

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin kompetitif, sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang sangat krusial dalam menentukan arah dan keberhasilan suatu organisasi. Perusahaan tidak lagi hanya bergantung pada teknologi dan modal semata, melainkan pada kemampuan, komitmen, dan kualitas tenaga kerja yang dimilikinya. SDM yang unggul menjadi faktor utama dalam menciptakan inovasi, meningkatkan efisiensi, serta menjaga keberlanjutan kinerja organisasi di tengah perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

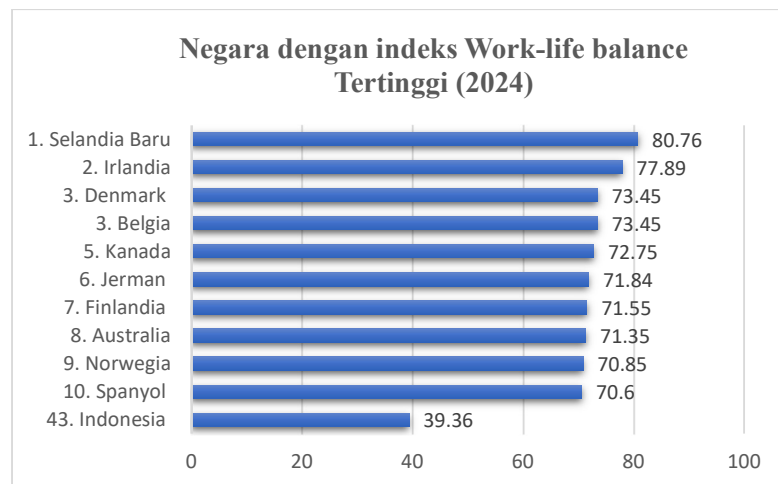
Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk mampu mengelola SDM secara strategis, tidak hanya dengan memfokuskan pada hasil kerja, tetapi juga pada bagaimana membangun motivasi, keterlibatan, dan kesejahteraan karyawan agar dapat mencapai kinerja yang optimal serta berkontribusi secara berkelanjutan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan SDM modern adalah bagaimana menjaga kinerja karyawan agar tetap optimal. Menurut Robbins & Judge (2015), kinerja karyawan mencerminkan efektivitas perilaku individu dalam mencapai target organisasi, baik dari segi kuantitas maupun kualitas hasil kerja. Sejalan dengan pengertian menurut Mangkunegara (2017), kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, tetapi juga

bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan dengan ketelitian, kedisiplinan, serta kesesuaian terhadap standar yang ditetapkan oleh organisasi.

Dalam upaya menjaga kinerja tersebut, organisasi perlu memperhatikan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Keseimbangan ini dikenal dengan istilah *Work-life balance*. Greenhaus dkk. (2003) menjelaskan bahwa *Work-life balance* merupakan kondisi ketika individu merasakan keseimbangan yang memadai antara peran dalam pekerjaan dan kehidupan personalnya tanpa menimbulkan konflik yang signifikan. Dalam konteks dunia kerja yang semakin dinamis, kemampuan organisasi untuk memfasilitasi keseimbangan ini akan berdampak positif terhadap motivasi, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan.

Secara global, isu *Work-life balance* telah menjadi perhatian utama dalam manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan laporan Remot (2024).



Gambar 1.1 Negara dengan Indeks *Work-life balance* Tertinggi Tahun 2024
Sumber: <https://remote.com/resources/research/global-life-work-balance-index>

Berdasarkan hasil studi global mengenai *Work-life balance* Index, terdapat sepuluh negara dengan skor indeks tertinggi, di mana Selandia Baru menempati posisi pertama dengan skor 80,76, menandakan tingkat keseimbangan kehidupan dan pekerjaan yang optimal. Sebaliknya, Indonesia berada di peringkat ke-43 dengan skor 39,36, menunjukkan bahwa tingkat *Work-life balance* di Indonesia masih tergolong rendah. Kondisi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pekerja di Indonesia belum mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi. Ketidakseimbangan tersebut dapat memicu burnout, yaitu kondisi kelelahan fisik dan mental akibat tekanan kerja yang berlebihan dan berlangsung terus-menerus. Fenomena tersebut juga mulai menjadi perhatian di Indonesia, termasuk pada sektor industri fashion seperti PT Jamise Syar'i Bandung.

Selain faktor keseimbangan hidup, kompensasi juga memegang peranan penting dalam menentukan tingkat kinerja. Hasibuan (2017) mengemukakan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan atas kontribusi karyawan, baik berupa finansial maupun non-finansial. Kompensasi yang adil dan memadai tidak hanya berfungsi sebagai alat motivasi, tetapi juga menjadi simbol pengakuan terhadap nilai dan kinerja individu. Sejalan dengan hasil penelitian. Sejalan dengan pengertian yang dinyatakan oleh Akbar dkk. (2021) mendefinisikan kompensasi sebagai segala jenis pembayaran dan tunjangan yang diterima pegawai dalam hubungan kerja mereka.

Namun, dalam konteks pengelolaan kinerja yang berkelanjutan, faktor *employee engagement* juga menjadi aspek krusial yang tidak dapat diabaikan. *Employee engagement* menurut Kahn (1990) merupakan kondisi di mana karyawan

secara penuh menginvestasikan energi fisik, kognitif, dan emosionalnya dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini mencerminkan tingkat keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja.

Menurut Schaufeli dkk. (2006), *employee engagement* adalah kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) dalam pekerjaan. Penelitian terbaru oleh Gita Claudia (2024) menegaskan bahwa *engagement* meningkat secara signifikan ketika perusahaan mampu memberikan dukungan organisasi, kompensasi yang adil, dan lingkungan kerja yang menumbuhkan rasa aman psikologis. Sementara itu, Ahmed dkk. (2024) menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan sebagai penghubung penting antara pelatihan, *Work-life balance*, dan kinerja, karena keterlibatan tinggi membuat karyawan lebih berkomitmen dan produktif.

PT Jamise Syar'i Bandung adalah perusahaan yang bergerak di bidang produksi busana muslim yang berfokus pada pembuatan dan penjualan berbagai jenis pakaian muslim syar'i khusus wanita. Sebagai salah satu pelaku industri fashion muslimah yang cukup berkembang di Kota Bandung, PT Jamise Syar'i berupaya untuk memenuhi permintaan pasar dengan menjaga kualitas produk, ketepatan waktu produksi, serta efisiensi proses kerja. Untuk melihat perkembangan kinerja produksi perusahaan selama satu tahun terakhir, berikut disajikan

Tabel 1.1 Pra Survey Kinerja Karyawan PT Jamise Syar'i

No	Pertanyaan	Jawaban		
		Iya	Ragu-ragu	Tidak
1	Saya perlu melakukan perbaikan pada hasil pekerjaan saya agar sesuai dengan standar kualitas perusahaan	42,86% (9)	33,33% (7)	23,81% (5)
2	Saya pernah mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan dari tenggat waktu yang diberikan	47,62% (10)	28,57% (6)	23,81% (5)
3	Dalam kondisi tertentu, hasil pekerjaan saya belum sepenuhnya memenuhi standar kualitas yang ditetapkan perusahaan	38,10% (8)	33,33% (7)	23,57% (6)

Sumber: Hasil pra-survey peneliti 2025.

Berdasarkan hasil pra-survey oleh penulis, diketahui bahwa kinerja karyawan masih belum sepenuhnya optimal. Hal tersebut bisa dilihat dari hasil pra-survey pada table 1.1 yang menyatakan kinerja karyawan masih perlu melakukan perbaikan terhadap hasil pekerjaan agar sesuai dengan standar perusahaan, adanya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan sesuai tenggat waktu yang telah ditentukan, serta hasil pekerjaan yang dalam kondisi tertentu belum sepenuhnya memenuhi standar kualitas yang ditetapkan perusahaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pencapaian kinerja karyawan masih menghadapi sejumlah kendala yang perlu mendapat perhatian serius dari pihak manajemen.

Guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan kondisi kinerja karyawan, penulis melakukan wawancara dengan salah satu karyawan divisi produksi PT Jamise Syar'i, yaitu Bapak BD, pada tanggal 29 September 2025. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa beban kerja yang dirasakan karyawan cenderung berfluktuasi dan tidak selalu seimbang. Dalam kondisi tertentu, karyawan

dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang meningkat secara tiba-tiba, sehingga menyulitkan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal dan tepat waktu sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan.

