penting yang kemudian dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas.

1.5.4 Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2017), disiplin kerja merupakan kemauan dan kesadaran diri karyawan untuk menaati setiap peraturan serta kebijakan perusahaan. Disiplin kerja

seseorang dapat didefinisikan sebagai kesadaran individu akan tindakannya yang mengarah pada inisiatif yang lebih besar dalam mematuhi semua standar tempat kerja dan norma sosial yang berlaku (Syafitri & Iryanti, 2022). Santoso et al., (2017) juga menjelaskan disiplin kerja sebagai wujud pengendalian diri karyawan dan perilaku tertib yang menunjukkan sejauh mana kerjasama tim yang tulus dalam suatu organisasi. Sementara itu, Mangkunegara & Octorend (2015) menjelaskan bahwa disiplin kerja berfungsi sebagai alat komunikasi yang digunakan oleh para manajer dengan karyawannya sehingga mereka bersedia untuk mengubah perilaku sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kemauan untuk mematuhi semua peraturan serta norma-norma perusahaan yang berlaku. Disiplin kerja menjadi salah satu elemen penting bagi suatu perusahaan guna mendukung tercapainya tujuan yang telah ditetapkan (Pranitasari & Khotimah, 2021).

Disiplin kerja merupakan suatu proses perkembangan konstruktif bagi karyawan, dengan fokus pada tindakan yang dilakukan dan bukan pada individunya. Disiplin juga berperan sebagai proses pelatihan pada karyawan agar seorang individu dapat mengembangkan kontrol diri dan lebih efektif dalam bekerja. Dengan demikian, sebaiknya tindakan pendisiplinan mempunyai sasaran yang positif, bersifat mendidik dan mengoreksi, bukan tindakan negatif yang menjatuhkan pegawai atau bawahan yang indiscipliner. Pendekatan ini bertujuan untuk memperbaiki efektivitas karyawan dalam tugas dan pergaulan sehari-hari di masa yang datang bukan menghukum kesalahan di masa lalu (Muliadi, 2018).

1.5.4.1 Indikator Disiplin Kerja

Indikator yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja dalam penelitian ini merujuk pada pendapat yang dikemukakan oleh Rivai (2016) dalam bukunya. Dijelaskan bahwa disiplin kerja dapat diidentifikasi melalui sejumlah indikator yang antara lain dijabarkan sebagai berikut:

1. *Preventive Discipline*

Merupakan upaya untuk mendorong setiap karyawan untuk mematuhi peraturan serta standar yang telah ditetapkan guna mencegah terjadinya pelanggaran.

2. *Corrective Discipline*

Merupakan tindakan yang diambil oleh perusahaan untuk menangani pelanggaran terhadap aturan yang berlaku dengan tujuan untuk mencegah pelanggaran serupa terjadi di masa depan.

3. *Progressive Discipline*

Tindakan pemberian hukuman yang semakin berat terhadap pelanggaran yang berulang. Hal ini bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperbaiki perilaku sebelum dikenai sanksi yang lebih serius.

1.5.5 Employee Engagement

Employee engagement merupakan kondisi psikologis dimana karyawan merasa memiliki kepentingan terhadap keberhasilan perusahaan sehingga termotivasi untuk meningkatkan kinerja melebihi tuntutan pekerjaan yang diminta. Lebih

lanjut, dikatakan bahwa *employee engagement* dianggap mampu memberikan perubahan positif pada individu, tim, serta perusahaan (Ramadhan & Sembiring, 2015). Menurut Macey & Schneider yang dijelaskan oleh Hali (2019) *employee engagement* merupakan bentuk penghayatan seorang karyawan terhadap tujuan organisasi, yang muncul dalam bentuk antusiasme, inisiatif, usaha, dan kegigihan dalam mencapai tujuan organisasi. Noviardy & Aliya (2020) menambahkan bahwa *employee engagement* dikarakteristikan sebagai suatu komitmen, keinginan besar dan semangat untuk memberikan usaha maksimal serta tetap bekerja keras bahkan dengan setiap kesulitan tugas-tugas, melebihi apa yang diharapkan dan memiliki inisiatif. Kemudian, Kruse, seperti yang dikutip dalam Sucahyowati & Hendrawan (2020) menjabarkan *employee engagement* sebagai komitmen emosional karyawan terhadap organisasi dan tujuannya. Komitmen emosional ini berarti karyawan benar-benar peduli tentang pekerjaan dan perusahaan mereka, dimana mereka bekerja tidak hanya untuk gaji, ataupun promosi, tetapi juga atas nama tujuan organisasi.

