

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor krusial yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya (Robbins dan Judge, 2016; Mangkunegara, 2015). Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk mengoptimalkan kinerja karyawannya demi menjaga daya saing dan kelangsungan operasional. Kinerja yang baik memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan strategis, mempertahankan daya saing, dan memenuhi harapan para pemangku kepentingan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja yang baik tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh pemahaman terhadap perilaku organisasi yang menjadi dasar dalam mengelola interaksi dan dinamika kerja di lingkungan perusahaan.

Kinerja karyawan tidak dapat dilepaskan dari teori perilaku organisasi karena sesuai dengan pernyataan Triatna (2015) yang menjelaskan bahwa perilaku organisasi merupakan studi yang menjelaskan terhadap apa yang dilakukan orang-orang dalam suatu organisasi dan perilaku mempengaruhi kinerjanya dalam organisasi tersebut. Hubungan antara perilaku organisasi dan kinerja karyawan semakin jelas apabila dikaitkan dengan pandangan Mangkunegara (2015), yang menekankan bahwa kinerja karyawan mencakup hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas, yang

pada akhirnya berkontribusi pada efisiensi dan keberlanjutan perusahaan dalam persaingan yang kompetitif.

Selain itu, Rivai (2013) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap individu dalam organisasi sesuai dengan peran, fungsi, dan tanggung jawab mereka. Dalam hal ini, kinerja karyawan bukan hanya mempengaruhi keberhasilan individu, tetapi juga berdampak pada produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Jika kinerja karyawan tinggi, perusahaan akan lebih mudah mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pengelolaan dan pengembangan kinerja karyawan menjadi fokus utama bagi banyak perusahaan dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi serta mencapai keunggulan kompetitif di pasar.

Menurut Robbins & Judge (2016), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan mencakup lingkungan kerja, kompensasi, keterlibatan karyawan (*employee engagement*), motivasi, dan kepemimpinan. Hasibuan (2016) juga menambahkan bahwa terdapat dua faktor utama yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Faktor pertama adalah lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja adalah seperangkat alat dan bahan dalam lingkungan tempat orang bekerja, cara kerjanya, dan pengaturan kerjanya, baik secara perseorangan maupun kelompok (Sedarmayanti, 2018). Lingkungan kerja yang kondusif dapat mempengaruhi kesejahteraan karyawan, misalnya dengan memberikan rasa aman dan nyaman sehingga dapat menjalankan pekerjaannya dengan maksimal, yang pada akhirnya memberikan keuntungan bagi perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, dapat terlihat bahwa lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan suatu

perusahaan. Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ahmad & Taroreh, 2019; Gardjito 2014) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil tersebut bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nabawi (2019) bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor yang kedua adalah pemberian kompensasi yang adil bagi karyawan. Kompensasi dapat diartikan sebagai segala penghasilan baik berupa uang atau barang yang diterima langsung atau tidak langsung oleh seorang karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2016). Jika kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya sesuai dengan keinginannya, maka kinerja karyawan akan meningkat dan jumlah pengaduan akan berkurang (Sangkaen & Asaloei, 2019). Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sugiarti, 2020) bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hal ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari et. al (2020) bahwa kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, Khan (2017) menyatakan bahwa *employee engagement* atau keterlibatan karyawan berperan sebagai penghubung antara faktor-faktor tersebut dan kinerja karyawan. Karyawan yang terlibat secara emosional dan mental dalam pekerjaannya cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena mereka merasa termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Schaufeli et al. (2006)

menganggap *employee engagement* sebagai keadaan pikiran positif karyawan terhadap pekerjaan, yang ditandai dengan antusiasme, dedikasi, dan penghargaan terhadap pekerjaan. Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) juga mengacu pada keadaan karyawan yang secara psikologis terlibat, terhubung, dan antusias dalam menyelesaikan tugas yang diberikan (Abraham, 2012).

Pentingnya *employee engagement* dalam perusahaan adalah bahwa karyawan yang berkomitmen, terlibat dan sadar akan tujuan organisasi akan berkinerja lebih baik, sehingga dapat dikatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Hali, 2019; Handoyo & Setiawan, 2017) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh (Joushan dkk, 2015; Kumaladewi & Rahardja, 2016) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu *employee engagement* tidak memiliki pengaruh pada kinerja karyawan, sehingga bisa dikatakan bahwa penerapan *employee engagement* tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Employee engagement berperan sebagai mediator antara lingkungan kerja, kompensasi, dan kinerja karyawan dengan meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang positif dan kompensasi yang adil meningkatkan keterlibatan karyawan, yang secara langsung berdampak pada kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif, mereka cenderung lebih termotivasi dan bersemangat menyelesaikan pekerjaannya. Demikian pula, imbalan yang sepadan dengan harapan dan kontribusi akan meningkatkan rasa dihargai dan kepuasan kerja serta memperkuat

komitmen mereka. Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi akan menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap perusahaan, produktivitas yang lebih tinggi, dan peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menerapkan strategi yang mendukung peningkatan employee engagement guna mencapai kinerja optimal. Hal ini juga menjadi perhatian utama PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang dalam mengelola dan mengembangkan potensi karyawannya. Sebagai salah satu operator transportasi terpenting di Indonesia, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) berperan dalam menyediakan layanan transportasi massal yang aman dan efisien bagi masyarakat. PT KAI (Persero) Daop 4 Semarang dipilih sebagai lokus penelitian karena wilayah ini mencakup salah satu jalur strategis di Jawa Tengah, di mana tingginya volume penumpang dan pentingnya jaringan transportasi kereta api menjadi prioritas. Selain itu, transportasi kereta api memiliki keunggulan dalam hal kapasitas angkut dan efisiensi waktu dibandingkan transportasi darat lainnya, sehingga kinerja karyawan yang baik di sektor ini sangat krusial untuk menjaga kelancaran operasional. Namun, beberapa tantangan seperti penurunan kualitas layanan, keterlambatan kereta, dan kepuasan pelanggan yang menurun, mengindikasikan adanya masalah kinerja karyawan.