Lebih lanjut, informan juga menyampaikan bahwa peningkatan intensitas pekerjaan pada periode-periode tertentu sering kali menuntut karyawan untuk bekerja dengan durasi yang lebih panjang dan tempo kerja yang lebih tinggi. Kondisi tersebut menyebabkan berkurangnya waktu istirahat dan waktu pribadi karyawan, sehingga berpotensi mengganggu keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*Work-life balance*). Ketidakseimbangan ini dapat berdampak pada menurunnya tingkat motivasi dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya (*employee engagement*), yang selaras dengan hasil pra-survei dimana masih ditemukan keterlambatan penyelesaian pekerjaan serta hasil kerja yang belum sepenuhnya memenuhi standar kualitas perusahaan. Pada akhirnya, kondisi ini turut memengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan.

Untuk memahami kondisi internal perusahaan, penulis juga melakukan pra-survei terhadap beberapa faktor yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti efikasi diri, *Work-life balance*, kompensasi, sarana prasarana, dan *employee engagement*.

Tabel 1.2 Hasil Pra-survei terhadap Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT Jamise Syar'i

No	Faktor	Pertanyaan	Iya	Ragu-ragu	Tidak
1	Efikasi diri	Pekerjaan dengan kesulitan yang tinggi memberatkan bagi saya	4,8% (1)	19% (4)	76,2% (16)
2	<i>Work-life balance</i>	Saya tidak memiliki waktu yang cukup untuk kehidupan pribadi di luar pekerjaan.	71,4% (15)	9,5% (2)	19% (4)
3	Kompensasi	Saya rasa kompensasi yang diberikan oleh kantor tidak memenuhi kebutuhan saya	60,1% (14)	21,7% (5)	17,4% (4)
4	Sarana prasarana	Sarana prasarana di kantor masih kurang memadai	19% (4)	42,9% (9)	39,1% (8)
5	<i>Employee engagement</i>	Saya cenderung kurang berperan serta dalam mengutarakan ide di tempat kerja	9,5% (2)	23,8% (5)	66,7% (14)

Sumber: Hasil Pra-survei Peneliti 2025.

Berdasarkan hasil pra-survei yang disajikan pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa mayoritas responden menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini terlihat dari 71,4% responden yang menyatakan tidak memiliki waktu yang cukup untuk kehidupan pribadi di luar pekerjaan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa batas antara waktu kerja dan waktu pribadi belum berjalan dengan optimal, sehingga dapat menimbulkan kelelahan maupun penurunan kualitas kehidupan personal karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa aspek *Work-life balance* di perusahaan masih perlu mendapat perhatian agar karyawan dapat bekerja secara produktif tanpa mengorbankan kesejahteraan pribadi mereka.

Selain itu, sebanyak 60,1% responden menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan belum memenuhi kebutuhan mereka. Hal ini mencerminkan adanya persepsi ketidakpuasan terhadap sistem imbalan yang diterapkan, baik

dalam bentuk gaji, tunjangan, maupun fasilitas lainnya. Ketidaksesuaian kompensasi dengan beban kerja dan tanggung jawab dapat berdampak negatif terhadap motivasi dan keterikatan karyawan (*employee engagement*) terhadap organisasi.

Sementara itu, 42,9% responden menilai sarana dan prasarana di tempat kerja masih perlu ditingkatkan. Fasilitas kerja yang belum memadai berpotensi menghambat efektivitas pelaksanaan tugas serta menurunkan kenyamanan kerja. Meskipun demikian, data juga menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki tingkat *employee engagement* yang cukup baik, dengan 66,7% responden mengaku aktif dalam mengutarakan ide di tempat kerja. Artinya, meskipun terdapat kendala pada aspek *Work-life balance* dan kompensasi, karyawan tetap menunjukkan komitmen dan partisipasi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya peran *employee engagement* sebagai jembatan antara faktor-faktor organisasi dengan kinerja karyawan. *Employee engagement* yang tinggi dapat menjadi indikator keberhasilan perusahaan dalam membangun hubungan timbal balik positif antara karyawan dan organisasi. Menurut Gita Claudia & S. (2024), keterlibatan kerja meningkat ketika organisasi memberikan dukungan, kesempatan pengembangan diri, dan sistem kompensasi yang adil.

Sementara penelitian Ahmed dkk (2024) menegaskan bahwa keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (*Work-life balance*) memiliki pengaruh tidak langsung terhadap peningkatan kinerja melalui keterlibatan karyawan. Artinya, tanpa adanya *engagement* yang kuat, keseimbangan kerja maupun kompensasi yang baik

tidak akan mampu mendorong performa optimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu menaruh perhatian besar terhadap strategi peningkatan *employee engagement* melalui pendekatan keseimbangan hidup dan sistem penghargaan yang efektif agar tercipta lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan berkelanjutan.

Untuk memperkuat gambaran kondisi perusahaan, berikut perbandingan bentuk kompensasi yang diterapkan di PT Jamise Syar'i Bandung dengan perusahaan sejenis di wilayah Bandung.

Tabel 1.3 Perbandingan Pemberian Kompensasi antara PT Elcrops Building dan PT Jamise Syar'i Bandung

No	Bentuk Kompensasi	PT Elcrops Building Bandung	PT Jamise Syar'i Bandung	Perbedaan Pemberian Kompensasi
1	Kompensasi finansial	Upah/gaji, bonus lembur, insentif jabatan, jasa akhir	Upah/gaji, bonus lembur, insentif jabatan, jasa akhir	Rentang upah Rp 4,2–9 juta di PT Elcrops, sedangkan Rp 3–7 juta di PT Jamise Syar'i
2	Kompensasi non-finansial	BPJS tenaga kerja, promosi jabatan, premi kehadiran, cuti, THR, <i>gathering</i>	BPJS tenaga kerja, promosi jabatan, tunjangan kesejahteraan, THR, <i>family gathering</i>	PT Elcrops memberi tunjangan BPJS dan premi kehadiran, sementara PT Jamise hanya memberikan BPJS tanpa premi kehadiran

Sumber: Hasil Observasi Lapangan, 2025.

Dapat dilihat pada tabel 1.3 bahwa terdapat perbedaan yang cukup signifikan dalam sistem pemberian kompensasi antara kedua perusahaan tersebut. Dari sisi kompensasi finansial, kedua perusahaan memang memberikan bentuk imbalan yang relatif sama seperti upah/gaji, bonus lembur, insentif jabatan, dan jasa akhir. Namun, terdapat perbedaan mencolok pada rentang upah yang diberikan. PT Elcrops Building memberikan upah dengan kisaran Rp.4,2–9 juta, sedangkan PT

Jamise Syar'i hanya berada pada rentang Rp.3–7 juta. Perbedaan rentang upah ini menunjukkan bahwa tingkat penghargaan finansial di PT Jamise Syar'i masih berada di bawah standar perusahaan sejenis di wilayah yang sama, yang berpotensi memengaruhi motivasi serta persepsi keadilan di kalangan karyawan.

Dari aspek kompensasi non-finansial, perbedaan juga terlihat dalam jenis tunjangan dan fasilitas yang diterima oleh karyawan. PT Elcrops Building memberikan fasilitas seperti BPJS tenaga kerja, promosi jabatan, premi kehadiran, cuti, THR, dan kegiatan *family gathering* sebagai bentuk apresiasi dan dukungan terhadap kesejahteraan karyawan. Sementara itu, PT Jamise Syar'i memberikan fasilitas berupa promosi jabatan, tunjangan kesejahteraan, THR, dan kegiatan *family gathering*. Namun, perusahaan tidak memberikan premi kehadiran seperti yang diterapkan pada PT Elcrops Building.

Perbedaan dalam pemberian kompensasi non-finansial tersebut menunjukkan bahwa fasilitas yang diberikan oleh PT Jamise Syar'i masih relatif lebih terbatas dibandingkan perusahaan sejenis. Kondisi ini berpotensi memengaruhi tingkat kepuasan kerja, motivasi, serta keterikatan (*employee engagement*) karyawan terhadap perusahaan, yang pada akhirnya dapat berdampak pada pencapaian kinerja karyawan secara keseluruhan. Fenomena di atas menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT Jamise Syar'i belum sepenuhnya optimal. Ketidaktercapaian target produksi, perasaan tidak puas terhadap kompensasi, dan kecenderungan karyawan bekerja di luar jam kerja menunjukkan adanya masalah dalam pengelolaan SDM, khususnya terkait keseimbangan hidup dan penghargaan atas kontribusi karyawan.