1.5.5.1 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Menurut Sucahyowati & Hendrawan (2020), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement*, antara lain sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja

Merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan, baik secara fisik maupun non-fisik yang dapat mempengaruhi kinerja, kenyamanan serta kesejahteraan karyawan.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk memberikan pengaruh, arahan, serta bimbingan kepada individu ataupun suatu kelompok secara efektif. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan menjadi kunci utama dalam mendorong kinerja dan mencapai tujuan sebuah organisasi.

3. Tim dan hubungan rekan kerja

Mengacu pada interaksi, komunikasi serta kerja sama yang terjalin antara individu satu dengan individu lainnya di dalam suatu organisasi. Hubungan antar rekan kerja yang terjalin dengan baik tidak hanya menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, tetapi juga akan mendorong terciptanya suasana kerja yang kondusif serta harmonis.

4. Pelatihan dan pengembangan karir

Merupakan suatu proses pembelajaran yang dirancang dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan, kompetensi serta pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan begitu, seorang karyawan dapat berkembang dan memiliki peluang yang lebih baik dalam jenjang karir mereka.

5. Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan sebagai suatu penghargaan atas kontribusi mereka dalam bekerja. Pemberian kompensasi bertujuan untuk meningkatkan kembali motivasi dalam bekerja serta memunculkan kepuasan kerja dalam diri karyawan.

6. Kebijakan organisasi, prosedur, struktur, dan sistem

Merupakan aturan, regulasi, dan mekanisme yang digunakan untuk mengatur jalannya operasional suatu perusahaan. Penerapan kebijakan dan sistem yang baik dapat membantu menciptakan efisiensi, keteraturan serta kepatuhan karyawan dalam bekerja.

7. Kesejahteraan kerja

Suatu kondisi di mana karyawan merasa nyaman, aman, dan sehat dalam lingkungan kerja mereka. Hal ini mencakup keseimbangan kehidupan kerja, kesehatan, fasilitas pendukung, serta program kesejahteraan yang disediakan oleh perusahaan.

1.5.5.2 Indikator *Employee Engagement*

Employee engagement dijelaskan oleh Swanberg, J. et al., (2011) sebagai suatu keadaan psikologis positif yang berkaitan dengan pekerjaan, di mana individu menunjukkan keterikatan emosional dan kognitif yang tinggi terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Hal tersebut ditandai dengan tiga indikator yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan kekhusyukan (*absorption*), sebagai berikut:

1. *Vigor* (Semangat)

Vigor adalah aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan energi yang dimiliki seorang karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan cepat dan efisien, serta mampu menghadapi beban kerja yang berat. Perilaku *vigor* dapat memotivasi seseorang untuk menyelesaikan tugas dan menemukan solusi atas masalah yang dihadapi.

2. *Dedication* (Dedikasi)

Aspek ini ditandai oleh perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Individu dengan skor dedikasi yang tinggi cenderung mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikan pekerjaan tersebut sebagai pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Selain itu, mereka juga biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Sebaliknya, skor rendah pada dedikasi berarti individu tersebut kurang merasa terhubung dengan pekerjaan karena merasa tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Dedikasi dapat memengaruhi perilaku positif karyawan, seperti berpartisipasi aktif dalam program perusahaan, menyelesaikan tugas tepat waktu, mematuhi aturan perusahaan, dan berbagai tindakan positif lainnya.

3. *Absorption* (Kekhusyukan)

Aspek ini dicirikan dengan adanya konsentrasi dan keseriusan terhadap suatu pekerjaan sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat saat bekerja. Individu merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan sehingga terkadang mengabaikan segala sesuatu disekitarnya. Selain itu, karyawan merasakan kegembiraan penuh terhadap pekerjaan yang dilakukan. Tindakan yang mencerminkan aspek ini termasuk rasa nyaman dan bahagia untuk bekerja di perusahaan dalam waktu yang lama, menyelesaikan tugas

sesuai waktu yang ditetapkan, dan menghasilkan hasil kerja yang berkualitas.