Untuk memahami secara menyeluruh tingkat produktivitas dan efektivitas kinerja tersebut, permasalahan ini tidak bisa hanya diukur dari gejala-gejala yang muncul, melainkan harus didukung dengan penilaian kinerja karyawan yang sistematis dan objektif. Penilaian ini penting guna mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan dan memastikan kinerja karyawan sesuai dengan standar yang ditetapkan

perusahaan. Penilaian karyawan pada dasarnya adalah upaya penilaian terhadap kinerja karyawan. Penilaian karyawan menurut Budihardjo (2015) merupakan upaya untuk mengukur kinerja pegawai dalam hal produktivitas dan efisiensi kerja sesuai uraian tugas. Hasil penilaian ini digunakan untuk terus meningkatkan produktivitas dan efektivitas perusahaan. Evaluasi kinerja karyawan merupakan bagian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk menentukan sejauh mana karyawan memenuhi standar kerja yang diharapkan. Dalam konteks perusahaan, evaluasi ini tidak hanya mengukur produktivitas dan efektivitas individu, namun juga berfungsi sebagai alat strategis untuk merancang program pengembangan karyawan, menetapkan standar kompensasi, dan merencanakan promosi dan rotasi.

Melalui evaluasi kinerja yang sistematis dan obyektif, perusahaan dapat memperoleh data yang akurat tentang kontribusi setiap karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Data ini adalah dasar untuk membuat keputusan yang lebih tepat dan adil serta menerapkan perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Melihat pentingnya penilaian kinerja karyawan bagi perusahaan, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang secara berkelanjutan melakukan penilaian kinerja karyawan setiap tahunnya. Berikut adalah hasil penilaian kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang selama 6 tahun terakhir.

**Tabel 1. 1 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia
(Persero) Daerah Operasi 4 Semarang**

No.	Indikator	Target (%)	Tahun											
			2018		2019		2020		2021		2022		2023	
	Perilaku Kerja		NC	Skor (%)	NC	Skor (%)	NC	Skor (%)	NC	Skor (%)	NC	Skor (%)	NC	Skor (%)
1.	Disiplin	10	100	10	96	9,6	90	9	96	9,6	90	9	87	8,7
2.	Tanggung jawab	10	90	9	85	8,5	79	7,9	88	8,8	86	8,6	85	8,5
3.	Kerjasama	5	90	4,5	88	4,4	80	4	85	4,25	85	4,25	80	4
4.	Kepemimpinan	5	95	4,75	85	4,25	77	3,85	92	4,6	90	4,5	88	4,4
5.	Prakarsa	5	90	4,5	85	4,25	76	3,8	90	4,5	88	4,4	82	4,1
6.	Kejujuran	5	90	4,5	87	4,35	83	4,15	95	4,75	92	4,6	90	4,5
Hasil Kerja														
1.	Kualitas Kerja	20	85	17	75	15	67	13,4	85	17	83	16,6	78	15,6
2.	Kuantitas Kerja	20	80	16	74	14,2	63	12,6	82	16,4	80	16	75	15
3.	Keterampilan Kerja	20	75	15	68	13,6	60	12	85	17	82	16,4	80	16
Jumlah		100	85,25		78,15		70,7		86,9		84,35		80,8	

Sumber: SDM PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang

Keterangan:

NC = Nilai Capai

**Tabel 1. 2 Interval Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Kereta Api
Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang**

No.	Interval	Keterangan
1.	91 – 100	SB (Sangat Baik)
2.	81 – 90,99	B (Baik)
3.	71 – 80,99	CB (Cukup Baik)
4.	61 – 70,99	KB (Kurang Baik)

Sumber: SDM PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang

Dari data penilaian kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang, indikator kualitas kerja dan kuantitas kerja menunjukkan tren yang signifikan dalam evaluasi kinerja karyawan. Kualitas kerja memiliki bobot 20% dalam penilaian keseluruhan dan menunjukkan seberapa baik hasil pekerjaan yang

dihasilkan oleh karyawan. Terdapat penurunan yang mencolok pada tahun 2020, di mana skor kualitas mencapai 13,4%, yang mengindikasikan adanya masalah dalam pemenuhan standar kualitas. Namun, ada upaya perbaikan yang terlihat pada tahun 2021 dan 2022, di mana skor kualitas meningkat menjadi 17% dan 16,6% secara berturut-turut. Penurunan skor di tahun 2023 menjadi 15,6% menunjukkan bahwa meskipun ada perbaikan, kualitas kerja masih belum sepenuhnya memenuhi harapan yang ditargetkan.

Sementara itu, kuantitas kerja, juga memiliki bobot 20% dalam penilaian kinerja, mengukur seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Skor untuk kuantitas kerja mengalami fluktuasi, dengan penurunan dari 14,2% pada tahun 2019 ke 12,6% pada tahun 2020, yang menunjukkan bahwa produktivitas karyawan mungkin terpengaruh oleh faktor-faktor lain seperti lingkungan kerja atau manajemen tugas. Meskipun ada upaya perbaikan yang signifikan dengan ditandai kenaikan skor menjadi 16,4% pada tahun 2021, skor kuantitas kerja kembali menurun ke 16% dan 15% pada tahun 2022 dan 2023 secara berturut-turut, menunjukkan bahwa meskipun ada pencapaian dalam kualitas, pencapaian kuantitas tetap menjadi tantangan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa indikator maupun beberapa faktor.

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi, oleh karena itu peneliti kemudian melakukan sebuah wawancara pendahuluan dengan Team Leader SDM PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang untuk mengetahui apa saja bentuk kompensasi yang diberikan

perusahaan kepada karyawan. PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang memberikan kompensasi dalam berbagai bentuk seperti seperti gaji pokok, tunjangan, insentif, asuransi, dan dana pensiun. Komponen kompensasi pada perusahaan ini terbagi menjadi dua, yaitu fixed dan variabel. Komponen fixed adalah kompensasi berupa gaji pokok, tunjangan istri, dan tunjangan anak. Kemudian, untuk komponen variabel sendiri merupakan kompensasi berupa tunjangan risiko, rumah, transportasi, kinerja, jabatan, rekreasi, dll. Untuk dana pensiun, perusahaan menggunakan JHT (Jaminan Hari Tua) oleh BPJS Ketenagakerjaan/PT. Jamsostek sesuai dengan UU Ketenagakerjaan yang berlaku.

PT. KAI (Persero) memberikan kompensasi tergantung pada kompetensi dan prestasi karyawan, dengan tujuan agar dapat menumbuhkan motivasi pada karyawan untuk saling berkompetisi dalam hal kinerja. Selain dari 12 kali gaji pokok yang diberikan kepada karyawannya dalam 1 tahun, ada pula THR dan bonus yang diberikan. Melalui bentuk kompensasi yang telah disebutkan, maka perusahaan berharap agar hal tersebut mampu memicu kinerja karyawannya agar optimal dan terus meningkat setiap tahunnya.

