

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Era revolusi industri 4.0 yang masih bergulir sekarang ini didominasi teknologi informasi sebagai infrastruktur di berbagai bidang bisnis yang ada. Meningkatnya perkembangan dan pertumbuhan teknologi revolusi industri 4.0 menciptakan kemudahan dan hambatan dalam berbagai bidang salah satunya bidang sumber daya manusia. Peran manusia akan tergantikan dengan adanya fenomena pada penerapan konsep otomatisasi dengan kegiatan produksi yang dilakukan melalui mesin, robot maupun program. Namun secanggih apapun teknologi maka dibutuhkan peran manusia untuk menggerakkan teknologi tersebut agar berguna dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia pada masa revolusi industri 4.0 menurut Budiati et al. (2018) sangat penting dilakukan agar SDM menjadi berkompeten serta tanggap terhadap teknologi sehingga negara maupun perusahaan harus mengedepankan investasi SDM karena perkembangan mengenai pendidikan dan kesehatan yang baik akan mendukung produktivitas dan kinerja SDM di masa mendatang. Namun di era pesatnya industri 4.0 ini, terdapat fenomena penurunan ekonomi akibat pandemi yang mengakibatkan persaingan antar perusahaan semakin tajam sehingga SDM dituntut untuk mengembangkan diri secara proaktif dalam menghadapi dan menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan. Seorang manusia harus menjadi sumber daya yang pembelajar artinya menjadi sosok yang mampu berlatih dan berjuang dengan antusias sehingga bakat internal yang dimiliki

dapat tumbuh dengan maksimal. Maka dari itu, dibutuhkan manajemen sumber daya manusia yang didefinisikan sebagai proses memanfaatkan manusia untuk dipekerjakan sebagai tenaga kerja guna kemampuan psikis dan fisiknya berfungsi secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan (Rahman, 2020). Seluruh potensi sumber daya manusia dapat berpengaruh terhadap kegiatan operasional perusahaan sehingga perusahaan harus mampu mempunyai produktivitas yang baik untuk memenuhi target yang ditetapkan.

Sekarang ini, sumber daya manusia yang bekerja di perusahaan mayoritas bukan hanya dari kaum laki-laki melainkan dengan adanya pergeseran budaya dan perkembangan status sosial, keterlibatan perempuan dalam dunia kerja merupakan hal yang wajar dikalangan masyarakat. Bahkan beberapa dari mereka telah berstatus sebagai wanita yang telah menikah (Saputra, 2021). Keterlibatan perempuan dalam dunia kerja mempunyai nilai positif sehingga sekarang ini terdapat kesetaraan gender dengan suami mereka guna meningkatkan perekonomian keluarga. Meskipun bernilai positif, kerugian mungkin dapat terjadi seperti peran ganda antara kehidupan kerja dan keluarga sehingga berdampak kinerja yang mereka hasilkan di perusahaan.

Karyawan wanita yang telah menikah memiliki anak bagian produksi PT Sukuntex-Spinning (selanjutnya disebut karyawati PT Sukuntex-Spinning) merupakan salah satu sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. PT Sukuntex adalah sebuah perusahaan manufaktur yang membidangi industri tekstil berupa benang (*spinning*), kain (*weaving*) dan pemutihan kain (*finishing*) yang didirikan pada tanggal 12 Februari 1973 dengan lokasi perusahaan di pedesaan

tepatnya Desa Gondosari, Gebog, Kudus. Guna mencapai target yang telah ditetapkan, perusahaan seringkali menghadapi masalah dari sisi internal maupun sisi eksternal salah satunya permasalahan kekaryawanan yang tidak mampu memenuhi tuntutan pekerjaan dan menganggap pekerjaan sebagai beban. Karyawan yang memandang pekerjaan adalah beban dapat digambarkan sebagai karyawan yang memiliki kinerja rendah. Kinerja karyawan merupakan aspek yang paling wajib untuk diperhatikan pada sekarang ini sebab kinerja karyawan dapat mengarahkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Kinerja karyawan dinyatakan sebagai sejauh mana seorang individu berperan dalam menjalankan strategi perusahaan dan merealisasikan potensinya (Ariarni & Afrianty, 2017).

Setiap karyawan pasti mempunyai syarat-syarat tertentu atau standar pekerjaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan yang dinamakan hasil kerja. Berhasil atau tidaknya karyawan untuk mencapai atau melebihi target yang ditetapkan dapat dilihat dari hasil kerja. Pastinya setiap perusahaan mempunyai upaya tersendiri untuk menilai karyawannya salah satunya membandingkan realisasi hasil kerja yang dihasilkan dengan target perusahaan. Hasil kerja yang terjadi di perusahaan nyatanya tidak sesuai dengan harapan PT Sukuntex-Spinning yang dapat ditinjau dari penurunan data penjualan benang tahun 2018 – 2020 dimana tahun 2018 sebesar Rp 107.087.250.000 menurun sebesar Rp 90.133.470.000 pada tahun 2019 dan berakhir menjadi Rp 78.047.910.000 pada tahun 2020. Berdasarkan data penjualan yang menurun, maka perusahaan melakukan evaluasi salah satunya dari perbandingan target perusahaan dengan

realisasi karyawan produksi. Prosentase pencapaian target oleh karyawan produksi PT Sukuntex-Spinning menunjukkan hasil yang disajikan pada Tabel 1.1 di bawah ini.

**Tabel 1.1**  
**Persentase Target Perusahaan dengan Realisasi Pencapaian Target Hasil**  
**Produksi Karyawan Tahun 2018 – 2021**

No	Periode Per Semester	Target (Ball)	Realisasi (Ball)	Persentase (%) Pertumbuhan Realisasi
1	Januari-Juni 2018	7.950,00	8.113,57	-
2	Juli-Desember 2018	6.400,00	6.720,51	-17.17
3	Januari-Juni 2019	3.950,00	3.832,17	-42.97
4	Juli-Desember 2019	4.650,00	4.441,91	-15.91
5	Januari-Juni 2020	4.700,00	4.596,00	3.47
6	Juli-Desember 2020	3.600,00	3.440,76	-25.13
7	Januari-Juni 2021	3.900,00	4.150,00	20.61
8	Juli-Desember 2021	3.900,00	4.390,00	5.78

*Sumber: PT Sukuntex-Spinning, 2022*

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas diketahui bahwa terjadi penurunan pencapaian realisasi hasil produksi pada tahun 2018 hingga 2021. Periode dengan persentase tertinggi terjadi pada periode Januari-Juni 2021 sebesar 20.61%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan dalam keadaan bagus karena adanya timbal balik rasa puas karyawan atas pemenuhan hak oleh perusahaan. Periode terendah terjadi pada bulan Januari-Juni 2019 sebesar -42.97% dan periode bulan Juli-Desember 2020 sebesar -25.13%. Namun, pada periode bulan Januari-Desember tahun 2021 pertumbuhan realisasi hasil produksi kembali normal. Di antara periode tahun 2018 hingga 2021 maka periode tahun 2019 merupakan periode yang paling rendah dalam mencapai target hasil produksi. Hal ini terjadi karena perusahaan terkena dampak krisis ekonomi yang diakibatkan adanya pandemi. Selain itu,

terjadinya ketidaktercapaian target tersebut dapat terjadi dari sisi karyawan dimana kemampuan karyawan mampu mempengaruhi kinerja. Selain meninjau melalui hasil target karyawan, penilaian kinerja karyawan dapat ditinjau melalui kualitas seperti kemampuan karyawan, ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan, efektivitas dalam penggunaan sumber daya perusahaan, mempunyai keberanian untuk melaksanakan pekerjaan tanpa pengawasan dan arahan dari atasan serta kemampuan bekerja sama dengan teman kerja.

Guna mengetahui faktor yang mampu menghambat pertumbuhan pencapaian realisasi maka dilakukan wawancara bersama Kepala Bagian Spinning pada 5 Maret 2022 yang diketahui terdapat beberapa indikasi yang mempengaruhi hasil kinerja mereka adalah sebagian karyawan produksi kurang mempunyai rasa terlibat dalam berbagai kegiatan perusahaan serta tidak memiliki rasa antusias, inisiatif sehingga mempengaruhi karyawan lainnya untuk tidak andil dalam keberhasilan perusahaan. Selain itu, jadwal kerja yang dirasa padat dengan waktu kerja 6 hari menyebabkan mereka sering mengeluh karena waktu luang karyawan dengan keluarga berkurang, apalagi rata-rata karyawan yang bekerja di PT Sukuntex-Spinning adalah satu keluarga sehingga sering terjadi absensi yang menyebabkan target harian perusahaan tidak tercapai. Kompensasi yang diberikan juga berbeda dengan perusahaan umum lainnya dimana kompensasi PT Sukuntex-Spinning diberikan dalam bentuk jasa bukan bonus. Perusahaan lain, biasanya kompensasi dalam bentuk bonus diberikan sesuai dengan keuntungan perusahaan namun berbeda dengan PT Sukuntex-Spinning dimana kompensasi yang diperoleh

karyawan diberikan secara stabil tanpa memperhatikan keuntungan maupun kerugian perusahaan.