1.6 Pengaruh Antar-Variabel

1.6.1 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Ferawati (2017) yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan” menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Prakoso et al., (2014) serta Lukito & Alriani (2018). Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Arianto (2013) menghasilkan kesimpulan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga pengajar. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Siahaan & Bahri (2019) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja pada PT PLN Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

1.6.2 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin kerja merupakan kesediaan dan kesadaran seorang karyawan untuk mematuhi setiap peraturan perusahaan dan norma yang berlaku. Menurut Nurpratama (2019), tingkat disiplin kerja dapat dilihat dari besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang telah diberikan kepadanya. Disiplin kerja yang tinggi dari seorang karyawan perlu diterapkan oleh suatu perusahaan

untuk meningkatkan kinerja karyawan (Arifin & Sasana, 2022). Penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo & Marlina (2019) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila disiplin kerja karyawan pada suatu perusahaan ditingkatkan, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Simatupang & Safitri (2023) menghasilkan pernyataan berbeda, yaitu dinilai tidak berpengaruh secara signifikan atau tidak memiliki dampak langsung terhadap kinerja karyawan. Penelitian Lianasari et al., (2017) juga menyatakan hal serupa, dimana ditemukan bahwa kedisiplinan karyawan meningkat dikarenakan khawatir akan sanksi ataupun denda, dan bukan karena ingin meningkatkan kinerja. Oleh sebab itu, karyawan yang bersikap disiplin atau tidak disiplin tidak begitu berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

1.6.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Employee Engagement*

Lingkungan kerja merupakan suasana yang dirasakan oleh karyawan baik itu kaitannya dengan sikap ataupun perilaku rekan kerja dan pimpinan. Penelitian yang dilakukan oleh Thesiasari et al., (2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Lingkungan kerja yang kondusif menimbulkan rasa nyaman karyawan sehingga karyawan semakin engaged dengan perusahaan, yang dapat dilihat dari tanggung jawabnya yang meningkat terhadap pekerjaan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Firnanda

& Wijayati (2021) mengatakan hal serupa dimana pada penelitian ini kondisi lingkungan kerja seperti hubungan antar karyawan dan atasan berlangsung dengan baik serta harmonis. Hal tersebut berdampak positif dan signifikan terhadap meningkatnya *employee engagement* pada PT. Pesona Arnos Beton yang menjadi objek penelitian tersebut. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap *employee engagement*

1.6.4 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap *Employee Engagement*

Disiplin kerja tidak dapat dikatakan efektif apabila terlaksana berdasarkan rasa takut terhadap atasan ataupun sanksi yang berlaku. Sebab suatu kedisiplinan ditunjukkan dalam bentuk tindakannya dalam bekerja dan bukan ditunjukkan kepada seorang atasan (Astuti et al., 2023). Dalam hal ini diduga disiplin kerja yang efektif dapat memberikan pengaruh terhadap *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Irmawati & Rudini (2024) membuktikan bahwa disiplin kerja dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Permana & Yunus (2022) yang juga mengungkapkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja. Ketika karyawan memiliki kedisiplinan yang tinggi maka keterikatan karyawan juga turut meningkat. Namun penelitian yang dilakukan oleh Simatupang & Safitri (2023) menunjukkan hasil yang sebaliknya, dimana pada penelitian tersebut disiplin kerja tidak memberikan pengaruh yang positif dan

signifikan terhadap *employee engagement*. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap terhadap *employee engagement*.

1.6.5 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Employee engagement atau keterlibatan karyawan menurut Sucahyowati & Hendrawan (2020) menjadi hal yang penting dan berdampak pada kinerja karyawan. Keterlibatan karyawan dalam suatu perusahaan dapat memotivasi individu tersebut untuk bekerja dan bersaing secara positif sehingga kinerja yang dihasilkan pun lebih cepat dan lebih produktif. Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi & Fatoni (2021) yang menunjukkan hasil bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketertarikan karyawan untuk terlibat pada setiap aktivitas di dalam perusahaan tersebut menunjukkan hasil yang tinggi, yang kemudian berdampak pada banyaknya output yang dihasilkan oleh karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Hali (2019) juga menyimpulkan hal serupa dimana disebutkan bahwa tingkat *employee engagement* dalam bekerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan produksi. Pada perusahaan yang diteliti tersebut, tingkat penerapan *employee engagement* masih terbilang sedang. Karyawan kurang antusias dalam bekerja dan bekerjasama dengan orang lain. Hal tersebut akhirnya memberikan dampak pada tidak optimalnya kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Terdapat pengaruh antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

1.6.6 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement*

Penelitian yang dilakukan oleh Trisninawati & Elpanso (2021) menghasilkan kesimpulan bahwa variabel *employee engagement* mampu memediasi pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yaitu dengan hasil akhir nilai tidak langsung lebih besar dibandingkan nilai langsung. Lingkungan kerja yang kondusif sangat mempengaruhi terbentuknya *employee engagement*, dimana karyawan dengan *engaged* yang tinggi terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan energi yang tinggi dalam menjalankan pekerjaan, penuh rasa tanggung jawab serta tenggelam dalam pekerjaannya akhirnya akan meningkatkan kinerjanya. Pernyataan tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Thesiasari et al., (2019) yang menyatakan hal serupa. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: Terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*.