Berdasarkan informasi yang diperoleh penulis melalui wawancara pendahuluan dengan Team leader SDM di PT. KAI Daop 4 Semarang, diketahui bahwa tingkat *employee engagement* terutama yang berkaitan dengan otonomi menunjukkan perkembangan yang cukup positif, meskipun masih terdapat beberapa hal yang perlu ditingkatkan. Walaupun sebagian besar karyawan merasa memiliki kebebasan untuk mengambil keputusan dalam pekerjaan sehari-hari mereka, namun persepsi otonomi ini tidak merata disemua unit. Terdapat beberapa unit yang memiliki

pekerjaan yang lebih terstruktur dan regulasi yang ketat sehingga membuat ruang untuk otonom menjadi lebih terbatas. Hal ini menyebabkan tingkat *employee engagement* di PT. KAI Daop 4 Semarang belum optimal.

Hasil wawancara dengan Team leader SDM di PT. KAI Daop 4 Semarang menunjukkan banyak karyawan merasa bahwa kondisi lingkungan kerja di PT. KAI Daop 4 Semarang belum optimal. Meskipun perusahaan sudah cukup menyediakan fasilitas yang memadai, namun kondisi fasilitas tersebut di beberapa ruangan membutuhkan pembaruan untuk dapat mendukung efisiensi kerja. Dari aspek lingkungan kerja non fisik, beban kerja yang tinggi di beberapa unit terkadang menimbulkan stress bagi karyawan sehingga memengaruhi hubungan antar rekan kerja dan interaksi dengan atasan.

Data-data yang diperoleh melalui wawancara dengan Team leader SDM PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang diatas menunjukkan adanya penurunan penilaian kinerja karyawan yang menandakan terdapat permasalahan pada performa karyawan. Oleh karena itu, peneliti menduga bahwa hal ini berkaitan dengan lingkungan kerja, kompensasi dan *employee engagement* yang belum sesuai dengan harapan karyawan sehingga peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Employee Engagement* Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang”**. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan mampu

memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis serta dapat memberikan solusi komprehensif dan aplikatif untuk mengatasi penurunan kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang, serta berkontribusi pada peningkatan keseluruhan kinerja perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang berharap kinerja karyawannya tetap tinggi dan terus meningkat disaat perusahaan diminta untuk beradaptasi dengan perubahan kebijakan dan kondisi. Fakta di atas menunjukkan bahwa penilaian kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang telah menurun dalam tiga tahun terakhir. Berdasarkan fenomena tersebut, dapat dikatakan bahwa rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap *employee engagement* di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang?
2. Apakah terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap *employee engagement* di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang?
3. Apakah terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang?
4. Apakah terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang?
5. Apakah terdapat pengaruh antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang?

6. Apakah terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang?
7. Apakah terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian harus ditetapkan agar peneliti tidak menghadapi kesulitan dalam penyusunan penelitian dan mampu mendapatkan hasil yang diharapkan.

Berdasarkan rumusan masalah sebelumnya, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap *employee engagement* di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang
2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap *employee engagement* di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang
3. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang
4. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang

5. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang
6. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang
7. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang

1.4 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat digunakan untuk mendapatkan informasi dan pengetahuan tambahan tentang teori perilaku organisasi mengenai *employee engagement* dan kinerja karyawan, khususnya terkait dengan pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Peneliti

Diharapkan bahwa penelitian ini akan menambah pengetahuan peneliti dan memperluas pengetahuan tentang sumber daya manusia perusahaan. Selain itu, teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini akan menjadi bekal bagi peneliti untuk menerapkannya di lingkungan kerja.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat membantu PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusianya untuk berkontribusi semaksimal mungkin kepada perusahaan dan memastikan keberlangsungan perusahaan.

3. Manfaat Sosial

Diharapkan bahwa hasil penelitian ini akan memberikan kontribusi ide atau pemikiran baru untuk penelitian sejenis yang akan dilakukan di masa depan, serta memberikan informasi kepada pihak-pihak yang membutuhkannya.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan studi yang menjelaskan terhadap apa yang dilakukan orang-orang dalam suatu organisasi dan perilaku tersebut mempengaruhi kinerjanya dalam organisasi (Triatna, 2015). Kemudian Robbins & Judge (2016), mendefinisikan perilaku organisasi sebagai studi tentang bagaimana individu dan kelompok berperilaku dalam organisasi, serta bagaimana organisasi mempengaruhi perilaku tersebut. Ini melibatkan pemahaman mengenai motivasi, komunikasi, pengambilan keputusan, kepemimpinan, dan dinamika kelompok dalam konteks organisasi. Dari beberapa pengertian tersebut, perilaku organisasi adalah studi tentang bagaimana individu dan kelompok berperilaku dalam organisasi serta bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi kinerja dan dinamika internal organisasi.

Para ahli sepakat bahwa perilaku organisasi penting karena semakin disadari betapa pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi. Ketika perhatian lebih diberikan kepada karyawan, mereka cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar bagi kesuksesan organisasi (Wijaya, 2013). Sama halnya dengan pernyataan Kotze (2006) yang melihat pentingnya mempelajari perilaku karena berkaitan dengan kinerja sumber daya manusia. Kinerja sumber daya manusia akan dapat meningkat apabila perilakunya sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Untuk itu, dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi penting karena berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, sehingga berdampak positif bagi kesuksesan organisasi.

1.5.2 Kinerja Karyawan

1.5.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu perusahaan tidak lepas dari kinerja karyawannya. Guna mencapai tujuan yang diinginkan, setiap perusahaan selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja para karyawannya. Pemeliharaan dan pengembangan sumber daya manusia yang optimal dapat mendorong perusahaan untuk berkembang menjadi lebih baik. Salah satu cara untuk mengetahui perkembangan suatu perusahaan adalah melalui hasil review kinerja karyawan. Menurut Robbins (2016) kinerja dapat dipahami sebagai hasil yang dicapai karyawan dalam pekerjaannya, dievaluasi menurut kriteria tertentu dan diterapkan pada pekerjaan. Kinerja karyawan atau prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam menjalankan tanggung jawab sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015). Begitu pula menurut pendapat

Siagian & Khair (2018) yang menyebutkan bahwa kinerja karyawan adalah karyawan yang melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan berdasarkan hasil kerja yang bersifat kuantitatif dan kualitatif. Berdasarkan pendapat berbagai ahli tersebut di atas, kinerja karyawan merupakan suatu ukuran keberhasilan atau hasil kerja (output) yang dapat diberikan oleh seorang individu atau pekerja dalam mencapai suatu tujuan tertentu dalam jangka waktu tertentu, baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

1.5.2.2 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan menurut kebijakan PT. kereta Api Indoensia (Persero) terdiri dari perilaku kerja dan hasil kerja, dengan rincian sebagai berikut:

1. Perilaku Kerja

- **Disiplin**

Merujuk pada kepatuhan karyawan terhadap aturan, kebijakan, dan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Disiplin mencerminkan seberapa konsisten karyawan menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku, termasuk aspek waktu, perilaku, dan tata cara bekerja.