Permasalahan tersebut diduga disebabkan oleh rendahnya *Work-life balance* dan ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi yang berlaku. Ketika karyawan merasa beban kerja berlebihan dan kompensasi yang diterima tidak sepadan, maka tingkat *employee engagement* cenderung menurun. Karyawan yang memiliki keterlibatan rendah biasanya menunjukkan gejala seperti cepat lelah, kehilangan motivasi, dan minim dedikasi terhadap pekerjaan.

Kondisi ini perlu segera diatasi mengingat *employee engagement* merupakan salah satu faktor psikologis utama yang memengaruhi produktivitas dan loyalitas kerja. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional tinggi terhadap pekerjaan akan menunjukkan antusiasme, komitmen, serta kemauan untuk berkontribusi maksimal terhadap organisasi Schaufeli dkk. (2006). Dengan demikian, peningkatan *employee engagement* melalui kebijakan *Work-life balance* dan pemberian kompensasi yang adil dapat menjadi solusi strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan PT Jamise Syar'i.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam mengenai pengaruh *Work-life balance* dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*. Penelitian oleh, Riyadi & Suhana (2025) menemukan bahwa *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Sementara itu, Fajari dan Irbayuni (2023) menyatakan bahwa kompensasi dan *Work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, meskipun tingkat pengaruhnya berbeda pada tiap aspek kompensasi yang diberikan. Adapun Az Zahra (2023) mengemukakan bahwa *employee engagement* berperan

penting dalam memperkuat hubungan antara kompensasi dan *Work-life balance* terhadap peningkatan kinerja.

Namun, hasil penelitian sebelumnya belum sepenuhnya menunjukkan konsistensi hubungan antar variabel. Beberapa studi justru menemukan hasil yang berbeda. Misalnya, penelitian oleh Hasan & Siregar (2024) menunjukkan bahwa *Work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa keseimbangan kehidupan kerja tidak selalu menjamin peningkatan kinerja, karena masih dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal individu. Penelitian lain oleh Samsuddin dkk. (2023) juga menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi tidak otomatis mendorong peningkatan kinerja jika tidak diimbangi dengan motivasi dan kepuasan kerja yang memadai.

Selain itu, penelitian oleh, Sulistiana & Darma (2023) menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, yang berarti penghargaan finansial saja tidak cukup untuk menumbuhkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Hasil serupa juga dilaporkan oleh Rizky & Alfarizi (2024) yang menemukan bahwa kompensasi dan tunjangan tidak berpengaruh signifikan terhadap tingkat keterlibatan karyawan pada lembaga pendidikan. Lebih lanjut, penelitian oleh (Arimbi, 2024) menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak selalu berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan antara *Work-life balance* dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Artinya, hubungan tidak langsung antar variabel belum tentu berjalan efektif, sehingga perlu dikaji kembali pada konteks industri yang berbeda.

Perbedaan hasil belum menunjukkan konsistensi secara menyeluruh, terutama terkait besarnya pengaruh dan peran mediasi *employee engagement*. Beberapa penelitian hanya meneliti pengaruh langsung tanpa memperhitungkan variabel mediasi, sementara penelitian lainnya menggunakan konteks industri yang berbeda, seperti sektor jasa dan perbankan. Hingga saat ini, belum banyak penelitian yang secara spesifik meneliti hubungan antara *Work-life balance*, kompensasi, dan kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening pada industri fashion, khususnya di PT Jamise Syar'i Bandung, yang memiliki karakteristik kerja padat dan target produksi tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis **“Pengaruh *Work-life balance* Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Employee engagement* Sebagai Variabel Intervening Pada PT Jamise Syar'i Bandung”**. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan perilaku organisasi serta manfaat praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi peningkatan kinerja karyawan yang berbasis pada keseimbangan kerja, sistem kompensasi yang adil, dan keterikatan kerja yang kuat.

1.2 Perumusan Masalah

Kinerja karyawan mengalami penurunan seiring dengan meningkatnya tuntutan dan dinamika bisnis yang dihadapi perusahaan. Kondisi tersebut tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti persaingan usaha dan perubahan lingkungan bisnis, tetapi juga oleh faktor internal organisasi. Penurunan kinerja

karyawan diduga berkaitan dengan belum optimalnya pemenuhan *Work-life balance* serta sistem kompensasi yang dirasakan kurang memadai. Situasi ini berpotensi menurunkan tingkat *employee engagement*, yang pada akhirnya memperburuk kinerja karyawan dan menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami secara komprehensif faktor-faktor internal yang memengaruhi penurunan kinerja karyawan agar dapat merumuskan strategi perbaikan yang tepat, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah variabel *Work-life balance* mempengaruhi *employee engagement* pada karyawan PT Jamise Syar'i.
2. Apakah variabel kompensasi mempengaruhi *employee engagement* pada karyawan PT Jamise Syar'i.
3. Apakah variabel *Work-life balance* mempengaruhi kinerja karyawan pada karyawan PT Jamise Syar'i.
4. Apakah variabel kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan pada karyawan PT Jamise Syar'i.
5. Apakah variabel *employee engagement* mempengaruhi kinerja karyawan pada karyawan PT Jamise Syar'i.
6. Apakah variabel *Work-life balance* mempengaruhi kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening pada karyawan PT Jamise Syar'i.

7. Apakah variabel kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening pada karyawan PT Jamise Syar'i.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menanggapi pertanyaan penelitian yang telah dipaparkan, antara lain adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh variabel *Work-life balance* terhadap *employee engagement* pada karyawan PT Jamise Syar'i.
2. Untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap *employee engagement* pada karyawan PT Jamise Syar'i.
3. Untuk mengetahui pengaruh variabel *Work-life balance* terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Jamise Syar'i.
4. Untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Jamise Syar'i.
5. Untuk mengetahui pengaruh variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Jamise Syar'i.
6. Untuk mengetahui pengaruh variabel *Work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening pada karyawan PT Jamise Syar'i.
7. Untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening pada karyawan PT Jamise Syar'i.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat untuk masyarakat luas. Khususnya dalam penelitian ini diharapkan memiliki manfaat untuk kalangan Praktis, Akademis dan penelitian lainnya.

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam kajian manajemen sumber daya manusia, dengan menambahkan literatur empiris mengenai hubungan *Work-life balance*, kompensasi, *employee engagement* sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa informasi dan pertimbangan bagi PT Jamise Syar'i Kota Bandung dalam menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, khususnya dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi perusahaan.

3. Manfaat Sosial

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi masyarakat, khususnya para pekerja, dengan menumbuhkan kesadaran akan pentingnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dalam menjaga kesehatan mental serta kualitas hidup. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi organisasi lain dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih manusiawi, produktif, dan berkelanjutan, sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan bersama antara perusahaan dan karyawan.

1.5. Kerangka Teori

1.5.1 Perilaku Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2015), perilaku organisasi merupakan bidang kajian yang meneliti konsekuensi dari perilaku individu, kelompok, maupun organisasi dengan tujuan untuk menerapkan pemahaman tersebut dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku organisasi juga dapat diartikan sebagai sikap atau perilaku individu yang tercermin melalui kepribadian, pandangan, serta sikap mentalnya dalam organisasi, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja dirinya maupun kinerja organisasi secara keseluruhan

Sejalan dengan hal tersebut, Wibowo (2016) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai bidang studi yang menelaah perilaku individu dalam kaitannya dengan struktur organisasi, hubungan antar individu, serta dinamika internal organisasi. Senada dengan itu, Luthans (2006) menekankan bahwa perilaku organisasi merupakan penerapan ilmu pengetahuan untuk memahami bagaimana individu maupun kelompok bertindak dalam suatu organisasi.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perilaku organisasi berkaitan dengan kepuasan kerja, tingkat kehadiran, dan produktivitas karyawan (Subekhi dkk. 2013) Namun demikian, penelitian ini tidak mengkaji seluruh faktor tersebut, melainkan memfokuskan kajian pada *Work-life balance*, kompensasi, dan *employee engagement* sebagai faktor perilaku yang relevan dalam memengaruhi kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini, perilaku organisasi diposisikan sebagai landasan teori yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara *Work-life balance*, kompensasi, *employee engagement*, dan kinerja karyawan. *Work-life balance* dan

kompensasi dipandang sebagai faktor organisasi yang memengaruhi sikap dan motivasi karyawan dalam bekerja, yang tercermin dalam tingkat *employee engagement*. Selanjutnya, *employee engagement* berperan sebagai variabel intervening yang memengaruhi perilaku kerja karyawan dan berdampak pada pencapaian kinerja karyawan. Dengan demikian, pendekatan perilaku organisasi relevan digunakan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel dalam penelitian ini.