1.6.7 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fiqly & Supriyanto (2024) diketahui bahwa variabel *employee engagement* terbukti mampu memediasi pengaruh antara variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja yang tinggi menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur yang pada gilirannya

meningkatkan rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan *absorption* dan *dedication* karyawan ketika sistem kedisiplinan diterapkan secara konsisten. Ketika perusahaan menerapkan disiplin kerja yang adil, konsisten, dan mendukung, karyawan cenderung merasakan kewajiban untuk membalas perlakuan positif tersebut dalam bentuk peningkatan *engagement* atau keterlibatan dalam pekerjaan mereka. Selanjutnya, *engagement* yang meningkat ini berpotensi menghasilkan kinerja yang lebih baik. Karyawan yang terlibat secara aktif cenderung lebih produktif, inovatif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, *employee engagement* mampu bertindak sebagai jembatan atau mediator antara disiplin kerja yang diterapkan oleh organisasi dan peningkatan kinerja karyawan. Kemudian, penelitian yang dilakukan oleh Syafitri & Iryanti (2022) juga menyatakan hal serupa dimana disimpulkan bahwa disiplin kerja yang tinggi dapat menimbulkan rasa terikat antara karyawan dengan pekerjaannya yang mana diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang baik. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: Terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*.

1.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 1. 3 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Topik Riset	Variabel	Hasil uji hipotesis
1.	Prakoso et al., (2015)	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

No.	Nama Peneliti	Topik Riset	Variabel	Hasil uji hipotesis
2.	Ferawati (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan.	Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan.	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan.
3.	Lukito & Alriani (2018)	Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Sinarmas Distribusi Nusantara Semarang.	Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Stres Kerja, dan Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4.	Siahaan & Bahri (2019)	Pengaruh Penempatan Pegawai, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.	Penempatan Pegawai, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan.	Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai PT PLN Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara.
5.	Arianto (2013)	Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar	Kedisiplinan, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja dan Kinerja	Lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh (tidak signifikan) terhadap kinerja.
6.	Nurpratama (2019)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PD. Bumi Wiralodra Indramayu	Disiplin Kerja, Kompensasi, dan Kinerja Karyawan.	Terdapat pengaruh secara signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
7.	Simatupang & Safitri (2023)	Pengaruh Servant Leadership Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui	Servant Leadership, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan	Disiplin kerja tidak berpengaruh secara signifikan atau tidak memiliki dampak

No.	Nama Peneliti	Topik Riset	Variabel	Hasil uji hipotesis
		<i>Employee Engagement</i> Sebagai Mediasi	dan <i>Employee Engagement</i>	langsung terhadap kinerja karyawan.
8.	Restuhadi & Sembiring (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap <i>Employee Engagement</i> Di Pt. Bank Mandiri (Persero) Tbk Unit Micro Banking Dan Business Banking Area Bandung Asia Afrika	Lingkungan Kerja Non Fisik dan <i>Employee Engagement</i> .	Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i> pada PT. Bank Mandiri Unit Micro Banking dan Business Banking Area Asia Afrika Bandung.
9.	Baktiar et al., (2024)	Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Jawa Barat	Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, <i>Employee Engagement</i> , dan Kepuasan Kerja Pegawai	Lingkungan kerja menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i>
10.	Irmawati & Rudini (2024)	Pengaruh Stres Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap <i>Employee Engagement</i> Tenaga Kontrak Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Timur	Stres Kerja, Disiplin Kerja, dan <i>Employee Engagement</i>	Disiplin kerja dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap <i>employee engagement</i> .
11.	Pratiwi & Fatoni (2021)	Pengaruh <i>employee engagement</i> dan <i>work-life balance</i> terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	<i>Employee engagement</i> , <i>work-life balance</i> , kinerja karyawan, dan kepuasan kerja	<i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