- **Tanggung jawab**

Merujuk pada kemampuan dan kesadaran karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dengan penuh komitmen, serta bersedia menanggung konsekuensi dari tindakan atau keputusan yang diambil.

- Kerja sama

Kerja sama mengacu pada kemampuan dan kesediaan seorang karyawan untuk berkolaborasi secara efektif dengan rekan kerja, tim, atau departemen lain guna mencapai tujuan bersama.

- Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan indikator yang merujuk pada kemampuan seorang karyawan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan rekan kerja atau tim menuju pencapaian tujuan bersama.

- Prakarsa

Prakarsa mengacu pada kemampuan dan kemauan seorang karyawan untuk secara proaktif mengambil tindakan atau menawarkan solusi tanpa menunggu perintah atau instruksi dari atasan.

- Kejujuran

Kejujuran merujuk pada integritas dan transparansi yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya. Kejujuran mencakup sikap jujur dalam melaporkan hasil pekerjaan, mengakui kesalahan, serta berperilaku etis dalam setiap aspek pekerjaan.

2. Hasil Kerja

- Kualitas kerja

Kualitas kerja merujuk pada tingkat keunggulan atau standar hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang karyawan. Kualitas kerja mencakup seberapa baik pekerjaan tersebut sesuai dengan persyaratan

yang telah ditetapkan, baik dari segi akurasi, detail, kerapihan, maupun kepatuhan terhadap prosedur yang berlaku.

- Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merujuk pada volume atau jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu. Kuantitas kerja menilai produktivitas seorang karyawan dalam hal seberapa banyak tugas, proyek, atau output yang dapat dihasilkan sesuai dengan target yang ditetapkan.

- Keterampilan kerja

Keterampilan kerja mengacu merujuk pada kemampuan, pengetahuan, dan kompetensi yang dimiliki seorang karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan secara efektif. Keterampilan kerja mencakup berbagai keahlian teknis dan non-teknis yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

1.5.3 Lingkungan Kerja

1.5.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mengacu pada lokasi dan suasana di mana karyawan melakukan aktivitas sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif dapat mempengaruhi kesejahteraan karyawan, misalnya dengan memberikan rasa aman dan nyaman sehingga dapat menjalankan pekerjaannya dengan maksimal, yang pada akhirnya memberikan keuntungan bagi perusahaan. Menurut Sedarmayanti (2018), lingkungan kerja adalah seperangkat alat dan bahan dalam lingkungan tempat orang bekerja, cara kerjanya, dan pengaturan kerjanya, baik secara perseorangan maupun

kelompok. Lingkungan kerja mencakup segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan, seperti pendingin ruangan (AC), penerangan yang memadai, dan lain-lain, yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya (Nitisemito, 2013). Adapun menurut Schultz (2010), lingkungan kerja atau kondisi kerja merupakan aspek fisik pekerjaan, psikologi kerja, dan peraturan kerja yang semuanya dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas kerja.

1.5.3.2 Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2018), jenis lingkungan kerja secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

1) Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah serangkaian kondisi fisik di tempat kerja yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi karyawan.

Lingkungan kerja fisik terbagi dalam dua kategori, yaitu:

- a) Lingkungan fisik yang berhubungan langsung dengan pekerja, seperti mesin, peralatan, meja, kursi, dan lain-lain.
- b) Lingkungan perantara atau umum merupakan lingkungan kerja yang meliputi pencahayaan, suhu, kelembaban, warna ruangan, kebisingan, getaran, sirkulasi udara, dan lain-lain yang mempengaruhi kondisi seseorang atau pekerja.

2) Lingkungan kerja non fisik meliputi segala keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, seperti hubungan dengan atasan, rekan kerja, dan bawahan.

Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja penting yang tidak dapat diabaikan karena dapat mempengaruhi karyawan.

1.5.3.3 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2018), lingkungan kerja memiliki indikator-indikator sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja Fisik

- Fasilitas kerja yang diberikan perusahaan untuk beraktivitas di tempat kerja
- Sirkulasi udara di tempat kerja
- Kualitas fasilitas kerja yang diberikan perusahaan
- Kerapian ruang kerja
- Tingkat kebisingan ruang kerja
- Pencahayaan di tempat kerja

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

- Upaya pemimpin untuk meningkatkan prestasi kerja atau kinerja karyawan
- Hubungan kerja antara atasan dan sesama rekan kerja di perusahaan

1.5.4 Kompensasi

1.5.4.1 Pengertian Kompensasi

Setiap karyawan perusahaan tentu saja mengharapkan mendapatkan imbalan dari perusahaan setelah melakukan tugas dan tanggung jawabnya terhadap perusahaan. Salah satu kewajiban perusahaan terhadap karyawannya adalah dengan

memberikan imbalan berupa kompensasi. Menurut Rivai (2013), kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atau pengganti dari kontribusi jasa yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Kompensasi diartikan pula sebagai segala penghasilan baik berupa uang atau barang yang diterima langsung atau tidak langsung oleh seorang karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2016). Kemudian sesuai dengan pernyataan dari Nugraha & Tjahjawati (2018) yang mengartikan kompensasi sebagai suatu bentuk tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawannya dalam bentuk imbalan finansial dan non-finansial atas kinerja karyawannya. Dari beberapa definisi kompensasi tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah suatu imbalan atau penghargaan yang diberikan oleh suatu perusahaan kepada karyawannya sebagai pengakuan atas kontribusi dan kinerjanya terhadap perusahaan. Kompensasi tersebut dapat berupa kompensasi finansial maupun kompensasi non-finansial. Pemberian kompensasi ini merupakan bentuk tanggung jawab perusahaan terhadap karyawannya, dengan tujuan untuk memberikan motivasi, penghargaan dan mempertahankan karyawannya agar terus berkontribusi terhadap perusahaan secara maksimal.