1.5.2 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Robbins & P. Stephen (2006) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap perilaku individu dalam menjalankan perannya untuk mencapai tujuan organisasi. Pandangan tersebut sejalan Mangkunegara (2017), kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja tidak hanya menggambarkan seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan, tetapi juga bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan dengan ketelitian, kedisiplinan, serta kesesuaian terhadap standar yang ditetapkan oleh organisasi.

Sementara itu, Silalahi (2021) kinerja merupakan cerminan dari kemampuan individu dalam menghasilkan pekerjaan secara efektif dan efisien, yang berarti tidak hanya dilihat dari banyaknya pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dari kemampuan memanfaatkan waktu, tenaga, dan sumber daya secara optimal. Sejalan dengan itu, Arianti dkk. (2022) menyatakan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan kerja yang dicapai karyawan baik secara kualitatif maupun kuantitatif dalam kurun waktu tertentu. Kinerja juga menjadi ukuran sejauh mana kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi serta mencerminkan komitmen dan dedikasi karyawan terhadap keberhasilan perusahaan.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari proses perilaku kerja individu yang dipengaruhi oleh kemampuan, tanggung jawab, dan motivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya diukur dari hasil akhir pekerjaan, tetapi juga dari cara karyawan melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan sesuai dengan nilai serta target organisasi.

1.5.2.1 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Robbins & Judge (2015) Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang menentukan keberhasilan individu dalam mencapai tujuan organisasi. Faktor-faktor tersebut dapat berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan kerja.

1. Faktor Internal (*Personal*)

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri individu, seperti kemampuan, motivasi, dan sikap kerja, yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Faktor Eksternal (*Environment*)

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari lingkungan kerja, seperti kondisi kerja, hubungan antar karyawan, serta gaya kepemimpinan, yang turut memengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, dapat dipahami bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal individu, tetapi juga oleh faktor eksternal yang berasal dari lingkungan kerja. Dalam penelitian ini, faktor eksternal yang dikaji meliputi *Work-life balance* dan kompensasi, sedangkan *employee engagement* dipandang sebagai faktor

psikologis yang mencerminkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Ketiga variabel tersebut dipilih karena memiliki peran penting dalam memengaruhi kinerja karyawan.

1.5.2.2 Indikator Kinerja Karyawan

Untuk mengukur kinerja karyawan dalam penelitian ini digunakan indikator kinerja karyawan yang mengacu pada Mangkunegara (2017). Indikator tersebut dipilih karena mampu menggambarkan kinerja karyawan secara menyeluruh, baik dari aspek hasil kerja maupun perilaku kerja. Seluruh indikator diukur menggunakan instrumen kuesioner dengan skala pengukuran yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian.:

1. **Kualitas Kerja**

Kualitas kerja mencerminkan tingkat ketepatan, ketelitian, serta kemampuan karyawan dalam menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi

2. **Kuantitas Kerja**

Kuantitas kerja menggambarkan volume atau jumlah hasil kerja yang dapat diselesaikan oleh seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu kinerja karyawan tersebut.

3. **Tanggung Jawab**

Tanggung jawab menunjukkan sejauh mana karyawan memiliki kesadaran dan komitmen dalam melaksanakan tugas yang menjadi kewajibannya.

4. Kerja Sama

Kerja sama berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam berinteraksi, berkolaborasi, dan menjaga hubungan harmonis dengan rekan kerja maupun atasan

5. Inisiatif

Inisiatif menggambarkan kemampuan karyawan untuk mengambil tindakan atau keputusan tanpa harus menunggu perintah dari atasan.

1.5.2.3 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2016) kinerja memberikan manfaat bagi berbagai pihak, khususnya bagi karyawan, penilai, dan perusahaan, yaitu:

1. Manfaat bagi karyawan

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, menumbuhkan kepuasan kerja, serta memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai standar dan target kinerja yang harus dicapai.

2. Manfaat bagi penilai

Bagi penilai, hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kualitas dan kuantitas hasil kerja karyawan secara objektif, serta untuk menganalisis pola dan kecenderungan kinerja karyawan.

3. Manfaat bagi perusahaan

Bagi perusahaan, penilaian kinerja menjadi dasar dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui optimalisasi kinerja karyawan, pengembangan sumber daya manusia, serta perbaikan sistem kerja secara berkelanjutan.

1.5.3 Pengertian *Work-life balance*

Work-life balance merupakan kondisi di mana individu mampu menyeimbangkan peran antara pekerjaan dan kehidupan personal secara harmonis tanpa menimbulkan konflik yang berarti. Menurut Greenhaus dkk. (2003), *Work-life balance* digambarkan sebagai keadaan ketika seseorang merasakan keseimbangan antara keterikatan dan kepuasan dalam menjalankan perannya sebagai pekerja sekaligus anggota keluarga. Sejalan dengan itu, Hudson (2005) menjelaskan bahwa *Work-life balance* adalah kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi maupun keluarga, sehingga tercipta keharmonisan antara kehidupan profesional dan kehidupan personal.

Menurut Jannata & Surya Perdhana (2022), *Work-life balance* merupakan kondisi tercapainya keseimbangan yang selaras antara aspek pekerjaan, keluarga, waktu pribadi, serta pengembangan spiritual individu. Keseimbangan ini mencerminkan kemampuan seseorang dalam mengatur berbagai peran kehidupannya tanpa mengorbankan salah satu aspek secara berlebihan. Sejalan dengan itu, Pathak & Lawande (2021) menegaskan bahwa *Work-life balance* tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam mengelola waktu dan prioritas, tetapi juga sangat bergantung pada dukungan manajemen perusahaan, seperti fleksibilitas kerja, kebijakan cuti, dan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan pandangan para ahli, penulis menyimpulkan bahwa *Work-life balance* merupakan keadaan ideal di mana seorang karyawan mampu

menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga tercapai kepuasan, kesehatan mental, serta produktivitas kerja yang lebih optimal.

1.5.3.1 Faktor-faktor *Work-life balance*

Minarika dkk. (2020) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi *Work-life balance* antara lain:

1. Beban kerja yang berlebihan dapat mengganggu keseimbangan kehidupan pribadi.
2. Dukungan organisasi, seperti kebijakan fleksibilitas jam kerja dan lingkungan kerja yang kondusif.
3. Fleksibilitas waktu kerja yang memungkinkan karyawan membagi peran dalam pekerjaan dan keluarga.

1.5.3.2 Indikator *Work-life balance*

Hudson (2005) menekankan balance yang bersifat harmonis dan positif, mencakup tiga aspek: yaitu:

1. Keseimbangan waktu: kemampuan karyawan membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
2. Keseimbangan keterlibatan: sejauh mana individu terlibat baik dalam pekerjaan maupun kehidupan non-kerja.
3. Keseimbangan kepuasan: kepuasan yang dirasakan baik di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadi.

1.5.4 Pengertian Kompensasi

Hasibuan (2017) menyatakan bahwa kompensasi adalah seluruh pendapatan yang diterima karyawan, baik berupa uang, barang langsung, maupun barang tidak langsung, sebagai balas jasa atas kontribusi terhadap perusahaan. Akbar dkk. (2021)

mendefinisikan kompensasi sebagai segala jenis pembayaran dan tunjangan yang diterima pegawai 15 dalam hubungan kerja mereka. Fajari & Irbayuni (2024) menunjukkan bahwa kompensasi finansial maupun non-finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena menciptakan kepuasan kerja dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Dari berbagai pendapat tersebut, penulis menyimpulkan bahwa kompensasi adalah bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, baik finansial maupun non-finansial, untuk meningkatkan motivasi, kesejahteraan, serta kinerja karyawan.