No.	Nama Peneliti	Topik Riset	Variabel	Hasil uji hipotesis
12.	Trisninawati & Elpanso (2021)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan <i>outsourcing</i> di mediasi <i>Employee engagement</i> .	Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja karyawan, dan <i>Employee engagement</i> .	Variabel <i>employee engagement</i> mampu memediasi pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yaitu dengan hasil akhir nilai tidak langsung lebih besar dibandingkan nilai langsung
13.	Fiqlly & Supriyanto (2024)	<i>Impact Of Motivation and Work Discipline on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement</i>	Motivasi, disiplin kerja, kinerja, karyawan, dan <i>employee engagement</i>	<i>Employee engagement</i> mampu bertindak sebagai jembatan atau mediator antara disiplin kerja yang diterapkan oleh perusahaan dengan kinerja karyawan

1.8 Hipotesis

Adapun hipotesis yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Diduga terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

H2 : Diduga terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

H3 : Diduga terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap *employee*

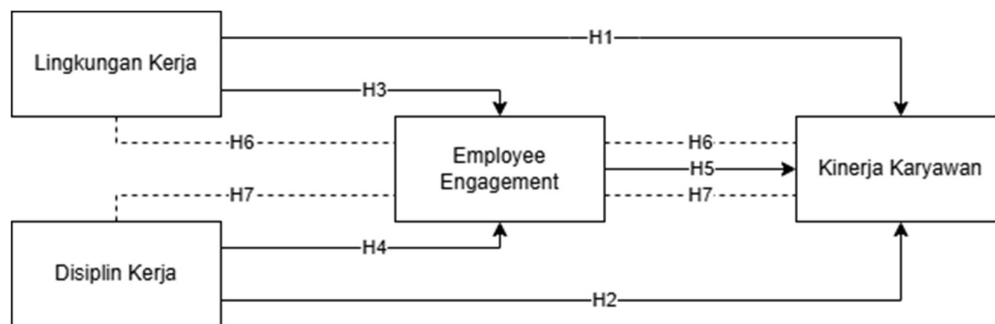
engagement karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

H4 : Diduga terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap *employee engagement* karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

H5 : Diduga terdapat pengaruh antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

H6 : Diduga terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

H7 : Diduga terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.



Gambar 1. 1 Kerangka Hipotesis

Keterangan:

Lingkungan Kerja (X1) : Variabel Independen

Disiplin Kerja (X2) : Variabel Independen

Employee Engagement (Z) : Variabel Intervening

Kinerja Karyawan (Y) : Variabel Dependen

1.9 Definisi Konsep

1.9.1 Kinerja Karyawan

Menurut Koopmans et al., (2013), kinerja karyawan merupakan pola perilaku dan tindakan karyawan yang relevan dengan tujuan organisasi. Definisi ini menekankan bahwa kinerja lebih berfokus pada perilaku dan tindakan yang dapat dikendalikan oleh individu dalam menjalankan tugasnya, bukan hanya pada hasil akhirnya.

1.9.2 Lingkungan Kerja

Siagian (2014) berpendapat bahwa lingkungan kerja merupakan kondisi kerja yang menciptakan hubungan harmonis antara sesama karyawan ataupun dengan atasan. Lingkungan kerja ini tidak berwujud fisik tetapi memiliki peran penting dalam membentuk suasana kerja yang menyenangkan.

1.9.3 Disiplin Kerja

Rivai (2016) menjelaskan bahwa disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan oleh manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia mengubah perilaku serta upaya untuk meningkatkan kesadaran dalam mematuhi segala peraturan dan norma sosial yang berlaku.

1.9.4 Employee Engagement

Swanberg, J. et al., (2011) mendefinisikan *employee engagement* sebagai suatu kondisi psikologis positif seorang karyawan yang mencerminkan keterlibatan kognitif, emosional, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan mereka.