1.5.4.2 Indikator Kompensasi

Rivai (2013) membagi kompensasi menjadi dua yaitu kompensasi finansial dan non finansial:

1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diberikan kepada tenaga kerja dalam bentuk uang secara langsung atau tidak langsung dalam periode

tertentu (Ismantara & Pranatasari, 2019). Menurut Tingkir (2015), indikator kompensasi finansial adalah:

- Gaji

Gaji adalah imbalan berupa uang sebagai balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan serta mempunyai jaminan yang pasti.

- Insentif

Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar

- Emolumen

Emolumen adalah tambahan pendapatan yang tidak tetap, di luar gaji pokok, yang diterima seseorang atas pekerjaan atau jabatan tertentu.

- Tunjangan

Tunjangan pembayaran tambahan yang diberikan kepada seluruh karyawan sesuai kebijakan perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

2. Kompensasi Non Finansial

Menurut Musyafi' et al. (2016) kompensasi non-finansial merupakan kompensasi yang diberikan dalam bentuk selain uang seperti lingkungan kerja dan pekerjaan. Menurut Santoso (2015), indikator untuk kompensasi non finansial adalah:

- Kesempatan pelatihan

Kesempatan pelatihan merujuk pada peluang yang diberikan kepada individu atau karyawan untuk mengikuti program pelatihan atau

pengembangan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi mereka dalam bidang tertentu.

- Cuti kerja

Cuti kerja adalah hak yang dimiliki oleh karyawan untuk mengambil waktu libur dari pekerjaan mereka tanpa kehilangan gaji. Cuti ini dapat mencakup berbagai jenis, seperti cuti tahunan, cuti sakit, cuti melahirkan, atau cuti untuk kepentingan pribadi.

1.5.5 *Employee Engagement*

1.5.5.1 Pengertian *Employee Engagement*

Schaufeli et al. (2006) menganggap *employee engagement* sebagai keadaan pikiran positif karyawan terhadap pekerjaan, yang ditandai dengan antusiasme, dedikasi, dan penghargaan terhadap pekerjaan. Hal ini sejalan dengan gagasan Zacher et al. (2015) yang juga menyatakan bahwa engagement diartikan sebagai keadaan karyawan yang terdiri dari tiga komponen yaitu dedikasi, penghayatan dan semangat. Keterlibatan karyawan juga mengacu pada keadaan karyawan yang secara psikologis terlibat, terhubung, dan antusias dalam menyelesaikan tugas yang diberikan (Abraham, 2012). Kemudian *employee engagement* dikemukakan oleh Aliawati et al. (2019) menjelaskan bahwa keterikatan karyawan merupakan bentuk psikologis karyawan yang mempunyai ikatan emosional di Perusahaan dapat dengan tepat membedakan misi dan peran dalam lingkungan kerja. Definisi lain oleh Macey et al. (2009) menjelaskan bahwa pencapaian tujuan organisasi memerlukan keterlibatan karyawan, yang diwujudkan dalam bentuk komitmen, antusiasme, dan upaya yang fokus dan energik. Dari beberapa pengertian tersebut,

employee engagement dapat diartikan Dari berbagai definisi tersebut, kita dapat menyimpulkan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) adalah suatu keadaan karyawan yang positif dan aktif terhadap pekerjaannya, yang ditandai dengan adanya komitmen, antusiasme, dan penghargaan atas tugas yang dilakukannya. Keterlibatan karyawan mencakup keterlibatan psikologis karyawan dalam pekerjaan mereka dan dicapai melalui ikatan emosional, komitmen, dan upaya yang ditargetkan dan energik untuk mencapai tujuan organisasi.

1.5.5.2 Indikator *Employee Engagement*

Indikator untuk mengukur *employee engagement* menurut Schaufeli et al. (2006) adalah sebagai berikut:

- *Vigor* (semangat) adalah keadaan karyawan yang antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya. *Vigor* dicirikan sebagai tingkat energi dan tingkat resiliensi yang tinggi saat bekerja, kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh, kemauan untuk bekerja keras, kegigihan ketika dihadapkan pada kesulitan.
- *Dedication* (dedikasi) adalah hubungan atau keterikatan emosional antara manusia dan pekerjaannya. Dicirikan dengan keikutsertaan, keterlibatan, seseorang dalam satu pekerjaan, dan mengalami rasa bermakna, antusias, terinspirasi, bangga, serta tertantang.
- *Absorption* (penghayatan) adalah upaya mengerjakan suatu tugas dengan konsentrasi penuh. Penghayatan juga dapat berupa keadaan saat individu berkonsentrasi secara penuh, bahagia atas apa yang dilakukan, menikmati

seolah-olah waktu berlalu dengan cepat, dan serasa sulit melepaskan diri dari pekerjaan tersebut.

1.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 1. 3 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Vivi Herlina (2020)	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Perkebunan Nusantara VI (Persero) Kayu Aro	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi dan variabel lingkungan kerja secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara VI (Persero) Kayu Aro
2.	Kristin Natalia Simamora, Ivan Gumilar Sambas (2023)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Yayasan Taman Pendidikan Kristen Hidup Baru)	a) Dari hasil penelitian diketahui bahwa variabel lingkungan kerja memiliki dampak dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. b) Untuk variabel kompensasi memberikan dampak atau pengaruh yang lebih signifikan terhadap kinerja karyawan dibandingkan lingkungan kerja.
3.	F. Dhian Rahma Thesiasari, Indra Prasetyo, Fatimah Riswati (2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Pada CV. Perjuangan Steel Surabaya	Hasil penelitian diketahui bahwa variabel lingkungan kerja, variabel kompensasi dan variabel <i>employee engagement</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Perjuangan Steel Surabaya

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
4.	Putu Karnaya (2022)	Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui <i>Employee Engagement</i> Pada Kantor Sekretariat DPRD Provinsi Sulawesi Barat	a) Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan <i>employee engagement</i> b) Pada penelitian ini juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik, kompensasi dan <i>employee engagement</i> berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. c) <i>Employee engagement</i> dapat memediasi secara parsial pengaruh lingkungan fisik terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat DPRD Provinsi Sulawesi Barat. d) Begitu pula dengan <i>employee engagement</i> dapat memediasi secara parsial pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.
5.	Endang Sugiarti (2020)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sukses Expamet	a) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. b) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

1.7 Hubungan Antar Variabel

1.7.1 Hubungan Variabel Lingkungan Kerja Terhadap *Employee Engagement*

Hubungan antara variabel lingkungan kerja dan *employee engagement* menunjukkan bagaimana kondisi dan suasana tempat kerja mempengaruhi tingkat keterlibatan dan komitmen kerja karyawan. Dalam penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Kusumawatin dan Husna (2021) didapatkan hasil penelitian bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap keterlibatan karyawan dalam perusahaan. Semakin tinggi nilai lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula tingkat *employee engagement*. Hipotesis dalam penelitian ini (H1) adalah:

H1: Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement*

1.7.2 Hubungan Variabel Kompensasi Terhadap *Employee Engagement*

Hubungan antara variabel kompensasi dan *employee engagement* menunjukkan bagaimana kompensasi yang diterima karyawan mempengaruhi keterlibatan dan komitmen terhadap pekerjaannya. Dalam penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Fakhri dan Mas'ud (2021) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Semakin tingginya tingkat kompensasi yang diterima oleh karyawan, maka karyawan semakin berusaha untuk meningkatkan kemampuan pribadinya. Hipotesis dalam penelitian ini (H2) adalah:

H2: Terdapat pengaruh kompensasi terhadap *employee engagement*

1.7.3 Hubungan Variabel Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan variabel lingkungan kerja dengan kinerja karyawan menunjukkan bagaimana kondisi dan suasana tempat kerja mempengaruhi produktivitas karyawan dan prestasi kerja. Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Simamora & Sambas (2023) menunjukkan hasil penelitian bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini memiliki arti bahwa makin baik lingkungan kerja maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hipotesis dalam penelitian ini (H3) adalah:

H3: Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

1.7.4 Hubungan Variabel Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan antara variabel kompensasi dengan kinerja karyawan menunjukkan bagaimana kompensasi yang diterima karyawan mempengaruhi produktivitas dan prestasi kerjanya. Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Herlina (2020) bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin besar kompensasi yang diterima oleh karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hipotesis dalam penelitian ini (H4) yaitu:

H4: Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

1.7.5 Hubungan Variabel *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan mencerminkan bagaimana tingkat keterikatan kerja dan komitmen seorang karyawan mempengaruhi produktivitas dan hasil kerja. Berdasarkan penelitian terdahulu yang

dilakukan oleh Handoyo (2017) memperoleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan semakin meningkatnya *employee engagement* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dapat disimpulkan dari uraian tersebut, hipotesis dalam penelitian ini (H5) adalah:

H5: Terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

1.7.6 Hubungan Variabel Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Melalui *Employee Engagement*

Hubungan variabel lingkungan kerja dengan kinerja karyawan melalui *employee engagement* mengkaji bagaimana kondisi dan suasana tempat kerja mempengaruhi keterlibatan karyawan dan pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan hasil kinerja. Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Thesiasari dan Riswati (2019) menunjukkan hasil penelitian bahwa *employee engagement* dapat menjadi mediator pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan, dan karyawan yang merasa terhubung dengan perusahaan akan memberikan yang terbaik bagi perusahaan sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hipotesis dalam penelitian ini (H6) adalah:

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

1.7.7 Hubungan Variabel Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Employee Engagement*

Hubungan variabel kompensasi dengan kinerja karyawan melalui *employee engagement* menunjukkan bagaimana kompensasi yang diterima karyawan mempengaruhi keterlibatan yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan hasil kerja karyawan. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Thesiasari dan Riswati (2019) menunjukkan hasil penelitian *employee engagement* dapat menjadi mediator pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan dapat membuat karyawan merasa terhubung dengan perusahaan, dan berakibat karyawan cenderung tidak mempertimbangkan untuk berganti pekerjaan karena kompensasi yang ditawarkan. Karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaan menghasilkan hasil kerja (kinerja) lebih baik. Hipotesis dalam penelitian ini (H7) adalah:

H7: Terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*

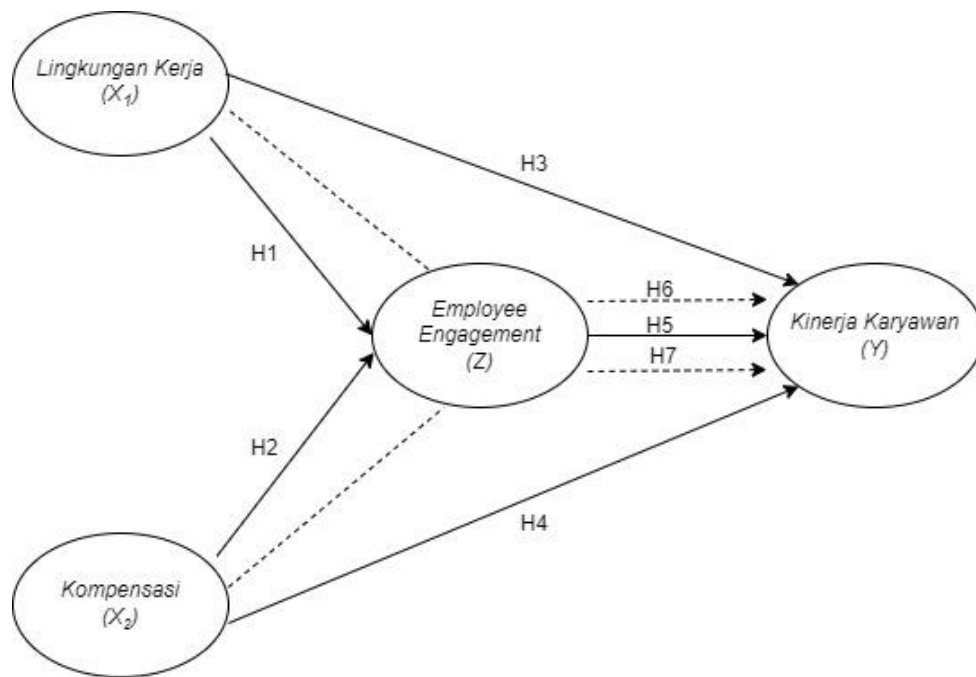
1.8 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2016), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Untuk melanjutkan analisis terhadap permasalahan yang diidentifikasi dan diajukan, terlebih dahulu perlu dirumuskan hipotesis kemudian diuji kebenarannya berdasarkan fakta aktual dan data lapangan. Hipotesis pada penelitian ini adalah:

1. H1: Bahwa terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap *employee engagement*
2. H2: Bahwa terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap *employee engagement*
3. H3: Bahwa terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
4. H4: Bahwa terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan
5. H5: Bahwa terdapat pengaruh antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan
6. H6: Bahwa terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*
7. H7: Bahwa terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*

Dengan demikian, variabel-variabel dalam penelitian ini adalah Lingkungan Kerja (X1), Kompensasi (X2), *Employee Engagement* (Z), dan Kinerja Karyawan (Y).