Segala perusahaan yang bergerak di bidang apapun pasti menginginkan sebuah perkembangan bagi perusahaannya. Maka dari itu, dalam mendukung hal tersebut maka perusahaan perlu memperhatikan faktor yang jarang disadari dampaknya salah satunya *work life balance* di setiap diri karyawan. Namun, tidak seluruh karyawan mampu menjalankan peran *work life balance* dengan baik agar tercapai kesempurnaan kerja. Sebagaimana diketahui bahwa waktu kerja yang padat harus diimbangi dengan waktu istirahat yang cukup di luar waktu kerja sehingga dapat menunjang hasil kinerja karyawan yang positif tanpa harus bekerja dengan menghabiskan banyak waktu. Maka dari itu, *work life balance* menurut Minarika et al. (2020) memang faktor yang menarik yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan ketika membuat sebuah kebijakan guna menjaga produktivitas kerja dan kinerja karyawan karena tidak seluruh individu mampu menyelaraskan peran pekerjaan dan peran pribadi. Apabila seorang pekerja tidak memiliki *work life balance*, mereka akan mengalami demotivasi dalam bekerja, kehidupan sosial terganggu dan kesehatan mental mereka juga terkena sehingga begitu penting *work life balance* dikelola agar mereka memperoleh perasaan bahagia, mempunyai kesehatan jasmi dan rohani yang baik serta mempunyai hubungan kerja yang baik dengan keluarga maupun teman kerja (Huda & Firdaus, 2020). Namun, jarang disadari oleh beberapa orang bahwa kehidupan pribadi yang tidak berhubungan dengan kehidupan pekerjaan sebenarnya mampu mempengaruhi pikiran psikologis dari seseorang yang berakibat pada penurunan fokus saat menjalankan pekerjaan

mereka. Tekanan dari pekerjaan maupun kehidupan keluarga seringkali tidak dapat diredam dengan baik sehingga menimbulkan ketidakseimbangan dimana secara substansial dapat mempengaruhi keterlibatan mereka dalam bekerja seperti kurang fokus dalam bekerja, tidak bersungguh-sungguh dalam bekerja dan tidak gigih ketika menghadapi kesulitan pekerjaan.

Praktek *work life balance* yang kurang diperhatikan oleh perusahaan menjadikan salah satu faktor menurunnya kinerja karyawan. Fenomena *work life balance* sering terjadi pada seorang pekerja wanita terutama yang telah menikah karena mereka tidak mampu menyeimbangkan peran. Apabila perempuan memutuskan untuk bekerja maka tugas dan tanggung jawab mereka menjadi lebih banyak karena mereka harus memenuhi tuntutan kewajiban rumah tangga sebagai seorang ibu dan disaat bersamaan mereka juga harus memenuhi tuntutan perusahaan sebagai karyawan (Ermawati, 2016). Wanita yang terlibat dalam pekerjaan pasti memberikan peran ganda pada dirinya sendiri (Putra, 2021).

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap 10 perwakilan karyawan produksi pada tanggal 9 Maret 2022 di spinning diketahui bahwa mereka sering memperoleh keluhan dari suami dan anak karena waktu yang digunakan untuk melakukan kegiatan rumah tangga harus berkurang untuk bekerja. Pembagian jam kerja menjadi 3 shift nyatanya mampu mempengaruhi kehidupan rumah tangga terutama mengganggu kegiatan pada sore dan malam hari karena pada waktu tersebut karyawan mempunyai tanggung jawab untuk menyiapkan makan malam, mendampingi anak belajar dan menyiapkan kebutuhan suami. Bahkan menurut salah satu kepala regu karyawan bagian *blowing* menyatakan ketika seseorang

mempunyai bayi masih butuh pendampingan maka karyawan tersebut mengalami kegelisahan saat bekerja karena fokusnya harus terpecah menjadi dua yaitu memikirkan keadaan anaknya dirumah disamping itu harus berfokus pada pekerjaannya. Masalah lainnya yaitu beberapa karyawan sering melimpahkan tanggung jawabnya kepada teman kerjanya ketika mereka tidak berada di perusahaan saat jam tugas dengan alasan yaitu menjemput anak sekolah atau anaknya yang sedang sakit di rumah.

Selain itu, menurut penuturan karyawan bagian *packing* spinning pelaksanaan kegiatan operasional yang dilaksanakan pada hari senin-minggu dengan hari libur pada hari jumat menyebabkan mereka tidak dapat berkumpul dengan anak-anaknya karena hari libur yang berbeda sehingga *quality time* dengan keluarga menjadi berkurang. Perbedaan hari libur dengan keluarga mampu mengurangi kerja keras mereka dalam bekerja sehingga seringkali karyawan produksi tidak mampu memenuhi target yang ditetapkan. Hal tersebut dapat dilihat melalui absensi pada tahun 2019 – 2021 di bawah ini.

**Tabel 1.2**  
**Absen Karyawan Produksi Spinning Wanita yang Telah Menikah Tahun 2019 – 2021**

Tahun	Absensi				
	Hadir	Sakit	Izin	Cuti hamil	UT
2019	91.78%	1.61%	2.31%	1.84%	2.46%
2020	92.82%	2.45%	1.82%	1.13%	1.78%
2021	90.99%	2.39%	3.82%	1.73%	1.07%

*Sumber: PT Sukuntex-Spinning, 2022*

Berdasarkan Tabel 1.2 daftar absensi karyawan tahun 2019 – 2021 terlihat bahwa absensi karyawan mengalami fluktuasi penurunan dan kenaikan karena urusan yang berkaitan dengan kehidupan pribadi dan keluarga misalnya absensi



perihal sakit tertinggi terjadi pada tahun 2020 karena penyebaran virus terjadi secara besar-besaran. Selain itu, di spinning sering terjadi absensi perihal izin acara keluarga atau pribadi dimana tahun 2019 dan tahun 2021 mempunyai persentase tertinggi yaitu 2.31% dan 3.82%. Karena sebagian karyawan PT Sukuntex yaitu wanita yang telah menikah maka cuti hamil menjadi andil bahwa kehidupan pribadi mampu mengganggu produktivitas perusahaan. Hal ini menandakan bahwa tingginya kehidupan kerja membuat karyawan sering mengambil hari libur agar dapat berkumpul dengan keluarganya.

Penelitian yang mendukung peran *work life balance* terhadap variabel *employee performance* yaitu penelitian yang dilakukan oleh Soomro et al. (2018) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh *work life balance* secara signifikan dan positif terhadap *employee performance* pengajar muda di Fakultas Pendidikan pada universitas Islamabad, Pakistan artinya para pengajar ditawarkan untuk mengelola peran pekerjaan dan keluarga sehingga meningkatkan kinerja. Studi lainnya berasal dari Larasati et al. (2019) yang menyatakan jika terdapat hubungan yang positif antara *work life balance* terhadap *employee engagement* pada karyawan milenial di PT Senwell Indonesia artinya perusahaan memperhatikan kesejahteraan hidup tiap karyawan yang terbukti mempengaruhi tingkat *engagement* karyawan.

Umumnya seorang individu akan bekerja karena adanya desakan dalam memenuhi kebutuhan hidup sehingga individu tersebut akan memberikan hasil maksimal dalam bekerja apabila hasil kerja yang telah dicapai dihargai oleh perusahaan dengan imbalan yang sesuai harapan karyawan. Salah satu bentuk balas jasa dari perusahaan yang diperoleh oleh karyawan untuk meningkatkan kinerjanya

lebih optimal dengan cara pemberian kompensasi kepada seluruh karyawan. Seorang individu yang turut bekerja sama dalam memajukan sebuah perusahaan sebaiknya pihak perusahaan memberikan kompensasi karena hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai perhatian terhadap karyawannya. Menurut Hasibuan (2017) menyatakan bahwa kompensasi merupakan keseluruhan pendapatan yang diterima oleh karyawan dalam bentuk uang, barang langsung maupun barang tidak langsung guna memberi imbalan atas jasa yang didedikasikan kepada terhadap perusahaan. Kompensasi menjadi salah satu bagian dari manajemen sumber daya manusia yang penting dikarenakan kompensasi menjadi salah satu aspek yang sangat sensitif berhubungan dengan hubungan kerja (Sutrisno, 2009). Pemberian kompensasi harus memberikan benefit bagi kedua belah pihak yaitu pihak perusahaan maupun pihak karyawan.

Perusahaan bukan hanya merekrut dan menerima karyawan, namun lebih mengedepankan mempertahankan karyawan agar nyaman saat berada di perusahaan salah satunya dengan pemberian kompensasi. Apabila kompensasi tidak diberikan secara tidak tepat yaitu perusahaan dapat kehilangan karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Fenomena yang terjadi di Kanada menurut Long (2019) menyatakan bahwa perusahaan cenderung menggunakan kompensasi berupa kompensasi finansial dan non-finansial untuk memotivasi karyawan memperoleh peningkatan kinerja. Pemberian kompensasi tentunya berbeda-beda tergantung kinerja yang dihasilkan karyawan sehingga mereka merasa dihargai dalam pekerjaannya. Berdasarkan itulah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan karena kerugian terbesarnya menimbulkan keinginan dari karyawan

untuk mencari kompensasi di luar perusahaan sehingga perusahaan dapat kehilangan karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi. Menurut Sutrisno (2009) menyatakan bahwa kompensasi menjadi salah satu hal yang berguna bagi manajemen sumber daya manusia dikarenakan kompensasi menjadi aspek yang sangat sensitif pada sebuah hubungan kerja.

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan oleh peneliti pada perusahaan tekstil di Kudus dan pada PT Sukuntex tentunya terdapat beberapa perbedaan pemberian kompensasi antara perusahaan satu dengan lainnya. Perbedaan pemberian kompensasi dapat dilihat di bawah ini.