1.10 Definisi Operasional

1.10.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan pola perilaku dan tindakan karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang yang relevan dengan tujuan organisasi. Koopmans et al., (2013) menjabarkan beberapa indikator terkait dengan kinerja karyawan, antara lain:

1. *Task Performance*
2. *Adaptive Performance*
3. *Contextual Performance*

1.10.2 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan kondisi kerja yang menciptakan hubungan harmonis antara sesama karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang ataupun dengan atasan. Indikator lingkungan kerja non-fisik yang dapat digunakan menurut Siagian (2014) antara lain:

1. Hubungan antara rekan kerja setingkat
2. Hubungan atasan dengan karyawan
3. Kerjasama antar karyawan

1.10.3 Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan oleh manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang agar mereka bersedia mengubah perilaku serta upaya untuk meningkatkan kesadaran dalam

mematuhi segala peraturan dan norma sosial yang berlaku. Indikator disiplin kerja dijelaskan oleh Rivai (2016) antara lain, sebagai berikut:

1. *Preventive Discipline*
2. *Corrective Discipline*
3. *Progressive Discipline*

1.10.4 Employee Engagement

Employee engagement merupakan suatu kondisi psikologis positif seorang karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang yang mencerminkan keterlibatan kognitif, emosional, dan perilaku terhadap pekerjaan mereka. Indikator dari *employee engagement* dijabarkan oleh Swanberg, J. et al., (2011), sebagai berikut:

1. *Vigor* (Semangat)
2. *Dedication* (Dedikasi)
3. *Absorption* (Kekhusyukan)

1.11 Metode Penelitian

1.11.1 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. *Explanatory Research* merupakan metode penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya (Sugiyono, 2017). Tipe penelitian ini digunakan untuk menguji rumusan hipotesis yang diajukan, apakah diterima atau ditolak. Penelitian ini fokus pada pengaruh antara variabel Lingkungan Kerja (X1) dan Disiplin Kerja (X2) sebagai

variabel independen, terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel dependen, melalui *Employee Engagement* (Z) sebagai variabel intervening.

1.11.2 Populasi dan Sampel

1.11.2.1 Populasi

Populasi didefinisikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan dan disimpulkan oleh peneliti untuk dipelajari sebagai objek penelitian dan kemudian ditarik suatu kesimpulan (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah karyawan tetap kantor pusat PDAM Tirta Moedal Kota Semarang pada tahun 2025 yang berjumlah 200 karyawan.

1.11.2.2 Sampel

Sampel merupakan sebagian dari jumlah dan total karakteristik populasi tersebut (Sugiyono, 2017). Untuk mendapatkan informasi tentang suatu populasi, cukup hanya dengan mengobservasi sebagian saja dan tidak perlu seluruhnya. Namun diharapkan mampu mewakili dan mencerminkan karakteristik dan kondisi populasi yang sebenarnya. Dalam penelitian ini jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus *slovin*, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N (moe)^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

N = Populasi

moe = *margin of error max*, merupakan tingkat kesalahan maksimal yang masih dapat ditolerir, sebesar 5%.

Apabila diterapkan menggunakan rumus *slovin* diatas, maka sampel dalam penelitian ini adalah:

$$n = \frac{N}{1 + N (moe)^2}$$

$$n = \frac{200}{1 + 200 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{200}{1,5}$$

$n = 133,33$ yang dibulatkan menjadi 134

1.11.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini merupakan teknik *probability sampling*. Menurut Suriani et al., (2023), *probality sampling* merupakan teknik pengambilan sampel di mana seluruh populasi mempunyai peluang yang sama besar untuk terpilih. Tipe yang digunakan dalam penelitian ini adalah *stratified random sampling*, yaitu metode pengambilan sampel dari setiap kelompok homogen yang ada secara proporsional.

Pada penelitian ini, kelompok homogen yang dimaksud adalah seluruh satuan kerja pada kantor pusat PDAM Tirta Moedal Kota Semarang yang terdiri dari 10 satuan kerja. Sampel diambil secara merata dari setiap satuan kerja tersebut agar perwakilan dari masing-masing satuan kerja dapat menggambarkan populasi secara keseluruhan dengan adil dan seimbang. Peneliti membagi total 134 sampel

ke dalam 10 satuan kerja secara proporsional, sehingga setiap satuan kerja memperoleh bagian sebesar 13% dari jumlah sampel secara keseluruhan.

1.11.4 Jenis dan Sumber Data

1.11.4.1 Jenis Data

Pada penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah jenis data kuantitatif. Jenis data kuantitatif dijelaskan oleh Djollong (2015) yaitu berupa informasi yang disajikan dalam bentuk angka dan digunakan sebagai alat analisis yang memungkinkan peneliti untuk dapat menghitung dan mengukur, serta menarik kesimpulan secara objektif.

1.11.4.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, antara lain sebagai berikut:

1. Data Primer

Merujuk kepada data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian dengan menggunakan alat bantu penelitian, seperti kuesioner yang telah disiapkan untuk responden serta melibatkan pengamatan langsung terhadap karyawan.