1.5.4.1 Faktor-faktor Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017), faktor-faktor yang memengaruhi kompensasi meliputi:

1. Kinerja karyawan
hasil kerja yang dicapai individu.
2. Kemampuan perusahaan
kondisi finansial perusahaan dalam memberikan kompensasi.
3. Standar hidup
kebutuhan minimum karyawan sesuai standar ekonomi.
4. Peraturan pemerintah
regulasi upah minimum yang berlaku.

1.5.4.2 Indikator Kompensasi

Beberapa indikator yang akan digunakan dalam pengukuran variabel kompensasi menurut Indikator Kompensasi Menurut Hasibuan (2017)

1. Gaji

Imbalan tetap yang diterima karyawan sesuai dengan jabatan dan tanggung jawabnya.

2. Upah

Balas jasa berdasarkan satuan waktu, hasil kerja, atau jumlah produk yang dihasilkan.

3. Insentif

Tambahan pendapatan yang diberikan karena prestasi kerja melebihi standar yang ditentukan.

4. Tunjangan

Fasilitas tambahan seperti tunjangan kesehatan, transportasi, dan makan.

5. Fasilitas

Bentuk kompensasi tidak langsung seperti kendaraan dinas, mess, atau sarana kerja.

1.5.5 Pengertian *Employee engagement*

Employee engagement merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia modern yang menunjukkan tingkat keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan serta organisasinya. Istilah ini pertama kali diperkenalkan oleh Kahn (1990), yang menjelaskan bahwa *engagement* melibatkan keterhubungan fisik, kognitif, dan emosional karyawan dengan

perannya di tempat kerja. Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi akan menunjukkan semangat, rasa memiliki, dan dedikasi dalam bekerja.

Menurut Schaufeli dkk. (2006), *employee engagement* adalah kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) dalam pekerjaan. Penelitian terbaru oleh Gita Claudia &. (2024) menegaskan bahwa *engagement* meningkat secara signifikan ketika perusahaan mampu memberikan dukungan organisasi, kompensasi yang adil, dan lingkungan kerja yang menumbuhkan rasa aman psikologis. Sementara itu, Ahmed dkk. (2024) menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan sebagai penghubung penting antara pelatihan, *Work-life balance*, dan kinerja, karena keterlibatan tinggi membuat karyawan lebih berkomitmen dan produktif.

Dari definisi para ahli tersebut, penulis menyimpulkan bahwa *employee engagement* adalah keterikatan emosional dan komitmen penuh karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya, yang tercermin melalui energi tinggi, dedikasi, serta keterlibatan penuh dalam pelaksanaan tugas.

1.5.5.1 Faktor-faktor *Employee engagement*

Menurut Wyman 2008 dalam Anggraini Lia dkk. (2016) mengemukakan enam faktor utama yang memengaruhi *employee engagement*, yaitu:

1. Keyakinan dan komitmen pimpinan.
2. Kepercayaan pada perusahaan.
3. Tanggung jawab dalam organisasi.
4. Hubungan dengan atasan.
5. Kesempatan pengembangan diri.
6. Reward dan pengakuan.

1.5.5.2 Indikator *Employee engagement*

Schaufeli dkk. (2006) menyebutkan tiga indikator utama *employee engagement*:

1. *Vigor* (Semangat)

Semangat mengacu pada vitalitas dan ketabahan mental yang tinggi, keinginan untuk berusaha keras dalam pekerjaan, dan kegigihan dalam menghadapi kesulitan.

2. *Dedication* (Dedikasi)

Dedikasi mengacu pada perasaan antusias, inspirasi, kebanggaan, Tantangan dan penuh makna.

3. *Absorption* (Penyerapan)

Penyerapan mengacu pada konsentrasi dan minat karyawan terhadap pekerjaannya dan tidak tertarik untuk melepaskan dirinya dari pekerjaannya.

1.6. Pengaruh Antar Variabel

1.6.1 Pengaruh *Work-life balance* Terhadap *Employee engagement*

Work-life balance memiliki peran penting dalam meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan. Karyawan yang mampu menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan akan memiliki kondisi psikologis yang lebih stabil, yang pada akhirnya memperkuat rasa keterikatan terhadap organisasi. Menurut Irfan dkk. (2024), *Work-life balance* yang baik meningkatkan *employee engagement* karena membantu karyawan menjaga energi, fokus, dan motivasi kerja. Hal ini sejalan dengan temuan Ahmed dkk. (2024) yang menyatakan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan personal dapat memediasi peningkatan kinerja melalui *engagement* yang lebih tinggi. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat *Work-life*

balance yang dirasakan karyawan, semakin besar pula komitmen dan dedikasi mereka terhadap pekerjaan dan organisasi. Oleh karena itu, dapat dirumuskan hipotesis:

1.6.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap *Employee engagement*

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi keterlibatan karyawan dalam organisasi. Pemberian kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi kerja dapat menumbuhkan rasa dihargai dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Menurut Fajari & Irbayuni (2024) kompensasi yang memadai mampu meningkatkan *employee engagement* karena karyawan merasa bahwa perusahaan memberikan perhatian terhadap kesejahteraan mereka. Hal ini diperkuat oleh Az Zahra (2024) yang menyatakan bahwa kompensasi yang baik menciptakan hubungan timbal balik positif antara karyawan dan organisasi, sehingga menumbuhkan semangat dan komitmen dalam bekerja.

1.6.3 Pengaruh *Work-life balance* Terhadap Kinerja Karyawan

Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi merupakan faktor penting dalam menentukan produktivitas serta kinerja karyawan. Menurut Zhang dkk. (2024) *Work-life balance* yang baik berdampak positif terhadap kesejahteraan psikologis dan performa kerja karena individu dapat mengelola perannya secara efektif. Penelitian Riyadi & Suhana (2025) juga menemukan bahwa karyawan yang memiliki keseimbangan hidup cenderung lebih fokus, termotivasi, dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil optimal. Dengan demikian, semakin tinggi *Work-life balance* yang dirasakan karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkannya.

1.6.4 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi yang diberikan perusahaan berperan besar dalam meningkatkan motivasi dan hasil kerja karyawan. menjelaskan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan yang dapat mendorong peningkatan produktivitas kerja. Sejalan dengan itu, penelitian Fajari & Irbayuni (2024) menunjukkan bahwa kompensasi finansial maupun non-finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena menciptakan kepuasan kerja dan rasa memiliki terhadap organisasi. Oleh karena itu, kompensasi yang efektif akan memperkuat komitmen dan mendorong karyawan untuk memberikan hasil kerja terbaik.

1.6.5 Pengaruh *Employee engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Employee engagement mencerminkan tingkat keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Schaufeli dkk. (2006) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi akan menunjukkan energi, dedikasi, serta fokus yang lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaan. Penelitian Riyadi & Suhana (2025) juga menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena individu yang terikat dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi intrinsik yang kuat. Dengan demikian, peningkatan *employee engagement* berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja.

1.6.6 Pengaruh *Work-life balance* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Employee engagement* Sebagai Variabel Intervening

Karyawan yang mampu menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan. Zhang dkk. (2024) mengungkapkan bahwa *employee engagement* dapat

berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Work-life balance* dan kinerja karyawan, karena keseimbangan hidup meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja. Hasil penelitian Az Zahra (2024) juga memperkuat bahwa keterlibatan karyawan menjadi penghubung penting yang mentransfer pengaruh positif *Work-life balance* terhadap peningkatan kinerja.

1.6.7 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Employee engagement* Sebagai Variabel Intervening

Kompensasi yang memadai tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan keterlibatan karyawan. Fajari & Irbayuni (2024) menyatakan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap kompensasi akan memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Sejalan dengan itu, penelitian Riyadi & Suhana (2025) menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja, di mana keterlibatan tinggi memperkuat efek positif kompensasi terhadap hasil kerja.