Kerangka pikiran yang digunakan adalah:



Gambar 1. 1 Model Hipotesis Penelitian

1.9 Definisi Konsep

Definisi konsep merupakan pernyataan batas pemahaman terhadap suatu hal atau variabel yang diamati yang menjadi pedoman penelitian. Penetapan definisi konsep memudahkan pemahaman dan interpretasi teori yang digunakan, serta memudahkan pelaksanaan kerja di lapangan. Berikut definisi konsep masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

a. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan aspek fisik pekerjaan, psikologi kerja, dan peraturan kerja yang semuanya dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas kerja (Schultz, 2010).

b. Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atau pengganti dari kontribusi jasa yang telah mereka berikan kepada perusahaan (Rivai, 2013).

c. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan atau prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam menjalankan tanggung jawab sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015).

d. *Employee Engagement*

Employee engagement adalah keadaan dengan pikiran yang positif dari karyawan terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan penghayatan terhadap pekerjaannya (Schaufeli et al., 2006).

1.10 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penentuan konstruk yang akan dipelajari atau diamati sehingga menjadi variabel yang terukur (Sugiyono, 2016). Definisi operasional memberi tahu Anda cara mengukur suatu variabel. Berikut definisi operasional variabel dari penelitian ini:

a. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan aspek fisik pekerjaan, psikologi kerja, dan peraturan kerja yang semuanya dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4

Semarang. Sesuai dengan pendapat Sedarmayanti (2018), maka indikator yang dapat digunakan yaitu:

1. Indikator lingkungan kerja fisik

- Fasilitas kerja yang diberikan perusahaan untuk beraktivitas di tempat kerja
- Sirkulasi udara di tempat kerja
- Kualitas fasilitas kerja yang diberikan perusahaan
- Kerapian ruang kerja
- Tingkat kebisingan di tempat kerja
- Pencahayaan di tempat kerja

2. Indikator lingkungan kerja non fisik

- Upaya pemimpin untuk meningkatkan kinerja karyawan
- Hubungan kerja antara atasan, bawahan dan sesama rekan kerja

b. Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang sebagai balas jasa atau pengganti dari kontribusi jasa yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Sesuai dengan pendapat Tingkir (2015) dan Santoso (2015), maka indikator yang digunakan untuk variabel kompensasi adalah:

- Pemberian gaji
- Pemberian insentif
- Pemberian emolumen

- Pemberian tunjangan
- Pemberian kesempatan kerja
- Pemberian cuti kerja

c. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan atau prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pekerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang dalam menjalankan tanggung jawab sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya. Sesuai dengan kebijakan dari PT. Kereta Api Indonesia (KAI) Daop 4 Semarang, maka indikator untuk variabel ini adalah:

1) Perilaku kerja, yang terdiri dari:

- Disiplin
- Tanggung jawab
- Kerja sama
- Kepemimpinan
- Prakarsa
- Kejujuran

2) Hasil kerja, yang terdiri dari:

- Kualitas kerja
- Kuantitas kerja
- Keterampilan kerja

d. *Employee Engagement*

Employee engagement adalah keadaan dengan pikiran yang positif dari karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan penghayatan terhadap pekerjaannya. Sesuai dengan pendapat Schaufeli et al. (2016) tentang indikator untuk mengukur *employee engagement*, maka indikator yang digunakan adalah sebagai berikut:

- Vigor (semangat)
- Dedication (dedikasi)
- Absorption (penghayatan)

1.11 Metode Penelitian

1.11.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode eksplanatori atau explanatory research karena tujuan awal penelitian adalah untuk menjelaskan pengaruh dari variabel-variabel penelitian dengan lingkungan kerja sebagai variabel X1, kompensasi sebagai variabel X2, *employee engagement* sebagai variabel Z, dan kinerja karyawan sebagai variabel Y.

1.11.2 Populasi dan Sampel

1.11.2.1 Populasi

Populasi adalah area generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang memiliki kualitas dan atribut tertentu yang dipilih untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulan dalam penelitian (Sugiyono, 2016). Populasi dalam penelitian ini

adalah bagian karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang yang berjumlah 100 responden.

1.11.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian populasi yang diambil dengan metode tertentu dan memiliki ciri-ciri tertentu, jelas, dan lengkap dianggap dapat mewakili populasi yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sampel dapat digunakan untuk membandingkan dengan populasi, jadi sampel dari populasi harus representatif. Jadi jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang.

1.11.3 Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menggunakan metode sensus, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden dalam penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang yang berjumlah 100 karyawan. Karena jumlah populasi tergolong relatif kecil dan masih memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan, maka seluruh populasi digunakan sebagai sampel. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini sama dengan jumlah populasi.

1.11.4 Jenis dan Sumber Data

1.11.4.1 Jenis Data

Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif. Jenis data kuantitatif adalah jenis data yang dapat dihitung dan diukur secara langsung dan berisi informasi atau penjelasan dalam bentuk angka. Peneliti mendapatkan data kuantitatif melalui

pengumpulan data pendahuluan dan hasil pengolahan kuesioner dari PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang.

1.11.4.2 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua sumber data yaitu:

a. Sumber Primer

Merupakan data yang diperoleh peneliti dari objek penelitian yaitu PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang dengan cara mengumpulkan data dan informasi secara langsung melalui proses wawancara dan penyebaran kuesioner.

b. Sumber Sekunder

Merupakan sumber yang diperoleh peneliti dengan cara tidak langsung atau melalui perantara yang digunakan sebagai penunjang sumber utama atau primer. Data sumber sekunder dalam penelitian ini didapatkan dari buku, jurnal, website perusahaan, dokumen perusahaan, tesis dan internet.

1.11.5 Skala Pengukuran

Pertanyaan kuisisioner dinilai menggunakan skala Likert. Skala likert digunakan untuk mengukur pendapat, sikap, dan persepsi masyarakat terhadap permasalahan sosial yang menjadi fokus penelitian (Sugiyono, 2016). Setiap responden hanya dapat memilih satu kemungkinan jawaban dalam survei tertutup yang dibagikan oleh peneliti. Dikarenakan jawaban responden bersifat kualitatif, maka sebaiknya digunakan model skala Likert secara kuantitatif untuk mengukur responden. Skor

yang lebih tinggi menunjukkan sikap responden yang lebih baik terhadap subjek survei.