2. Data Sekunder

Data ini dikumpulkan dari berbagai sumber penelitian, atau dari tangan kedua. Selain itu, buku, dokumen, dan jurnal-jurnal juga dimasukkan dalam penelitian ini untuk memberikan tambahan perspektif.

1.11.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu cara atau metode yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data yang valid dan reliabel dalam suatu penelitian (Sugiyono, 2017). Menurut Saefuddin et al., (2023), untuk mendapatkan data dengan tingkat validitas yang tinggi, maka dibutuhkan teknik pengumpulan data yang sesuai. Beberapa metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket atau kuesioner, wawancara serta studi literatur.

1.11.5.1 Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi daftar yang berisi sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk mendapatkan tanggapan. Kuesioner dapat berupa pertanyaan/pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau melalui internet (Sugiyono, 2017).

1.11.5.2 Wawancara

Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Sugiyono, 2017). Teknik ini didasarkan pada laporan tentang diri sendiri atau pada pengetahuan dan keyakinan pribadi. Dari wawancara ini akan diperoleh data yang valid dan dapat dipercaya. Wawancara pada penelitian ini dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung kepada karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang untuk memperkuat latar belakang dilaksanakannya penelitian.

1.11.6 Teknik Pengolahan Data

Pengolahan data merupakan tahapan memperoleh data dari setiap variabel penelitian yang siap untuk dianalisis. Terdapat tiga tahap pengolahan data menurut Radjab & Jam'an (2017), antara lain:

1.11.6.1 Pengeditan Data (*Editing*)

Pengeditan merupakan tahap dimana peneliti melakukan pemeriksaan kembali data yang telah dikumpulkan, untuk kemudian dapat mengubah dan memperbaiki kesalahan yang ada. Data dianalisis untuk memastikan bahwa data tersebut telah akurat untuk menghindari adanya ketidaklengkapan ataupun penyimpangan data. Peneliti dapat memastikan bahwa data yang digunakan benar dan berkualitas tinggi untuk diolah dan dianalisis dalam penelitian.

1.11.6.2 Transformasi Data (*Coding*)

Coding adalah proses pemberian kode khusus seperti tanda, simbol, ataupun kode angka untuk setiap jenis data, termasuk memberikan kategori untuk jenis data yang sama. Tujuan pengkodean adalah untuk mengelompokkan jawaban yang telah terkumpul ke dalam kategori yang sama.

1.11.6.3 Pemberian Skor (*Scoring*)

Scoring merupakan proses untuk menentukan nilai atau angka yang diberikan kepada jawaban atau opini responden untuk menghasilkan data kuantitatif yang diperlukan untuk pengujian hipotesis berdasarkan aturan atau skala yang telah ditentukan.

1.11.6.4 Tabulasi Data (*Tabulating*)

Tabulasi data adalah proses pengklasifikasian data dengan memasukkan data-data ke dalam tabel dan diatur sedemikian rupa sehingga memudahkan perhitungan. Dalam *tabulating*, angka-angka yang telah dikodekan atau diberi nilai ditempatkan dalam tabel yang terstruktur untuk memudahkan dalam proses analisis.

1.11.7 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis *Structural Equation Model* (SEM), yaitu metode statistik yang meneliti hubungan antar banyak variabel secara bersama-sama. Analisis data menggunakan metode ini dijalankan dengan *software Smart PLS 3.29*. *SmartPLS* merupakan perangkat lunak yang khusus dirancang untuk menganalisa data menggunakan *Structural Equation Model*. Software ini digunakan untuk menentukan apakah terdapat hubungan antara variabel tersembunyi dalam penelitian serta untuk menguji teori yang ada (Ghozali & Latan, 2015). *SmartPLS* memiliki keunggulan yaitu kemampuannya dalam menangani model dengan sampel yang relatif kecil, serta fleksibilitasnya dalam menangani data non-normal dan non-parametrik. *SmartPLS* merupakan metode analisis yang kuat dan lebih fleksibel karena tidak mengharuskan adanya asumsi tertentu (Ghozali & Latan, 2015). Dalam analisis SEM-PLS terdapat dua submodel yang dapat digunakan. Pertama, model pengukuran (*outer model*) yang bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Kemudian terdapat model struktural (*inner model*) menunjukkan hubungan dan efek antara variabel dalam penelitian.