1.7 Penelitian Terdahulu

Untuk memahami arah penelitian ini, peneliti meninjau sejumlah penelitian terdahulu yang membahas hubungan antara *Work-life balance*, kompensasi, *employee engagement*, dan kinerja karyawan. Tabel berikut menyajikan ringkasan penelitian yang relevan, meliputi penulis, variabel yang digunakan, hasil penelitian, serta perbedaan utama dengan penelitian ini.

Tabel 1.4 Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Variable	Hasil Penelitian
1	Irfan dkk. (2024)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Work-life balance</i> (X1) • <i>Employee engagement</i> (X2) • Kinerja Karyawan (Y) 	<i>Work-life balance</i> dan <i>employee engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Japfa Comfeed Tbk.
2	Rusdianti & Widhiastuti (2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan (X1) • Kompensasi (X2) • Kerjasama Tim (X3) • Kinerja Karyawan (Y) • Keterlibatan Karyawan (Z) 	Kepuasan kerja & kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. <i>Employee engagement</i> memediasi sebagian hubungan.
3	Fahkri dkk. (2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi (X1) • Pelatihan (X2) • <i>Employee engagement</i> (Z) • Kinerja Karyawan (Y) 	Kompensasi & pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui <i>employee engagement</i> .
4	Octavia Nurfani Ayu dkk. (2023)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Work-life balance</i> (X1) • Kompensasi (X2) • Kinerja (Y) • Kepuasan Kerja (Z) 	Hasilnya didapatkan bahwa <i>Work-life balance</i> memiliki negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Gita Claudia. (2024)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Perception of Organizational Support</i> (X1) • <i>Compensation</i> (X2) • <i>Employee engagement</i>, (Z) • <i>Employee Performance</i> (Y) 	Kompensasi & persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan dan kinerja karyawan.
6	Arianti dkk. (2022)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Work-life balance</i> (X1) • Kompensasi (X2) • <i>Employee engagement</i> (Z) • Kinerja Karyawan (Y) 	<i>Work-life balance</i> dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui <i>employee engagement</i>

No	Penulis	Variable	Hasil Penelitian
7.	Kurniawati & Mulyanto (2024)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan Kerja (X1) • <i>Work-life balance</i> (X2) • <i>Employee engagement</i> (Z) • Kinerja Karyawan (Y) 	<i>Work-life balance</i> yang sehat memengaruhi kinerja. Hasil positif terhadap kinerja dapat dicapai melalui <i>Employee engagement</i> ,
8.	Ahmed dkk. (2024)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Training and Development</i> (X1) • <i>Work-life balance</i> (X2) • <i>Employee engagement</i> (Z) • Kinerja Karyawan (Y) 	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>engagement</i> & kinerja bank swasta, dengan <i>engagement</i> sebagai mediator
9	(Octavia Nurfani Ayu dkk., 2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan Kerja, (X1) • Kompensasi (X2) • Motivasi (X3) • Kinerja Pegawai (Y) 	Kompensasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan
10	Riyadi & Suhana (2025)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan Kerja (X1) • <i>Work-life balance</i> (X2) • Kinerja Karyawan (Y) • <i>Employee engagement</i> (Z) 	<i>Employee engagement</i> memediasi pengaruh kepuasan kerja dan <i>Work-life balance</i> terhadap kinerja karyawan.
11	Az Zahra (2024)	<ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi (X1) • <i>Work-life balance</i> (X2) • <i>Employee engagement</i> (Y) 	Kompensasi dan <i>Work-life balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee engagement</i>
12	Fajari & Irbayuni (2024)	<ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi (X1) • <i>Work-life balance</i> (X2) • Kinerja Karyawan (Y) 	Kompensasi dan <i>Work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara simultan maupun parsial.

Sumber: Diolah dari berbagai sumber (2025)

Berdasarkan table 1.4 penelitian terdahulu, terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan penulis. Persamaannya terletak pada

penggunaan variabel *Work-life balance*, kompensasi, *employee engagement*, dan kinerja karyawan. Sementara perbedaannya terletak pada objek penelitian, di mana penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Jamise Syar'i Bandung di industri fashion muslim. Selain itu, penelitian ini memfokuskan *employee engagement* sebagai variabel intervening untuk melihat pengaruh *Work-life balance* dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan adanya perbedaan hasil penelitian, sehingga penelitian ini perlu dilakukan kembali pada objek dan konteks yang berbeda.

1.8. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang kebenarannya perlu diuji melalui penelitian empiris. Hipotesis juga harus konsisten dengan tujuan penelitian dan kerangka teoritis yang digunakan. Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Diduga *Work-life balance* berpengaruh terhadap *Employee engagement* pada karyawan PT Jamise Syar'i Bandung.

H2: Diduga Kompensasi berpengaruh terhadap *Employee engagement* pada karyawan PT Jamise Syar'i Bandung.

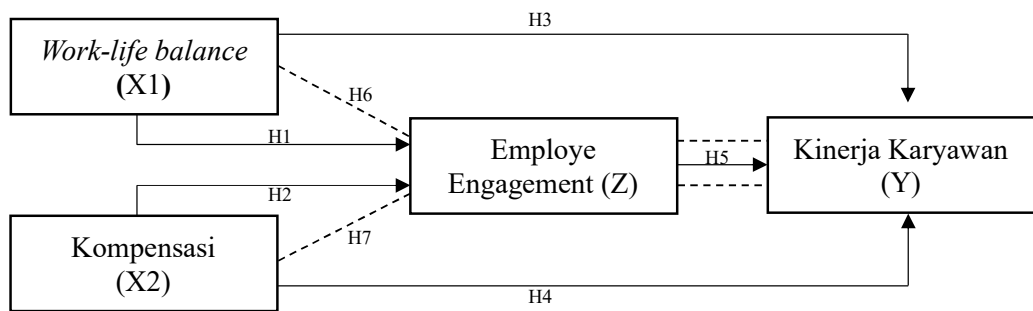
H3: Diduga *Work-life balance* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT Jamise Syar'i Bandung.

H4: Diduga Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT Jamise Syar'i Bandung.

H5: Diduga *Employee engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT Jamise Syar'i Bandung.

H6: Diduga *Work-life balance* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee engagement* sebagai variabel intervening pada karyawan PT Jamise Syar'i Bandung.

H7: Diduga Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee engagement* sebagai variabel intervening pada karyawan PT Jamise Syar'i Bandung.



Gambar 1.2 Hipotesis

1.9. Definisi Konsep dan operasional

Definisi konsep digunakan untuk menjelaskan secara teoritis makna dari setiap variabel penelitian berdasarkan pandangan para ahli, serta untuk memperjelas hubungan empiris antar variabel. Sementara itu, definisi operasional merupakan penjabaran dari masing-masing variabel ke dalam indikator-indikator yang dapat diukur secara kuantitatif dalam penelitian ini.

Penelitian ini memiliki empat variabel utama, yaitu *Work-life balance* (X1), Kompensasi (X2), *Employee engagement* (Z), dan Kinerja Karyawan (Y). Berikut penjelasan konsep dan operasional masing-masing variabel:

1.9.1 *Work-life balance* (X₁)

Definisi Konseptual:

Menurut Greenhaus dkk. (2003), *Work-life balance* adalah sejauh mana seseorang dapat menyeimbangkan keterlibatan dan kepuasan antara peran dalam pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Kondisi ini tercapai ketika individu mampu mengelola waktu, energi, dan tanggung jawab dalam kedua aspek tersebut secara seimbang.

Definisi Operasional:

Dalam penelitian ini, *Work-life balance* diartikan sebagai kemampuan karyawan untuk mengatur waktu dan energi antara tanggung jawab pekerjaan dengan kehidupan pribadi tanpa menyebabkan konflik peran.

Indikator *Work-life balance* (Hudson, 2005)

1. Keseimbangan waktu
2. Keseimbangan keterlibatan
3. Keseimbangan kepuasan

1.9.2 Kompensasi (X₂)

Definisi Konseptual:

Menurut Hasibuan (2017) kompensasi adalah seluruh pendapatan yang diterima karyawan, baik dalam bentuk uang maupun barang, langsung maupun tidak langsung, sebagai balas jasa atas kontribusi mereka kepada perusahaan.

Definisi Operasional:

Kompensasi dalam penelitian ini diartikan sebagai imbalan finansial dan non-finansial yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas prestasi kerja dan kontribusi terhadap organisasi.