Tabel 1. 4 Item dan Skor Kuesioner Menggunakan Skala Likert

Item	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2016)

1.11.6 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini digunakan beberapa pengumpulan data, meliputi:

a) Kuesioner

Menurut Sugiyono (2016), kuisisioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Teknik ini dilakukan dengan memberikan rangkaian daftar pertanyaan kepada responden untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Dalam penelitian ini pertanyaan kuisisioner ditujukan kepada karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang yang memenuhi kriteria untuk menjadi sampel penelitian.

b) Wawancara atau Interview

Wawancara atau interview adalah salah satu teknik pengumpulan data yang ditandai dengan terjadinya proses tanya jawab antara penanya dan resondennya. Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan cara

memberikan pertanyaan secara langsung kepada karyawan PT. Kereta Api Indonesia dengan tujuan untuk memperkuat latar belakang pelaksanaan penelitian di perusahaan.

c) Studi Pustaka

Teknik ini dilakukan dengan cara mengumpulkan, mempelajari, dan menganalisis referensi atau sumber-sumber yang diperoleh dengan tertulis atau dalam bentuk tulisan seperti buku, jurnal, artikel, dokumen dan sumber lainnya yang memiliki kaitan atau signifikan dengan topik yang akan diteliti.

1.11.7 Instrumen Penelitian

Melakukan penelitian berarti melakukan pengukuran permasalahan terhadap sosial maupun alam. Pada prinsipnya, penelitian merupakan kegiatan pengukuran sehingga diperlukan alat ukur yang baik. Alat ukur dalam penelitian biasanya disebut dengan instrumen penelitian. Jadi, instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang sedang diamati (Sugiyono, 2016).

Pada penelitian ini, instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner mengenai lingkungan kerja, kompensasi, kinerja karyawan dan *employee engagement*.

1.11.8 Teknik Analisis

Data yang telah dikumpulkan perlu dianalisis dan diolah untuk membantu peneliti dalam mengambil keputusan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini

adalah teknik analisis kuantitatif, yaitu suatu metode analisis data atau angka secara numerik yang dapat diukur atau dihitung dengan menggunakan model komputasi statistik. Perhitungan statistik ini bertujuan untuk membuktikan kebenaran hipotesis penelitian.

Teknik analisis ini dilakukan untuk memperkirakan secara kuantitatif besarnya pengaruh pada satu atau lebih peristiwa lain dengan menggunakan alat analisis statistik. Penelitian ini akan diolah dan dianalisis dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Penelitian yang bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar variabel dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar variabel tersebut dapat menggunakan PLS (Ghozali & Kusumadewi, 2023).

PLS SEM terdiri dari dua jenis model yang digunakan dalam analisis data yaitu model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Model pengukuran menggambarkan bagaimana variabel-variabel manifest atau variabel teramati merepresentasikan variabel laten yang diukur. Sementara itu, model struktural menunjukkan estimasi hubungan antar variabel laten atau konstruk (Ghozali & Kusumadewi, 2023).

1.11.8.1 Uji Model Pengukuran (Outer Model)

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah pengujian data yang bertujuan untuk menunjukkan kesesuaian antara data yang dikumpulkan oleh peneliti dengan data yang sebenarnya terjadi pada objek yang diteliti (Sugiyono, 2016). Validitas konstruk terdiri dari sebagai berikut:

a. Validitas Konvergen

Prinsip validitas konvergen menyatakan bahwa pengukuran dari suatu konstruk harus memiliki korelasi yang tinggi. Validitas konvergen mengevaluasi seberapa besar korelasi antara konstruk dengan variabel laten (Purwanto & Sudargini, 2021). Uji validitas konvergen dapat dievaluasi melalui nilai loading factor dan Average Variance Extracted (AVE) dari setiap variabel. Menurut Ghozali & Kusumadewi (2023), nilai loading factor dianggap valid untuk menguji validitas konvergen jika nilainya > 0.70 dan nilai AVE > 0.50 .

b. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan digunakan untuk menentukan sejauh mana indikator suatu konstruk berbeda secara empiris dari indikator konstruk lainnya. Artinya, setiap indikator konstruk tidak seharusnya memiliki korelasi tinggi dengan indikator konstruk lain. Validitas diskriminan dianggap terpenuhi jika nilai cross loading $> 0,70$ dan dengan metode Fornell-Larcker, yaitu dengan membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antar konstruk, di mana akar AVE harus lebih besar (Ghozali & Kusumadewi, 2023).

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas digunakan untuk mengukur apakah jawaban responden konsisten dan tidak acak. Uji reliabilitas bertujuan untuk menunjukkan kesesuaian data dalam periode waktu yang berbeda. Nilai reliabilitas dapat dilihat dari nilai

Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability*. Semua item dalam instrumen penelitian dianggap konsisten atau reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* $> 0,70$ (Ghozali & Kusumadewi, 2023).

1.11.8.2 Uji Model Struktural (Inner Model)

1. R-Square

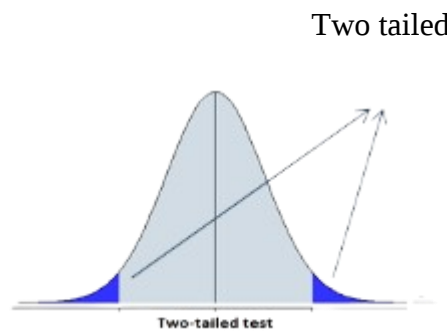
Nilai R-Square digunakan untuk mengukur seberapa besar variasi perubahan pada variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Nilai R-Square berkisar dari 0 hingga 1, di mana nilai yang lebih tinggi menunjukkan akurasi model prediksi yang lebih baik.

2. F-Square

Nilai F-Square digunakan untuk menunjukkan pengaruh variabel endogen terhadap variabel eksogen. Menurut (Henseler et al., 2009), kriteria penilaian dalam F-Square adalah $0,02 \leq f \leq 0,15$ = efek kecil, $0,15 \leq f \leq 0,35$ = efek medium, $f \geq 0,35$ = efek besar.

3. Path Coefficients

Path Coefficients digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dengan mengukur signifikansi hubungan antar variabel. Pengaruh dan signifikansi dalam pengujian hipotesis ditentukan oleh nilai p-value $< 0,05$ dan nilai t-statistik yang harus lebih besar dari nilai t-tabel (1,960).



Gambar 1. 2 Two Tailed Test

4. *Specific Indirect Effect*

Specific indirect effects digunakan untuk melihat pengaruh tidak langsung dari variabel intervening atau mediasi. Ketentuan yang digunakan yaitu p value $< 0,05$ nilai t-statistic harus lebih dari skor t-tabel (1,960).