1.11.7.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Menganalisa data menggunakan model pengukuran atau outer model menggunakan tiga pengukuran. Ketiga pengukuran tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Convergent Validity merupakan indikator yang dinilai melalui hubungan korelasi antara skor item atau skor komponen, yang ditunjukkan oleh nilai dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap indikator pengukuran dengan konstruk yang diukur. Indikator dapat dikatakan valid apabila nilai korelasinya melebihi 0,70. Terdapat pula pendapat lain dari Ghozali & Latan (2015) yang menyatakan bahwa nilai *outer loading* sebesar 0,50 – 0,60 masih bisa diterima. Kemudian *convergent validity* juga dapat dievaluasi dengan melihat *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu variabel dapat dikatakan valid apabila *Average Variance Extracted* (AVE) dari tiap variabel nilainya lebih dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

2. Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Discriminant validity mengukur indikator dengan menghitung nilai faktor *crossloading* untuk mengetahui validitas diskriminan konstruk. Jika nilai korelasi konstruk dengan indikator lebih besar daripada nilai korelasi indikator dengan konstruk lain, maka nilai ini dapat digunakan untuk menentukan apakah konstruk memiliki diskriminan yang cukup. Selain itu, nilai akar kuadrat AVE (*Square of Average Variance Extracted*) dari setiap struktur dibandingkan dengan nilai korelasi antar

struktur. Maka discriminant validity dapat dikatakan cukup baik apabila akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya (*Fornell Locker*).

3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan konsistensi, akurasi dan ketepatan instrumen yang digunakan dalam menghitung konstruk. Uji ini diukur dengan melihat nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach alpha*, di mana konstruk dianggap reliabel jika nilainya mencapai 0,70 namun nilai 0,6 masih bisa diterima.

1.11.7.2 Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural menggunakan pengujian yang dilakukan untuk menentukan kekuatan dan pengaruh antar variabel latennya. Dalam analisis model struktural atau *inner model*, variabel dapat diuji dengan metode *R-Square* dan *F-Square*.

1. *R-Square*

Nilai *R-Square* diukur untuk melihat konstruk dependen dan *path coefficients* atau nilai t untuk setiap jalur hubungan antar konstruk. Semakin besar nilai dari *R-Square* dalam suatu penelitian, maka semakin baik kemampuan model dalam memprediksi hubungan dalam penelitian. Dalam Ghazali & Latan (2015), dijelaskan bahwa nilai *R-Square* memiliki kriteria batasan tertentu yang dapat digunakan untuk menilai kekuatan model yaitu 0.75 untuk kategori kuat, 0.50 masuk ke dalam kategori moderat dan 0,25 termasuk dalam kategori lemah.

2. *F-Square*

F-Square digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Kriteria batasan untuk nilai *F-Square* yaitu 0,35; 0,15 dan 0,02 dengan masing-masing kesimpulannya adalah kategori besar, sedang dan kecil.

1.11.7.3 Uji Hipotesis

Dalam melakukan pengujian menggunakan SEM PLS, distribusi data tidak harus normal dan tidak mengharuskan mengikuti asumsi normalitas. Oleh karena itu, metode *bootstrapping* digunakan dalam pengujian ini. Metode *bootstrapping* merupakan teknik untuk menguji tingkat signifikansi statistik dari pengaruh langsung (*direct effects*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effects*). Hubungan antar variabel dianalisis melalui nilai *t-statistics* atau t-hitung, yang membantu mengidentifikasi ada atau tidaknya pengaruh antara variabel satu dengan lainnya sehingga dapat diketahui apakah bersifat signifikan maupun non-signifikan. Selain itu, nilai *original sample* juga dapat menunjukkan arah hubungan antar variabel, apakah bersifat positif atau negatif.

a. *Direct Effect*

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara langsung antar variabel. Dalam penelitian ini, terdapat lima hubungan pengaruh langsung, dimana pengujian dilakukan terhadap variabel lingkungan kerja, disiplin kerja, *employee engagement*, dan kinerja karyawan. Pengaruh langsung

dapat dilihat melalui *output path coefficients* setelah proses uji *bootstrapping* dengan menggunakan aplikasi *SmartPLS*.

b. *Indirect Effect*

Pengujian *indirect effect* digunakan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung dari variabel *intervening* atau mediasi. Dalam penelitian ini, pengujian dilakukan terhadap pengaruh tidak langsung dari lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*. Hasil uji dapat dilihat melalui *specific indirect effect* setelah melakukan uji analisis *indirect effects* pada *bootstrapping* menggunakan aplikasi *SmartPLS*.