Indikator Kompensasi (Hasibuan 2017)

1. Gaji
2. Upah
3. Insentif
4. Tunjangan
5. Fasilitas

1.9.3 Employee engagement (Z)**Definisi Konseptual:**

Menurut Schaufeli dkk. (2006), *employee engagement* adalah keadaan psikologis positif yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) terhadap pekerjaan.

Definisi Operasional:

Dalam penelitian ini, *employee engagement* diartikan sebagai tingkat keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi serta pekerjaan yang dijalankannya.

Indikator *Employee engagement* (Schaufeli dkk., 2006)

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

1.9.4 Kinerja Karyawan (Y)

Definisi Konseptual:

Menurut Robbins (2006), kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, dengan memperhatikan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas kerja.

Definisi Operasional:

Dalam penelitian ini, kinerja karyawan diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi.

Indikator Kinerja Karyawan (Mangkunegara 2017)

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas Kerja
3. Tanggung Jawab
4. Kerja Sama
5. Inisiatif

Tabel 1.5 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator	Item
1	<i>Work-life balance</i> (X ₁) Hudson (2005)	Keseimbangan waktu	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen waktu • Pembagian waktu kerja pribadi • Fleksibilitas waktu
		Keseimbangan keterlibatan	<ul style="list-style-type: none"> • Keterlibatan kerja • Keterlibatan keluarga • Keterlibatan emosional
		Keseimbangan kepuasan	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan kerja • Kepuasan hidup • Ketenangan emosional
2	Kompensasi (X ₂)	Gaji	<ul style="list-style-type: none"> • Gaji pokok • Keadilan gaji

No	Variabel	Indikator	Item
	(Hasibuan 2017)	Upah	<ul style="list-style-type: none"> • Kelayakan upah • Ketepatan waktu pembayaran
		Insentif	<ul style="list-style-type: none"> • Bonus kinerja • Komisi penjualan
		Tunjangan	<ul style="list-style-type: none"> • Tunjangan Kesehatan • Tunjangan transportasi
		Fasilitas	<ul style="list-style-type: none"> • Fasilitas kerja • Sarana pendukung kinerja
3	<i>Employee engagement (Z)</i>	Semangat (<i>Vigor</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Energi • keinginan berusaha keras • kegigihan
	Schaufeli dkk. (2006)	Dedikasi (<i>Dedication</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Makna kerja • Kebanggaan • Antusiasme
		Penyerapan (<i>Absorption</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus • Keterlibatan
4	Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Ketepatan • Ketelitian • Kemampuan
	Mangkunegara (2017)	Kuantitas Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Produktivitas kerja • Kecepatan penyelesaian tugas
		Tanggung Jawab	<ul style="list-style-type: none"> • Komitmen terhadap tugas • Keandalan kerja
		Kerja Sama	<ul style="list-style-type: none"> • Kolaborasi tim • Hubungan harmonis
		Inisiatif	<ul style="list-style-type: none"> • Kreativitas kerja • Keaktifan mengambil keputusan

Sumber: Diolah dari berbagai sumber (2025)

Secara umum, metode penelitian adalah strategi yang digunakan dalam sebuah penelitian untuk mengumpulkan informasi dalam rangka mendukung penelitian ilmiah. Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan PT Jamise Syar'i di Bandung. Oleh karena itu, data yang diperlukan terdiri dari data variabel

lingkungan kerja dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

1.10 Metode Penelitian

1.10.1. Tipe Penelitian

Penelitian ini menerapkan tipe penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian eksplanatif bertujuan untuk menganalisis serta menjelaskan keterkaitan antara variabel independen dan variabel dependen, sekaligus menelaah bagaimana suatu variabel dapat memengaruhi variabel lainnya. Dengan demikian, peneliti dituntut untuk menguji hipotesis atau teori yang dirumuskan sebagai asumsi awal guna menjelaskan hubungan dua variabel atau lebih yang diteliti.

Pemilihan tipe penelitian ini sejalan dengan tujuan utama, yaitu menguji apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak. Pendekatan kuantitatif dipilih karena peneliti menggunakan populasi dan sampel dengan instrumen kuesioner sebagai alat pengumpulan data, yang selanjutnya diolah dan dianalisis menjadi informasi bermanfaat untuk pengambilan keputusan. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Work-life balance* dan kompensasi sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen, serta *employee engagement* sebagai variabel intervening.

1.10.2. Populasi dan Sampel

1.10.2.1. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan elemen yang menjadi wilayah generalisasi penelitian. Menurut Sugiyono (2017), populasi adalah wilayah yang terdiri atas objek maupun subjek dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan

oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan PT Jamise Syar'i yang berjumlah 43 orang.

1.10.2.2. Sampel

Menurut Sugiyono (2017), sampel merupakan bagian dari populasi yang memiliki karakteristik tertentu dan dapat mewakili keseluruhan populasi tersebut. Dalam kondisi ketika jumlah populasi terlalu besar sehingga peneliti mengalami keterbatasan tenaga, waktu, maupun biaya untuk meneliti seluruh elemen, maka digunakan sebagian elemen yang kualitasnya dianggap mampu merepresentasikan populasi secara keseluruhan. Sugiyono (2017) juga menegaskan bahwa penelitian dengan pendekatan kuantitatif sebaiknya menggunakan jumlah sampel minimal sebanyak 30 responden. Berdasarkan ketentuan tersebut, penelitian ini mengambil sampel berupa seluruh karyawan PT Jamise Syar'i yang berjumlah 43 orang.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus. Sugiyono (2017) menjelaskan bahwa sensus atau sampling total adalah teknik penentuan sampel dengan melibatkan seluruh anggota populasi sebagai responden penelitian. Dengan kata lain, seluruh elemen populasi dijadikan sampel tanpa mempertimbangkan kriteria atau strata tertentu. Dalam konteks penelitian ini, populasi yang diteliti adalah seluruh karyawan PT Jamise Syar'i

1.10.3. Jenis dan Sumber Data

1.10.3.1. Jenis Data

Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif. Data kuantitatif merupakan data yang bersumber dari realitas yang nyata, objektif, terukur, rasional,

dan sistematis. Data ini dinyatakan dalam bentuk angka sehingga dapat dihitung dan dianalisis menggunakan statistik Sugiyono (2017).

1.10.3.2. Sumber Data

Dalam memperoleh data untuk keperluan penelitian, bisa di peroleh dari berbagai macam sumber. Sumber data dalam penelitian ini:

1. Data Kuantitatif

Data yang diukur berupa angka. Kemudian data kuantitatif berupa data tentang populasi dan data penilaian dari kuisisioner penelitian yang diinginkan.

2. Data Kualitatif

Data yang berupa informasi atau keterangan. Data kualitatif adalah data mengenai sejarah berdirinya perusahaan hingga perkembangan perusahaan dan data itu diperoleh oleh para responden.

1.10.4. Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2017), skala pengukuran merupakan instrumen yang digunakan untuk menilai variabel dalam suatu penelitian. Melalui skala ini, konsep-konsep yang bersifat abstrak dapat diubah menjadi data kuantitatif yang dapat dianalisis. Dalam penelitian ini, digunakan skala *Likert* untuk mengukur perilaku, pandangan, dan pemahaman terhadap fenomena sosial yang telah ditetapkan sebagai variabel penelitian. Skala *Likert* menghasilkan pernyataan yang dinilai berdasarkan tingkat persetujuan responden, mulai dari sangat positif hingga sangat negatif, yaitu:

Tabel 1.6 Skala Likert

No	Jawaban	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Cukup (R)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

1.10.5. Teknik Pengumpulan Data.

Berdasarkan jenis dan sumber data yang dikumpulkan, maka teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

A. Wawancara

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara langsung dengan objek penelitian. Teknik ini bertujuan untuk menggali informasi secara lebih mendalam dari responden, dengan berlandaskan pada pernyataan pribadi, pengetahuan, maupun keyakinan yang dimiliki oleh responden itu sendiri.