**Tabel 1.3**  
**Kompensasi Perusahaan Tekstil Lain di Kudus dengan Kompensasi PT Sukuntex**

No	Bentuk Kompensasi	Kompensasi yang Diberikan		Perbedaan Pemberian Kompensasi	
		PT Sari Warna Asli Kudus	PT Sukuntex Kudus	PT Sari Warna Asli Kudus	PT Sukuntex Kudus
1.	Kompensasi Finansial	Upah/gaji, bonus sesuai target produksi, premi jabatan, premi prestasi, bonus profit perusahaan	Upah/gaji, bonus sesuai upah satu hari kerja tiap lembur, insentif jabatan, jasa akhir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upah/gaji berkisar Rp 2.400.000 – Rp 3.500.000</li> <li>• Jumlah bonus produksi sesuai jumlah target/hari</li> <li>• Bonus akhir tahun sesuai profit perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upah/gaji berkisar Rp 2.200.000 – Rp 3.300.000</li> <li>• Jumlah bonus produksi sesuai hari lembur/upah satu hari kerja</li> <li>• Jasa akhir tahun tanpa memperhatikan profit</li> </ul>
2.	Kompensasi Non-Finansial	Tunjangan kesejahteraan, tunjangan keselamatan kerja, tunjangan kematian, premi kehadiran, pemberian cuti, THR, family gathering	BPJS Tenaga Kerja, promosi jabatan, tunjangan kesejahteraan, THR, pemberian cuti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat family gathering</li> <li>• Tunjangan k3 dibedakan menjadi tunjangan keselamatan, kesehatan, kematian</li> <li>• Terdapat premi kehadiran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada family gathering</li> <li>• Tunjangan k3 dikelompokkan menjadi satu dalam BPJS Tenaga Kerja</li> <li>• Premi kehadiran termasuk dalam pemberian cuti</li> </ul>

*Sumber: Data yang Diolah, 2022*

Berdasarkan Tabel 1.3 di atas dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan pemberian kompensasi antara PT Sari Warna Asli dengan PT Sukuntex. Hal

tersebut mampu menciptakan perasaan iri antar karyawan perusahaan satu dengan yang lainnya, apalagi setiap daerah mempunyai beberapa perusahaan dengan industri yang sama namun memberikan kompensasi yang berbeda. Keadaan tersebut secara tidak langsung berdampak pada proses aktivitas kerja sehingga mempengaruhi pelaksanaan kerja sehari-hari karena karyawan tidak bersemangat untuk menjalani pekerjaannya akibat kompensasi yang diterima tidak sebanding dengan karyawan di perusahaan lain dengan beban kerja yang sama. Akibat terburuknya para karyawan yang mempunyai kinerja baik akan mencari perusahaan tekstil lainnya yang mampu memenuhi kebutuhan hidup. Menurut penuturan salah satu karyawan produksi spinning yang telah berkeluarga menyatakan bahwa kompensasi yang diterima belum mampu untuk memenuhi tuntutan kebutuhan dan kepuasan dalam bekerja karena sekarang ini terjadi peningkatan kebutuhan konsumsi sehingga tidak seimbang dengan tingkat pendapatan yang diterima karyawan dari upah kerja.

Hasil penelitian Beede Emerole & Ogbu Edeh (2019) menyatakan bahwa kompensasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan di Rivers State Board of Internal Revenue Service yang artinya karyawan bersedia meningkatkan kinerja dan usahanya apabila perusahaan membayar gaji, tunjangan sewa rumah dan lainnya. Studi yang dilakukan oleh Zacher et al. (2015) menyatakan bahwa pengaruh kompensasi secara positif yang mampu memprediksi keterlibatan karyawan di Australia yang bekerja sebagai staf profesional universitas, lembaga pemerintah dan seseorang profesional dalam bekerja sehari-hari.

Salah satu faktor yang tidak kalah penting bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan produktivitas yaitu *employee engagement*, hal tersebut didukung oleh Muliawan (2017) yang mengemukakan bahwa *employee engagement* sebagai faktor psikologis karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Keterikatan karyawan melibatkan seorang karyawan yang selalu terlibat penuh dan berkelut dengan berbagai tugas yang berhubungan dengan pekerjaan sehingga mereka bersedia untuk mengerahkan seluruh kemampuan dan energinya guna memaksimalkan kinerja sesuai dengan peran yang dilaksanakan. Pemilihan variabel *employee engagement* sebagai variabel *intervening* berjenis mediasi berdasarkan pemaparan hasil penelitian Jefany & Hartijasi (2018) yang menyatakan terdapat hubungan yang signifikan dan positif atas *employee engagement* sebagai mediator pada *job resources* terhadap *job performance*. Penelitian tersebut mengindikasikan bahwa *employee engagement* mampu menjadi mempengaruhi arah hubungan secara tidak langsung antara variabel independen dengan variabel dependen sehingga *employee engagement* pada penelitian tersebut tidak dapat berdiri sendiri dan membutuhkan stimulus. Maka dari itu, penelitian ini adalah pengembangan dari penelitian sebelumnya mengenai *employee engagement* sebagai variabel mediasi guna mengetahui apakah variabel *employee engagement* mampu memediasi variabel yang berbeda dari penelitian sebelumnya yaitu *work life balance* dan kompensasi sebagai variabel independen serta *employee performance* sebagai variabel dependen.

*Employee engagement* digunakan untuk mengikat loyalitas karyawan agar lebih meningkat yang sesuai dengan pernyataan Macey et al. (2009) yang

menunjukkan bahwa *employee engagement* mampu menciptakan loyalitas karyawan yang lebih tinggi sehingga meminimalisir keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan dengan sukarela. Ketika karyawan terikat maka secara otomatis mereka mampu mencapai target yang ingin dicapai perusahaan. Hal tersebut didukung pernyataan Demerouti et al. (2014) dimana menyatakan keterlibatan karyawan ditandai dengan keadaan seorang karyawan yang memiliki tiga komponen yakni semangat, dedikasi serta penghayatan. Setiap karyawan perusahaan harus menyadari tanggung jawab mereka tanpa menunggu perintah dari pimpinan sehingga karyawan perlu berinisiatif untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya dengan melakukan berbagai hal misalnya menggali minat, mengidentifikasi upaya-upaya dalam menerapkan bakat yang mereka miliki guna mencapai target perusahaan. Karyawan yang memiliki rasa *engaged* (keterikatan) yang baik dengan perusahaan tempat mereka mengerjakan tugas pokoknya melampaui tugas yang ditetapkan di kontrak kerja mereka sehingga karyawan yang memiliki sikap *engagement* yang tinggi di perusahaan menandakan jika perusahaan tersebut memiliki iklim kerja yang kondusif.

Karyawati yang bekerja di spinning masih menggunakan pola pikir datang, kerjakan dan pulang sehingga tidak ada gairah dan keaktifan untuk melibatkan diri pada kegiatan perusahaan. Maka dari itu, karyawati di spinning dapat dikategorikan menjadi karyawan "*not engaged employee*" karena mereka hanya berfokus pada tugas yang diberikan tanpa mempunyai sikap menghayati dan semangat dalam melaksanakan pekerjaan sehingga karyawati tersebut harus diberi tahu mengenai tugas yang perlu dikerjakan dan tidak ada rasa ingin tahu dalam kegiatan

operasional perusahaan. Pernyataan diatas didukung oleh Anitha J. (2014) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* memberikan pengaruh yang signifikan dalam menghasilkan kinerja karyawan yang memuaskan pada karyawan yang berasal dari tingkat manajerial menengah hingga bawah.

Berdasarkan wawancara bersama manager PT Sukuntex pada 5 Maret 2022 menyatakan bahwa dalam mengikat karyawan agar bertahan di tempat kerja maka perusahaan menciptakan beberapa upaya tertentu salah satunya dengan pemberian kompensasi yang layak untuk meningkatkan dedikasi kerja. Kedua, perusahaan selalu memaksimalkan tenaga karyawan agar tidak dipulangkan atau diliburkan ketika hari kerja efektif karena karyawan yang dibiasakan untuk dipulangkan akan merasa nyaman dan mulai goyah untuk kembali bekerja sehingga kegiatan operasional perusahaan sehari-hari terganggu. Ketiga, perusahaan memberikan pembinaan tiap bulannya kepada seluruh karyawan produksi. Hal tersebut dilakukan agar karyawan merasa diperhatikan dan tidak mudah bosan karena diberikan ilmu yang berbeda dan bermanfaat setiap bulannya. Keempat, perusahaan mempromosikan jabatan sesuai kinerja dengan mengubah status dari karyawan kontrak ke karyawan tetap untuk menjaga perputaran karyawan agar tidak mengalami turnover yang tinggi. Terakhir, ketika bulan puasa seluruh karyawan shift memperoleh uang pengganti makan bagi shift pagi, karyawan shift sore memperoleh takjil dan karyawan shift malam memperoleh makan sehingga karyawan merasa aman dan fokus dalam bekerja karena sering diperhatikan oleh perusahaan.