B. Kuesioner

Teknik ini dilakukan dengan memberikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab secara mandiri. Penggunaan kuesioner dilandasi oleh asumsi bahwa responden merupakan pihak yang paling memahami dirinya sendiri. Oleh karena itu, jawaban yang diberikan dianggap benar dan dapat dipercaya. Diharapkan pula bahwa interpretasi responden terhadap setiap pertanyaan sejalan dengan maksud yang dimaksudkan oleh peneliti. Dalam penelitian ini, responden berasal dari kalangan karyawan

C. Studi Pustaka

Metode ini dilakukan dengan mengkaji berbagai referensi yang relevan dengan topik penelitian. Sumber informasi meliputi buku-buku ilmiah, catatan, dokumen tertulis, literatur, majalah, serta dokumen-dokumen yang diperoleh dari

1.10.6 Teknik Pengolahan data

Dalam penelitian ini, pengolahan data dilakukan melalui beberapa tahap sebagai berikut:

a. Editing

Editing dilaksanakan dengan cara meninjau dan mengevaluasi data yang dimasukkan secara individu, kemudian mengelompokkannya menjadi data yang sudah diverifikasi dan data yang masih membutuhkan perbaikan.

b. Coding

Coding merupakan proses memberi kode khusus pada beragam jawaban dari kuesioner yang dikategorikan dalam kelompok yang serupa. Tujuannya ialah untuk menyederhanakan pengelompokan, analisis, dan interpretasi data.

c. Scoring

Scoring dipakai untuk mengukur skor masing-masing indikator. Skor yang dipakai terdiri dari angka 1 sampai 5 dengan skor paling tingginya 5 dan skor paling rendahnya 1.

d. Tabulating

Tabulasi merupakan hasil pengisian kuesioner yang tersaji dalam bentuk tabel dan dikelompokkan berdasar atas variabel. Tabulasi bertujuan guna memudahkan peneliti dalam mendapat cerminan data yang diperoleh dari lapangan yang merupakan hasil pengisian kuesioner dan mempermudah peneliti guna memandang sebuah data.

1.10.7 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang dipakai untuk mengukur suatu fenomena, baik yang bersifat alamiah maupun sosial. Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data pada variabel bebas dan variabel terikat adalah angket atau kuesioner (Sugiyono, 2018).

1.10.8 Teknik Analisis Data

Analisis data bertujuan untuk membuat data lebih mudah dibaca dan dipahami. Diharapkan bahwa penggunaan metode kuantitatif akan menghasilkan pengukuran yang lebih akurat terkait dengan respons responden. Dengan demikian, data angka yang digunakan dalam penelitian ini dapat diproses dengan menggunakan teknik statistik. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif.

Analisis kuantitatif Menurut Sugiyono, (2018) adalah analisis yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diamati. Sugiyono, (2018) menjelaskan bahwa analisis kuantitatif digunakan untuk meneliti fenomena alam maupun sosial yang diamati, dengan menggunakan teknik statistik untuk menganalisis data yang berupa angka atau skor.

1.10.8.1 Analisis Partial Least Square (PLS)

Menurut Ghozali (2021) Partial Least Square (PLS) adalah pendekatan alternatif yang mulanya pendekatakn SEM berbasis covariant menjadi varian sehingga, PLS lebih berbentuk modem prediksi. PLS memiliki estimasi parameter dari tiga kategori yang meliputi weight estimate yang menciptakan skor pada variabel laten, path estimate atau estimasi jalur yang menghubungkan variabel laten, antar variabel laten maupun indikator, dan yang ketika berkaitan dengan

rerata dari Lokasi parameter untuk indikator laten, atau nilai konstanta regresi. Langkah-langkah yang dilakukan dalam menganalisis data pada model persamaan struktural aplikasi SmartPLS meliputi:

1.10.8.1.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan metode pengukuran yang dipergunakan untuk melakukan uji validitas pada suatu kuesioner yang dilakukan pada setiap poin pertanyaan yang disediakan per-variabel. Pengukuran uji validitas terbagi menjadi dua tahap yaitu:

a. Convergent Validity

Pengukuran ini menilai kesesuaian setiap pertanyaan dalam mengukur suatu dimensi variabel. Hubungan konstruk dengan variabel laten dilihat dari standardized loading factor dan AVE. Ukuran reflektif individu dianggap memadai jika korelasinya di atas 0,70, namun nilai 0,60 masih diterima dalam tahap pengembangan skala.

.b. Discriminant Validity

Model pengukuran ini menilai perbedaan antar variabel berdasarkan cross loading. Konstruk laten harus lebih baik dalam memperkirakan indikator di bloknya sendiri. Discriminant Validity juga diukur dengan membandingkan akar kuadrat AVE, yang harus lebih tinggi dari hubungan antar konstruk. Model dianggap valid jika AVE di atas 0,50.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2021) uji reliabilitas menilai konsistensi indikator variabel laten. Reliabilitas dengan indikator reflektif dapat diuji menggunakan composite

reliability. Faktor loading 0,5–0,6 dianggap memenuhi syarat, sementara $\geq 0,7$ dianggap tinggi (Ghozali, 2021). *Cronbach's Alpha* dinilai reliabel jika $> 0,7$ Hair dkk. (2021). Uji ini dilakukan dengan Smart PLS 4.1.1.7.

1.10.8.1.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Inner model merupakan model struktur pada hubungan antar variabel laten di PLS dan dilandaskan pada rumusan masalah yang ada di penelitian. Pengujian inner model meliputi pengujian R Square dan F Square.

a. Model Fit

Uji model fit bertujuan untuk menilai kecocokan model dengan data. Terdapat tiga pengujian utama, yaitu *Average Path coefficient* (APC), *Average R-square* (ARS), dan *Average Variance Factors* (AVIF). APC dan ARS dianggap valid jika $P\text{-value} < 0,50$, sedangkan AVIF harus < 5 Ghozali (2021). Validasi keseluruhan model dilakukan dengan *goodness of fit* (GoF), yang dalam PLS berkisar antara 0-1, dengan kategori: 0-0,25 (GoF kecil), 0,25-0,36 (GoF moderat), dan $> 0,36$ (GoF besar).

b. R Square

Digunakan untuk mengukur model struktural atau internal yang menggambarkan pengaruh variabel dalam model. Terdapat tiga kriteria dalam penentuan seberapa besar nilai rsquare yaitu 0,67 yang berarti model baik, 0,33 berarti model moderat, dan 0,19 berarti model lemah nol menunjukkan relevansi prediksi model yang lebih rendah.

c. F Square (effect size)

Digunakan agar dapat mengukur besarnya pengaruh antar variabel (variabel bebas dan terikat). F Square terdiri dari tiga kriteria yang meliputi nilai 0,02 yang

menunjukkan kategori lemah, 0,15 yang berarti kategori medium, dan 0,35 yang menunjukkan nilai kategori kuat.

d. Membentuk Diagram Jalur (Analysis Path)

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (path analysis). Peneliti memilih metode ini karena ingin memahami hubungan sebab-akibat antar variabel, khususnya untuk menjelaskan pengaruh langsung maupun tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen. Pemilihan metode ini untuk menganalisis dan memastikan apakah komitmen organisasi dan *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi.

1.10.9 Analysis Path Coefficient

Uji hipotesis digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel eksogen (independen) dan endogen (dependen). Korelasi antar konstruk dievaluasi melalui path coefficients dan signifikansinya, lalu dibandingkan dengan hipotesis penelitian. Keputusan menerima atau menolak hipotesis didasarkan pada tingkat signifikansi. Analisis *path coefficient* dilakukan dengan melakukan analisis kalkulasi *bootstrapping 5000 subsamples*. Analisis pengaruh parsial menggunakan kriteria yaitu hasil original sample digunakan untuk mengetahui nilai koefisien regresi dan arah hubungan antara positif atau negatif. Dalam penelitian ini, digunakan tingkat signifikansi 5% (0,05), yang berarti ada 95% kemungkinan keputusan yang benar dan 5% kemungkinan kesalahan.

Pengujian hipotesis menggunakan resampling bootstrap terdapat dua langkah dalam pengujian yaitu *direct effect* (pengujian langsung) dan *indirect effect* (pengujian tidak langsung) dengan pendekatan two-tailed, pada software

SMARTPLS. Berikut ini yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan yaitu:

- a. P-Value < 0.05 dan T-statistik > 1.96 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- b. P-Value > 0.05 dan T-statistic < 1.96 maka H_0 diterima dan H_a ditolak.