Seluruh *treatment* yang diberikan perusahaan untuk mempertahankan pekerja sepenuhnya diberikan kepada seluruh karyawan di spinning, namun pada segi pemberian kompensasi terdapat perbedaan pada karyawan produksi dan karyawan non-produksi. Perbedaan terjadi pada segi upah dan jasa akhir dimana karyawan produksi rata-rata UMR Kota Kudus dengan kisaran Rp 2.200.000 – Rp 3.3000.000 dimana besar upah UMR Kudus sebesar Rp 2.400.000 sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 36 Tahun 2021 Pasal 25 ayat 1 mengenai upah minimum regional. Selain itu, karyawan non-produksi biasanya memperoleh pesangon ketika mengundurkan diri atau di PHK dari perusahaan sesuai dengan Undang-Undang No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pasal 150 mengenai kewajiban memberikan pesangon kepada buruh apabila terjadi pemutusan kerja, namun berbeda dengan karyawan produksi yang dapat memperoleh atau tidak memperoleh pesangon karena harus disesuaikan dengan kontrak kerja bersama PT Sukuntex-Spinning.

Penelitian ini merupakan bentuk pengembangan dari penelitian terdahulu yaitu penelitian Suryani et al. (2021) yang meneliti mengenai “*Effect of Work Life Balance, Compensation, and Engagement on Teacher Performance in South Tangerang*”. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Suryani et al. (2021) yaitu penelitian ini memasukkan variabel *engagement* sebagai variabel intervening dimana pada penelitian Suryani, variabel *engagement* digunakan sebagai variabel independen. Penelitian yang dilakukan oleh Suryani sebatas menggunakan metode SEM PLS tanpa melakukan uji *indirect effect* dan uji mediasi. Hal ini berbeda dengan penelitian ini karena penelitian ini menambahkan uji validitas dan uji



reliabilitas *second order construct*, uji *indirect effect* dan uji mediasi dengan metode VAF. Selain itu, terdapat perbedaan mendasar dari segi objek penelitian dan periode pengamatan antara kedua penelitian. Suryani melakukan penelitian pada periode tahun 2021 dengan objek penelitian instansi SMA di wilayah Tangerang Selatan sedangkan penelitian ini dilakukan pada periode tahun 2022 dengan objek penelitian karyawan wanita yang telah menikah memiliki anak bagian produksi PT Sukuntex-Spinning.

Berdasarkan pemaparan alinea sebelumnya maka peneliti tertarik mengkaji penelitian dengan judul **“Pengaruh *Work Life Balance* dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Wanita yang Telah Menikah Memiliki Anak Bagian Produksi PT Sukuntex-Spinning).”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Sebuah perusahaan tidak mungkin berdiam di tempat dalam mengembangkan bisnisnya sehingga dalam masa perkembangan tersebut perusahaan pasti memiliki banyak kendala yang berasal dari pihak pesaing maupun kesempatan yang mampu dicapai. Bukan hanya itu, internal perusahaan juga menjadi salah satu tantangan mereka dalam mencapai produktivitas maksimal. Terkhusus pada pemenuhan *work life balance* serta *compensation* kepada karyawan sehingga dengan adanya *work life balance* dan *compensation* yang baik maka mampu menghasilkan *employee engagement* dimana di kemudian akan mengarah ke *employee performance* yang meningkat.

Sehubungan dengan masalah diatas maka dapat diperoleh rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah variabel *work life balance* mempengaruhi *employee engagement* pada karyawan PT Sukuntex-Spinning.
2. Apakah variabel kompensasi mempengaruhi *employee engagement* pada karyawan PT Sukuntex-Spinning.
3. Apakah variabel *work life balance* mempengaruhi kinerja karyawan pada karyawan PT Sukuntex-Spinning.
4. Apakah variabel kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan pada karyawan PT Sukuntex-Spinning.
5. Apakah variabel *employee engagement* mempengaruhi kinerja karyawan pada karyawan PT Sukuntex-Spinning.
6. Apakah variabel *work life balance* mempengaruhi kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening* pada karyawan PT Sukuntex-Spinning.
7. Apakah variabel kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening* pada karyawan PT Sukuntex-Spinning.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah maka tujuan penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh variabel *work life balance* terhadap *employee engagement* pada karyawan PT Sukuntex-Spinning.
2. Untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap *employee engagement* pada karyawan PT Sukuntex-Spinning.
3. Untuk mengetahui pengaruh variabel *work life balance* terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Sukuntex-Spinning.
4. Untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Sukuntex-Spinning.
5. Untuk mengetahui pengaruh variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Sukuntex-Spinning.
6. Untuk mengetahui pengaruh variabel *work life balance* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening pada karyawan PT Sukuntex-Spinning.
7. Untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening pada karyawan PT Sukuntex-Spinning.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini bagi pembaca dan seluruh pihak, antara lain:

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kontribusi terhadap pengembangan teori mengenai konsep Perilaku Organisasi serta sebagai media untuk menguji kemampuan peneliti dalam mengembangkan ilmu pengetahuan yang diperoleh. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris dalam mendukung teori dan penelitian terdahulu mengenai pengaruh *work life balance*, kompensasi, *employee engagement* sebagai variabel intervening terhadap *employee performance*.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi Perusahaan Sukuntex terutama spinning di Kudus untuk sumber informasi dan merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia dengan tepat terutama dalam menghadapi masalah perusahaan.

## **1.5 Kerangka Teoritis**

### **1.5.1 Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi didefinisikan sebagai studi ilmu yang meneliti mengenai berbagai individu guna memperoleh informasi atas kebiasaan, perilaku, cara kerja dan berbagai dampak dari keterlibatan seorang individu terhadap organisasinya

(Duha, 2018). Perilaku organisasi juga berhubungan dengan bagaimana seorang individu berperilaku di dalam sebuah organisasi (Wijaya, 2017).

Perilaku organisasi didefinisikan sebagai sikap atau perilaku seorang individu yang diungkapkan melalui kepribadian, pandangan dan sikap mentalnya dalam sebuah organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja orang tersebut dan organisasinya (Tanasal et al., 2016). Selain itu, perilaku organisasi dapat dijelaskan sebagai bidang ilmu yang mempelajari mengenai pengaruh yang dimiliki oleh seseorang dan kelompok pada perilaku yang terdapat di organisasi yang mempunyai tujuan untuk menerapkan ilmu pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas sebuah organisasi. Perilaku organisasi merupakan elemen penting bagi manajemen sumber daya manusia dikarenakan hal tersebut akan mempengaruhi sikap-sikap manusia yang berada di dalam organisasi (Robbins & Judge, 2009). Maka dari itu, perilaku organisasi digambarkan sebagai aplikasi dan ilmu mengenai pengetahuan guna mengetahui bagaimana seorang individu maupun kelompok bertindak pada sebuah organisasi (Luthans, 2006).

### **1.5.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia dipandang sebagai pengelolaan orang secara efektif dan untuk mengelola tersebut dibutuhkan pengetahuan mengenai perilaku manusia dan kemampuan dalam mengelola. Manajemen sumber daya manusia bagi digambarkan aturan dan praktik yang mengharuskan seseorang untuk melakukan aspek sumber daya manusia dalam posisi manajerial, termasuk rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan manajemen, kompensasi dan evaluasi (Dessler, 2015). Manajemen sumber daya manusia merupakan proses memanfaatkan seorang individu untuk

dipekerjakan secara manusiawi sehingga potensi dalam bentuk psikis dan fisik dapat digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi (Rahman, 2020).

Fokus Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu upaya untuk mengelola sumber daya manusia agar terjadi keselarasan di dalam organisasi karena tiap individu memiliki kepentingan yang berbeda. Menurut Sutrisno (2009) MSDM diartikan sebagai aktivitas dalam merencanakan, pengembangan, pengadaan, retensi dan pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan kelompok dan individu. Sebuah Manajemen Sumber Daya Manusia, karyawan tidak hanya dipandang sebagai objek dalam mencapai tujuan organisasi namun dianggap sebagai subjek yang mempunyai peran dalam menentukan berhasil tidaknya tujuan perusahaan. Adapun MSDM tersirat pengertian mengenai karyawan yang ada di perusahaan merupakan asset atau kekayaan berharga yang harus dipelihara dan dipenuhi kebutuhannya secara baik oleh perusahaan. Berdasarkan berbagai penjelasan para ahli diatas maka diperoleh kesimpulan jika manajemen sumber daya manusia dijelaskan sebagai sebuah perencanaan, pengawasan, pembinaan serta pengorganisasian pengembangan seorang karyawan guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

### **1.5.3 Kinerja Karyawan**

#### **1.5.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Keberhasilan sebuah organisasi tidak lepas dari adanya kinerja karyawan dimana untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan maka setiap organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Pemeliharaan dan

penumbuhan sumber daya manusia secara optimal mampu memacu organisasi berkembang ke arah yang lebih baik. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meninjau perkembangan organisasi yaitu melalui hasil penilaian kinerja karyawan.

Menurut Rivai et al. (2005) menyatakan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan atau hasil dari seseorang secara keseluruhan dalam kurun waktu tertentu selama melaksanakan tugas jika dibandingkan dengan beberapa kemungkinan misalnya standar hasil kerja, sasaran atau target ataupun kriteria yang telah ditetapkan dari awal dan telah disepakati bersama. Kinerja merupakan pengukuran pada hasil kerja sehingga diharapkan memperoleh sesuatu yang optimal (Robbins, 2006).

Karyawan merupakan salah satu pemangku kepentingan yang memiliki peran penting dalam sebuah organisasi karena dengan kinerja mereka mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan yang akhirnya dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan Sun & Yu (2015). Sebuah penelitian Tanasal et al. (2016) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai pengukuran pada setiap kinerja individu atau tim dengan harapan dapat memberikan partisipasi secara memuaskan dan ke arah yang positif bagi pelaksanaan tanggung jawab dan tugasnya. Sedangkan kinerja karyawan diartikan sebagai sebuah perilaku yang dilakukan di tempat kerja oleh seorang individu sebagai bentuk menerapkan kemampuan, keterampilan serta pengetahuannya sehingga mampu memberikan kontribusi atau kualitas guna mencapai tujuan organisasi (Kaswan, 2012).

Kinerja karyawan digambarkan sebagai bagaimana karyawan mampu mencapai hasil, standar dan tujuan yang sesuai dengan tujuan yang ditetapkan perusahaan Muthusi Nzyoka & Hannah Orwa (2016). Berdasarkan berbagai pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan atau hasil kerja (*output*) yang dapat dihasilkan oleh seorang individu atau karyawan baik secara kualitatif maupun kuantitatif dalam periode waktu tertentu guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

### **1.5.3.2 Faktor-faktor Kinerja Karyawan**

Kinerja setiap individu dipengaruhi oleh banyak faktor yang digolongkan menjadi dua kelompok menurut Nimran & Amirullah (2015) sebagai berikut:

1. Faktor Internal (Personal)

Berasal dari sifat yang melekat di dalam diri individu yaitu mempunyai kemauan yang tinggi atau rendah dan mempunyai kerja keras atau tidak berupaya.

2. Faktor Eksternal (*Environment*)

Berasal dari kondisi lingkungan di sekitar individu yaitu bagaimana pekerjaan memberikan kemudahan atau kesulitan, bagaimana seseorang mempunyai nasib yang baik atau nasib yang buruk, bagaimana seseorang mempunyai rekan kerja yang memberikan bantuan atau rekan kerja yang tidak produktif serta bagaimana seseorang mempunyai pimpinan yang baik atau yang tidak simpati.

### **1.5.3.3 Manfaat Kinerja Karyawan**

Menurut Rivai et al. (2005) kinerja mempunyai manfaat antara lain:

1. Manfaat bagi karyawan



Manfaat bagi karyawan yang dinilai oleh perusahaan yaitu dapat meningkatkan motivasi kerja, meningkatkan kepuasan kerja, memberikan kejelasan pada standar kerja yang dinilai serta mempunyai kesempatan untuk berkomunikasi secara vertikal.

#### 2. Manfaat bagi penilai

Memberikan kesempatan bagi penilai untuk mengetahui pengukuran kualitas kerja sehingga dapat digunakan untuk mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan, meningkatkan motivasi karyawan.

#### 3. Manfaat bagi perusahaan

Manfaat bagi perusahaan yaitu dapat digunakan untuk meningkatkan sumber daya manusia, meningkatkan kualitas komunikasi, dapat digunakan untuk memperbaiki bagian kerja dan dapat meningkatkan pandangan perusahaan mengenai tugas yang dilaksanakan setiap karyawan.

### **1.5.3.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja karyawan menurut Robbins (2006) yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas merupakan pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki.
2. Kuantitas merupakan jumlah yang dapat dihasilkan dari kemampuan karyawan dalam bekerja.
3. Ketepatan waktu merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan.
4. Efektivitas kemampuan karyawan dalam memaksimalkan sumber daya perusahaan.

5. Pengawasan merupakan kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaan tanpa meminta bantuan orang lain atau pengawas dari perusahaan.
6. Hubungan interpersonal merupakan kemampuan karyawan dalam melakukan komunikasi dan bekerja sama dengan orang lain.

#### **1.5.4 Work Life Balance**

##### **1.5.4.1 Pengertian Work Life Balance**

Menurut Dina (2018) *work-life balance* adalah ukuran peran seseorang dalam kehidupan profesional dan pribadi dalam bentuk waktu untuk diri sendiri, keluarga, pasangan orang tua, anak maupun teman dalam hal keseimbangan waktu dan keterlibatan psikologis dengan bagaimana individu tersebut mengurangi konflik antara peran pekerjaan dan pribadi tersebut. Menurut Greenhaus et al. (2003) menyatakan bahwa *work life balance* digambarkan sebagai keadaan seseorang ketika merasakan keseimbangan atas keterikatan serta kepuasan dalam menjalani perannya sebagai pekerja dan anggota keluarga. *Work life balance* dilambangkan dengan dukungan organisasi seperti perawatan mandiri, jam yang fleksibel dalam bekerja serta cuti pribadi atau keluarga atas aspek kehidupan pribadi karyawan (Berk & Gundogmus, 2018).

*Work life balance* mengarah pada seberapa jauh seorang karyawan terlibat dan diiringi dengan perasaan puas mengenai peran pekerjaan dan peran keluarga pada kehidupan karyawan tersebut (Chaitra R & Kumar R S, 2016). *Work life balance* tidak hanya diukur dari peran keluarga misalnya mengurus rumah dan anak dan bukan juga bekerja dengan jam kerja yang sedikit namun lebih bekerja secara “cerdik” yaitu karyawan harus memberikan apa yang dibutuhkan baik dalam

kehidupan kerja maupun kehidupan keluarga tanpa membahayakan kedua kehidupan tersebut atau tanpa mengorbankan satu sama lain. Hal tersebut menurut Mendis & Weerakkody (2018) dapat meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja dan dapat mengurangi ketidakhadiran pada sebuah organisasi dan mengurangi stres.

Jadi diperoleh kesimpulan bahwa *work life balance* merupakan dukungan baik secara personal maupun perusahaan dalam menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dengan kehidupan pribadi yang mencakup jam kerja yang fleksibel, waktu luang, pengembangan pribadi serta pemberian cuti yang dapat mempengaruhi kepuasan dan kondisi kinerja karyawan.

#### **1.5.4.2 Dampak *Work Life Balance***

Dampak positif dari *work life balance* dapat digolongkan menjadi 5 kategori menurut Lewison (2006) yaitu sebagai berikut:

1. Mengurangi absensi

Salah satu penyebab karyawan melakukan cuti atau bolos yaitu harus bertanggung jawab kepada keluarga serta faktor stres pribadi. Permasalahan tersebut dapat ditangani dengan mengatur fleksibilitas jam kerja.

2. Mengurangi *turnover*

Guna menjaga komitmen karyawan terhadap perusahaan maka mereka harus diberikan pengaturan jam kerja yang fleksibel yang mana hal tersebut sudah terbukti efektif.

3. Produktivitas yang meningkat

Guna meningkatkan produktivitas kerja karyawan maka hal yang harus dilakukan yaitu meminimalisir tingkat stres kerja seseorang.

4. Biaya lembur yang berkurang

Kerja fleksibel berdampak positif dalam mengurangi lembur dan stres. Ini diartikan langsung ke dalam pengurangan biaya lembur dan peningkatan produktivitas karyawan.

5. Retensi klien

Seorang karyawan dapat memberikan nilai lebih kepada klien saat jam kerja telah diatur secara fleksibel. Ketika karyawan memberikan pelayanan terbaik bagi klien maka hal tersebut membantu perusahaan dalam mempertahankan klien karena terjadi peningkatan terhadap kepuasan dari klien tersebut.

#### **1.5.4.3 Faktor-faktor *Work Life Balance***

Berbagai faktor yang dapat berpengaruh terhadap *work life balance* menurut Muthukumar et al. (2014) yaitu:

1. Sikap karyawan

Sikap karyawan didefinisikan sebagai pola pikir seorang individu terhadap pekerjaannya.

2. Keseimbangan hidup

Keseimbangan dipengaruhi oleh psikologis dari seorang individu misalnya bagaimana seseorang mempunyai reaksi atas situasi, menghadapi situasi, bagaimana menghadapi tekanan kerja dan bagaimana mengatur emosinya.

3. Lingkungan seorang individu berada

Lingkungan kerja di sekitar individu diusahakan terasa nyaman serta tenang.

#### **1.5.4.4 Indikator *Work Life Balance***

Indikator *work life balance* menurut Greenhaus et al. (2003) yaitu antara lain:

1. *Time balance* (Keseimbangan waktu)
  - Mampu berkumpul dengan keluarga dan melakukan kegiatan bekerja.
  - Mampu bersantai atau bersenang-senang saat pulang bekerja.
  - Mempunyai waktu istirahat yang efektif saat bekerja dan ketika pulang kerja.
2. *Involvement balance* (Keseimbangan keterikatan)
  - Mampu menikmati waktu dan terlibat secara fisik serta emosional dalam keluarga dan sosialnya setelah bekerja kurang lebih 8 jam/hari.
  - Keadaan keluarga mampu mempengaruhi keadaan ketika bekerja.
  - Tidak memiliki tingkat stres yang tinggi.
3. *Satisfaction balance* (Keseimbangan kepuasan)
  - Dilihat berdasarkan keadaan keluarga.
  - Ditinjau dari hubungan dengan teman kerja.
  - Diukur dari kualitas dan kuantitas yang diselesaikan.

#### **1.5.5 Kompensasi**

##### **1.5.5.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi menurut Hasibuan (2017) menyatakan bahwa seluruh pendapatan yang diterima oleh karyawan dalam bentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung atas imbalan untuk jasa yang telah didedikasikan untuk perusahaan. Menurut Santoso & Masman (2016) salah satu bentuk balas jasa dari perusahaan kepada karyawan adalah pemberian kompensasi secara real dalam bentuk finansial

termasuk keuntungan dari kinerja karyawan. Sesuai dengan pernyataan dari Nugraha & Tjahjawati (2018) kompensasi diartikan sebagai bentuk balas jasa yang diberikan dalam bentuk kompensasi finansial dan non finansial oleh perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang dihasilkan. Kompensasi yaitu keseluruhan imbalan yang diperoleh oleh karyawan sebagai bentuk pengganti jasa dari perusahaan (Mondy, 2008). Pemberian kompensasi yang diberikan kepada karyawan dari perusahaan menimbulkan keuntungan karena kebutuhan perusahaan telah terpenuhi sedangkan karyawan kebutuhannya juga terpenuhi karena ada yang membayar jasanya.

Pandangan berbeda dikemukakan oleh Tohardi (2012) yang menyatakan bahwa perusahaan dalam memperhitungkan kompensasi yang diberikan kepada karyawan dalam upaya mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*) harus dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan. Apabila kompensasi yang dirasakan karyawan tidak layak dan tidak adil maka tujuan dari pemberian kompensasi tidak akan tercapai sesuai dengan harapan yang diinginkan. Bahkan bisa menjadi boomerang bagi perusahaan dimana mereka akan mengurangi kinerjanya karena ketidaklayakan kompensasi yang diberikan sehingga berdampak negatif pada keuntungan perusahaan dan fatalnya menyebabkan kebangkrutan. Kompensasi merupakan imbalan yang diperoleh oleh seorang individu atas usaha yang dilakukan baik berupa uang atau imbalan lain yang membuat seseorang merasakan kepuasan atas pekerjaan yang telah dicapai (Sudiardhita et al., 2018).

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan balas jasa oleh perusahaan dalam bentuk

kompensasi baik materiil maupun non materiil kepada seluruh kerja keras karyawan dalam bentuk tenaga, pikiran serta waktu yang disumbangkan kepada perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **1.5.5.2 Faktor-faktor Kompensasi**

Menentukan kompensasi bagi karyawan bukanlah hal yang mudah karena bukan hanya dari keputusan perusahaan namun pemberian kompensasi harus diperhitungkan secara rasional dan bertanggung jawab karena menyangkut jangka panjang sehingga besar kecilnya kompensasi selalu dipengaruhi oleh beberapa faktor menurut Tohardi (2012) sebagai berikut:

1. Produktivitas

Pihak perusahaan melihat besar kecilnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan untuk memberikan kompensasi yang setimpal sehingga tidak menyebabkan kecemburuan karyawan. Sebagai kesimpulan, semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan maka semakin tinggi pula output karyawan yang harus dihasilkan.

2. Kemampuan Perusahaan dalam Membayar

Pengukuran kompensasi setiap perusahaan berbeda-beda tergantung dengan kondisi dan kemampuan perusahaan dalam membayarkan kompensasi kepada tiap karyawannya karena apabila perusahaan membayar kompensasi diatas kemampuan mereka maka resiko yang diperoleh sangat besar salah satunya perusahaan akan mengalami ketidakuntungan bahkan kebangkrutan.

3. Kesiediaan Perusahaan dalam Membayar

Meskipun perusahaan mempunyai kemampuan dalam membayarkan kompensasi terhadap karyawan namun mereka belum tentu mempunyai inisiatif untuk membayar kompensasi secara layak dan adil karena biasanya perusahaan masih mementingkan profit dibandingkan dengan menghargai kerja keras karyawan.

#### 4. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Salah satu faktor yang juga mempengaruhi pemberian kompensasi yakni penawaran dan permintaan tenaga kerja. Apabila permintaan perusahaan terhadap tenaga kerja sangatlah tinggi maka kompensasi yang diberikan juga cenderung besar namun sebaliknya apabila penawaran perusahaan terhadap tenaga kerja rendah maka kompensasi yang dibayarkan oleh perusahaan cenderung rendah pula.

#### **1.5.5.3 Tujuan Pemberian Kompensasi**

Perusahaan pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai ketika memberikan kompensasi kepada karyawan menurut Sutrisno (2009) antara lain:

##### 1. Menghargai prestasi kerja

Pemberian kompensasi merupakan penghargaan dari perusahaan atas kerja keras dan prestasi karyawan.

##### 2. Menjamin keadilan

Penerapan sistem kompensasi yang baik di setiap perusahaan menjamin keadilan bagi seluruh karyawannya karena setiap karyawan memperoleh kompensasi sesuai tanggung jawab, tugas yang dikerjakan, prestasi kerja serta jabatan.



### 3. Mempertahankan karyawan

Pemberian kompensasi yang layak dan adil menyebabkan karyawan nyaman dan bertahan di perusahaan sehingga kompensasi berguna untuk mencegah karyawan mengundurkan diri dengan mencari pekerjaan yang lebih berprofit.

### 4. Memperoleh karyawan yang bermutu

Guna menarik calon karyawan lebih banyak maka perusahaan perlu memiliki sistem kompensasi yang baik sehingga peluang dalam mendapatkan karyawan yang berkompeten lebih besar.

### 5. Pengendalian biaya

Apabila perusahaan telah menerapkan sistem kompensasi yang baik maka perusahaan tidak sering mengalami perekrutan yang diakibatkan dari karyawan yang keluar untuk mencari tempat kerja yang lebih menguntungkan.

### 6. Memenuhi peraturan

Pemberian kompensasi yang layak merupakan salah satu tuntutan dari pemerintah kepada perusahaan dimana perusahaan yang baik pasti memiliki sistem kompensasi yang baik juga.

#### **1.5.5.4 Indikator Kompensasi**

Terdapat indikator dari kompensasi menurut Mondy (2008) sebagai berikut:

1. Kompensasi finansial merupakan kompensasi yang diterima oleh seorang individu dalam bentuk uang atau jasa yang dibayarkan oleh perusahaan.
2. Kompensasi non-finansial merupakan kepuasan yang diterima oleh seorang individu dalam bekerja dari lingkungan psikologis atau fisik di tempat kerja.

## **1.5.6 *Employee Engagement***

### **1.5.6.1 *Pengertian Employee Engagement***

Konsep mengenai *employee engagement* dikemukakan oleh Ariawaty et al. (2019) yang menjelaskan bahwa bentuk psikologis dari karyawan yang mempunyai ikatan secara emosional yaitu mempunyai hubungan atau teman kerja yang baik, mempunyai perasaan empati kepada manajer dan teman kerjanya serta mampu melihat apabila karyawan yang memiliki pemikiran terikat dengan perusahaan dapat membedakan secara benar antara misi dan peran mereka dalam lingkungan kerjanya. Pendapat lain mengenai *employee engagement* yang sering dikutip yaitu Schaufeli et al. (2006) memandang *employee engagement* sebagai keadaan pikiran yang positif dari karyawan terhadap pekerjaannya dan ditandai oleh semangat, dedikasi dan penghayatan terhadap pekerjaannya. Sejalan dengan pemikiran Zacher et al. (2015) yang menyatakan bahwa keterlibatan diartikan sebagai keadaan seorang karyawan yang memiliki tiga komponen yaitu semangat, dedikasi dan penghayatan.

Pengertian lain menurut Macey et al. (2009) menggambarkan untuk mencapai tujuan organisasi maka dibutuhkan keterlibatan karyawan yang diwujudkan dalam bentuk komitmen, semangat serta usaha yang terfokus dan berenergi. Saat ini, organisasi menjadi lebih transparan dan terbuka sehingga memungkinkan karyawan dapat mengakses beberapa sumber informasi secara bersamaan. Karena itu, keterlibatan karyawan mengacu pada bagaimana kondisi karyawan yang mampu terlibat dan terhubung secara psikologis serta terlibat dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan (Abraham, 2012).

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *employee engagement* merupakan perilaku secara psikologis dimana karyawan memiliki ikatan yang kuat dalam pekerjaan dengan mendedikasikan segenap dirinya dalam menjalankan tanggung jawab menggunakan fisik, kognitif dan emosinya untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **1.5.6.2 Faktor-faktor *Employee Engagement***

Terdapat berbagai hal yang dapat mempengaruhi *employee engagement*. Salah satunya menurut Anitha J. (2014) menyatakan bahwa ada 7 (tujuh) kluster utama yang menjadi pengaruh *employee engagement* yaitu:

1. Lingkungan kerja (*Work Environment*)

Keterlibatan karyawan adalah hasil dari berbagai aspek tempat kerja. Maka dari itu, lingkungan kerja yang mendukung dapat membantu karyawan untuk berfokus pada pekerjaan sehingga berpengaruh terhadap performa karyawan dan juga keharmonisan antar individu dianggap sebagai penentu utama keterlibatan karyawan.

2. Kepemimpinan (*Leadership*)

Keterlibatan terjadi secara alami ketika para pemimpin memberikan motivasi. Keterlibatan dan minat karyawan akan meningkat ketika pekerjaan dianggap penting dan bermakna oleh mereka sehingga pemimpin harus bertanggung jawab dalam mengkomunikasikan bahwa upaya karyawan memainkan peran utama dalam kesuksesan bisnis secara menyeluruh.

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

Hubungan tim dan rekan kerja merupakan faktor lain yang secara eksplisit menekankan pada aspek keharmonisan interpersonal antar karyawan. Adanya kepercayaan dan dukungan dalam hubungan interpersonal, tim yang saling mendukung dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Individu yang memiliki interaksi interpersonal yang positif dengan rekan kerja harus mengalami pemaknaan yang besar dalam pekerjaan mereka.

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

Pelatihan dan pengembangan karir merupakan faktor penting lainnya yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan dalam proses keterlibatan karyawan karena dapat membantu karyawan untuk berkonsentrasi pada pekerjaan. Pemberian pelatihan dapat meningkatkan pelayanan dan berdampak pada kinerja layanan dan keterlibatan karyawan. Ketika karyawan menjalani program pelatihan dan pengembangan pembelajaran maka kepercayaan dirinya terbangun sehingga memotivasi mereka untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.

#### 5. Kompensasi (*Compensation*)

Adanya pengakuan dan penghargaan merupakan faktor yang signifikan dalam mempengaruhi keterlibatan karyawan. Ketika karyawan mendapatkan penghargaan dan pengakuan dari organisasi mereka maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk merespons dengan meningkatkan keterlibatan yang lebih tinggi. Maka dari itu, kompensasi menjadi penting bagi manajemen dengan mempersiapkan standar kompensasi dan pengakuan yang dapat

diterima oleh karyawan jika perusahaan ingin mencapai tingkat keterlibatan yang tinggi.

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

Pemberian kebijakan dan prosedur terdiri dari rekrutmen dan seleksi yang adil, waktu kerja yang fleksibel, bantuan organisasi dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan serta keadilan dalam kebijakan promosi jabatan karena kebijakan rekrutmen organisasi memiliki dampak langsung pada keterlibatan dan komitmen karyawan di masa mendatang.

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

Kesejahteraan kerja merupakan faktor terakhir yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Kesejahteraan menjadi ukuran paling penting untuk mengukur pengaruh organisasi terhadap karyawan. Pentingnya kesejahteraan mampu menjadi pendorong paling penting terhadap keterlibatan karyawan adalah dukungan manajemen dalam mensejahterakan karyawan.

### **1.5.6.3 Tipe Karyawan berdasarkan Tingkat *Employee Engagement***

Terdapat tipe *employee engagement* menurut Gallup (2004) yaitu sebagai berikut:

1. *Engaged*

Karyawan dapat dikatakan “*engaged*” apabila bekerja sesuai kemampuan dan merasakan hubungan yang kuat dengan perusahaan dengan menyelesaikan seluruh tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

2. *Not Engaged*

Karyawan dapat dikatakan “*not engaged*” karena mereka lebih fokus pada tugas yang diberikan dibandingkan dengan hasil pekerjaan. Karyawan tipe ini cenderung hanya melakukan pekerjaan sesuai bagian kerja dan bayaran yang diberikan oleh perusahaan.

### 3. *Actively Engaged*

Karyawan tipe “*actively engaged*” digambarkan sebagai karyawan yang secara jelas memperlihatkan perasaan kurang senang atas pekerjaannya. Karyawan tipe ini selalu mempunyai pemikiran negatif dan menghasilkan kinerja yang berbeda dengan teman kerjanya.

#### **1.5.6.4 Indikator *Employee Engagement***

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

1. Semangat (*vigor*) merupakan suatu keadaan karyawan yang bergairah dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Dedikasi (*dedication*) merupakan keterikatan emosional antara seorang individu dengan pekerjaannya.
3. Penghayatan (*absorption*) merupakan upaya yang dilakukan dengan fokus penuh terhadap pekerjaannya.

#### **1.5.7 Kajian Empiris**

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

**Tabel 1.4**  
**Kajian Empiris**

No	Peneliti (Judul dan Tahun)	Variabel	Hasil Analisis
1	Dwi Putri Larasati, Nida Hasanati, Istiqomah "The Effects of Work-Life Balance towards Employee Engagement in Millenial Generation of PT Senwell Indonesia" (2019).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Work-Life Balance (X)</li> <li>• Employee Engagement (Y)</li> </ul>	Hubungan positif antara variabel <i>work life balance</i> terhadap variabel <i>employee engagement</i> dengan persentase sebesar 14,3%, artinya perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan kehidupan kerja dan pribadi tiap karyawan terbukti mampu mempengaruhi tingkat <i>engagement</i> karyawan millenial di perusahaan PT Senwell Indonesia.
2	Hannes Zacher, Felicia Chan, Arnold B. Baker, Evangelia Demerouti "Selection, Optimization, and Compensation Strategies: Interactive Effects on Daily Work Engagement of Employees from Australia" (2015).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selection (X<sub>1</sub>)</li> <li>• Optimization (X<sub>2</sub>)</li> <li>• Compensation (X<sub>3</sub>)</li> <li>• Work Engagement (Y)</li> </ul>	Hasil analisis menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara positif atas kompensasi yang mampu memprediksi keterlibatan karyawan dalam bekerja sehari-hari sehingga terungkap bahwa karyawan di Australia akan lebih terlibat dalam tempat kerja setiap harinya dengan menginvestasikan kemampuannya yang diimbangi dengan perusahaan memberikan kompensasi atas investasi yang mereka berikan.
3	Aqeel Ahmed Soomro, Robert J. Breitenecker, Syed Afzal Moshadi Shah "Relation of Work-Life Balance, Work-Family Conflict and Family-Work Conflict with The Employee Performance Moderating Role of	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Work life balance (X<sub>1</sub>)</li> <li>• Work family conflict (X<sub>2</sub>)</li> <li>• Family work conflict (X<sub>3</sub>)</li> <li>• Employee performance (Z)</li> <li>• Job satisfaction (Y)</li> </ul>	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan <i>work life balance</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>employee performance</i> yang artinya pengajar muda di Fakultas Pendidikan yang ditawarkan untuk mengelola pekerjaan dan peran keluarga akan memberikan keuntungan

Lanjutan tabel 1.4

No	Peneliti (Judul dan Tahun)	Variabel	Hasil Analisis
	<i>Job Satisfaction of Universities in Islamabad, Pakistan</i> ” (2018).		pada organisasi dengan meningkatkan kinerja yang lebih kuat.
4	Okwudili, B.E., Edeh Friday Ogbu “ <i>The Effect of Compensation On Employee Performance in Nigeria Civil Service: A Study Of Rivers State Board Of Internal Revenue Service</i> ” (2017).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Direct Compensation</i> (X<sub>1</sub>)</li> <li>• <i>Inderect Compensation</i> (X<sub>2</sub>)</li> <li>• <i>Employee Performance</i> (Y)</li> </ul>	Hasil penelitian menyatakan kompensasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan di <i>Rivers State Board of Internal Revenue Service</i> . Artinya karyawan bersedia untuk meningkatkan kinerja dan usahanya terhadap perusahaan apabila perusahaan membayar gaji mereka, kelayakan upah pokok, tunjangan sewa rumah, insentif jangka panjang serta bonus jangka pendek.
5	Anitha J. “ <i>Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance of Employees from Middle and Lower Managerial Level from Small Scale Organisations</i> ” (2014).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee Engagement</i> (X)</li> <li>• <i>Employee Performance</i> (Y)</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan dalam menghasilkan kinerja karyawan yang memuaskan dengan pembuktian adanya keterlibatan kerja yang penuh energi dan usaha yang terfokus memungkinkan karyawan level bawah hingga menengah untuk membawa seluruh potensi mereka terhadap pekerjaan sehingga meningkatkan kualitas tanggung jawab kerja karyawan.
6	Adinda Siska Witriaryani, Aprilizayanti Putri, David Jonathan, Tengku Mohd Khairal “ <i>Pengaruh Work Life</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Work Life Balance</i> (X<sub>1</sub>)</li> <li>• <i>Flexible Work Arrangement</i> (X<sub>2</sub>)</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa korelasi hubungan antara <i>work life balance</i> dan <i>flexible working arrangement</i> terhadap



Lanjutan tabel 1.4

No	Peneliti (Judul dan Tahun)	Variabel	Hasil Analisis
	<i>Balance dan Flexible Working Arrangement terhadap Job Performance</i> dengan Dimediasi oleh <i>Employee Engagement</i> Karyawan yang Bekerja di Kota DKI Jakarta” (2022).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee Engagement</i> (Z)</li> <li>• <i>Job Performance</i> (Y)</li> </ul>	kinerja karyawan lebih besar melalui mediasi <i>employee engagement</i> dibandingkan dengan korelasi secara langsung yang artinya penerapan mediasi <i>employee engagement</i> dapat meningkatkan kinerja karyawan pada organisasi.
7	Risha Faiq Fakhri, Indi Djastuti, Fuad Mas’ud “Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Employee Engagement</i> sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi pada PT Ciomas Adisatwa Unit Pabelan)” (2020).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi (X<sub>1</sub>)</li> <li>• Pelatihan (X<sub>2</sub>)</li> <li>• <i>Employee Engagement</i> (Z)</li> <li>Kinerja Karyawan (Y)</li> </ul>	Penelitian membuktikan bahwa kompensasi yang diberikan, program pelatihan dan <i>employee engagement</i> mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan <i>employee engagement</i> berhasil memediasi hubungan antara kompensasi dan program pelatihan terhadap kinerja karyawan yang artinya dengan meningkatkan kompensasi akan meningkatkan <i>employee engagement</i> yang berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan.

Sumber: Data diolah, 2022

## 1.5.8 Pengaruh antar variabel

### 1.5.8.1 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Employee Engagement*

Teori *social exchange* (Blau, 2017) menyebutkan bahwa karyawan akan memperlihatkan sikap dan perilaku tertentu apabila perusahaan memberikan kesempatan pada karyawan dan peduli dengan mereka. Penerapan *social exchange* pada *work life balance* yaitu ketika perusahaan mampu membantu dalam

menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaannya maka karyawan merasa diakomodasi dan diperhatikan oleh perusahaan. Sebaliknya karyawan merasa harus memberikan timbal balik pada segala hal yang diberikan oleh perusahaan dengan menunjukkan sikap dan perilaku yang baik di tempat kerjanya dengan cara meningkatkan perasaan positif terhadap pekerjaannya (Aryee et al., 2005). Maka dari itu, karyawan akan merespon perusahaan yang memberikan perhatian dengan tingkat keterlibatan tertentu (Saks, 2006). Sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yuliani & Silvianita (2021) yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Bara sebesar 23,2%. Ini berarti keterlibatan karyawan yang tinggi dipengaruhi oleh manajemen yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya.

Pernyataan dari berbagai ahli tersebut relevan dengan penelitian yang dilakukan Larasati et al. (2019) dalam "*The Effects of Work-Life Balance towards Employee Engagement in Millennial Generation*" yang menemukan adanya hubungan positif antara variabel *work life balance* terhadap variabel *employee engagement* dengan persentase sebesar 14,3%, artinya perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan kehidupan kerja dan pribadi tiap karyawan terbukti mampu mempengaruhi tingkat *engagement* karyawan millennial di perusahaan PT Senwell Indonesia apabila perusahaan menginginkan produktivitas untuk memperoleh keuntungan. Penelitian ini menggunakan variabel *dependent* yaitu *work life balance* dan variabel *independent* yaitu *employee engagement*. Sedangkan metode penelitian yang digunakan yakni pendekatan kuantitatif dengan uji regresi

linier sederhana. Penelitian ini menggunakan 52 karyawan dari PT Senwell Indonesia yang diambil menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan 105 populasi karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1: Diduga variabel *work life balance* mempengaruhi *employee engagement* pada karyawati PT Sukuntex-Spinning.

#### **1.5.8.2 Pengaruh Kompensasi terhadap *Employee Engagement***

Pemberian kompensasi harus dikelola secara baik dan benar agar kompensasi tersebut mampu membantu sebuah perusahaan untuk mempertahankan karyawan dengan baik sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai (Maulana et al., 2019). Karena dengan pemberian kompensasi yang kurang terhadap karyawan maka peluang untuk meninggalkan perusahaan sangat besar (Hasibuan, 2017). Pendapat tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Jermy Eka Putra Mase & Mei Nur Widigdo (2021) yang menyatakan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di BPJS Kesehatan Kantor Pusat. Adanya sistem kompensasi yang baik menyebabkan karyawan merasa nyaman untuk bekerja dan ingin bersama-sama memajukan tujuan organisasi sehingga diharapkan *employee engagement* karyawan meningkat. Selain itu, pemberian kompensasi menjadi faktor penting sebab jika kompensasi diberikan secara benar maka hal tersebut mampu menentukan apakah karyawan merasakan kenyamanan di perusahaan (Putri & Wardhana, 2020). Apabila kompensasi tidak diberikan atau perusahaan tidak menghargai kinerja karyawan dengan kompensasi lebih baik maka karyawan akan mengalami ketidakterikatan (*disengaged*).

Berbagai pendapat para ahli tersebut sejalan dengan penelitian Zacher et al. (2015) berjudul “*Selection, Optimization, and Compensation Strategies: Interactive Effects on Daily Work Engagement*” mempunyai tujuan untuk menyelidiki efek dari tiga strategi SOC (seleksi, optimisasi, kompensasi) terhadap keterlibatan karyawan sehari-hari. Peneliti mengambil sampel dengan ukuran 77 karyawan di Australia yang bekerja sebagai staf profesional universitas, lembaga pemerintah dan seorang profesional yang berasal dari kontak penulis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kompensasi secara positif yang mampu memprediksi keterlibatan karyawan dalam bekerja sehari-hari. Adanya hasil tersebut mengungkapkan bahwa karyawan lebih terlibat dalam tempat kerja setiap harinya dengan menginvestasikan kemampuannya yang diimbangi dengan perusahaan memberikan kompensasi atas investasi yang mereka berikan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya analisis multilevel dengan software *Hierarchical Linear Modelling* (HLM) serta analisis faktor *computing multilevel confirmatory* di MPlus, sedangkan penelitian ini menggunakan variabel *dependent* diantaranya *selection, optimization, compensation, SOC strategies* dan variabel *independent* yaitu *daily work engagement*. Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

2: Diduga variabel kompensasi mempengaruhi *employee engagement* pada karyawati PT Sukuntex-Spinning.

### **1.5.8.3 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan**

Ketidakseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menciptakan stress pada diri seorang karyawan sehingga berdampak pada

penurunan produktivitas kinerja karyawan (Aslam, 2015). Sedangkan, karyawan yang cenderung mempunyai perasaan yang positif, sangat fokus serta tidak mengalami stress akan berpengaruh terhadap dedikasi yang diberikan terhadap pekerjaannya sehingga terjadi peningkatan kinerja yang dilakukan oleh karyawan ketika kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaannya seimbang (Mendis & Weerakkody, 2018). Penelitian yang dilakukan oleh Septya & Dwi C S (2019) juga menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dipengaruhi oleh faktor yang timbul dari individu untuk mengabdikan diri terhadap pekerjaan serta ingin berperan dalam lingkungan sosial. Penelitian tersebut sejalan dengan teori Singh & Khanna (2011) yang menggambarkan *work life balance* sebagai konsep yang mampu menetapkan prioritas secara tepat antara sisi pekerjaan (ambisi dan karir) dengan sisi kehidupan (keluarga, waktu luang, kebahagiaan dan pengembangan spiritual) sehingga menghasilkan peningkatan kinerja karyawan.

Pendapat para ahli juga diperkuat adanya penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Soomro et al. (2018) berjudul “*Relation of Work-Life Balance, Work-Family Conflict and Family-Work Conflict with The Employee Performance Moderating Role of Job Satisfaction*”. Penelitian ini menggunakan variabel *dependent* yaitu variabel *work life balance*, *work-family conflict* dan *family-work conflict* sedangkan variabel *independent* yang digunakan yaitu *employee performance*. Adapun variabel *intervening* yang digunakan yaitu *job satisfaction*. Metode analisis yang digunakan diantaranya pendekatan kuantitatif dengan uji analisis regresi linier. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan *work life balance*

berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee performance* yang artinya pengajar muda di Fakultas Pendidikan yang ditawarkan untuk mengelola pekerjaan dan peran keluarga akan memberikan keuntungan pada organisasi dengan meningkatkan kinerja yang lebih kuat. Penelitian ini dilakukan kepada 280 pengajar muda di Fakultas Pendidikan pada universitas yang melayani sektor publik yang berada di Islamabad, Pakistan. Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

3: Diduga variabel *work life balance* mempengaruhi kinerja karyawan pada karyawan PT Sukuntex-Spinning.

#### **1.5.8.4 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Murty & Hudiwinarsih (2012) terdapat dua hal yang perlu diingat oleh perusahaan dalam memberikan kompensasi, yang pertama perusahaan harus memberikan kompensasi secara adil kepada karyawan dan kedua besarnya kompensasi tidak jauh beda dengan ekspektasi karyawan. Apabila kedua hal tersebut mampu dipenuhi maka karyawan merasa termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan perusahaan dan kebutuhan karyawan mampu tercapai secara bersamaan. Semakin besar kompensasi yang diberikan pada karyawan maka semakin tinggi pula upaya karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka (Rumere et al., 2015). Pernyataan tersebut didukung oleh studi terdahulu oleh Wairooy (2017) menyatakan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. Selain itu, menurut S. Robinson (2005) menemukan bahwa kompensasi yang diberikan sesuai dengan keahlian karyawan mampu memuaskan karyawan sehingga mempengaruhi karyawan untuk

meningkatkan kinerja mereka. Peningkatan kinerja karyawan juga tidak luput dari besarnya jumlah kompensasi seperti gaji, bonus, tunjangan yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan azas keadilan dan ketepatan. Sejalan dengan hasil penelitian Hatta et al. (2017) yang menyatakan bahwa kompensasi juga berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh dimana semakin meningkat kompensasi yang diperoleh karyawannya maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan.

Pernyataan dan penelitian diatas sejalan dengan penelitian terdahulu yang ditemukan oleh Beede Emerole & Ogbu Edeh (2017) dalam "*The Effect Of Compensation on Employee Performance in Nigeria Civil Service: A Study Of Rivers State Board Of Internal Revenue Service*" yang menyatakan bahwa kompensasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan di *Rivers State Board of Internal Revenue Service*. Artinya karyawan bersedia untuk meningkatkan kinerja dan usahanya terhadap perusahaan apabila perusahaan membayar gaji mereka, kelayakan upah pokok, tunjangan sewa rumah, insentif jangka panjang serta bonus jangka pendek. Alasan memilih perusahaan tersebut adalah ketidakmampuan pemerintah dalam memberikan kompensasi kepada karyawannya selama 5 – 6 bulan karena jatuhnya harga minyak. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *convenience sampling* dengan pengambilan sampel sebesar 40 karyawan yang diambil dari 45 karyawan Badan Pendapatan Dalam Negeri *Rivers State Board* berdasarkan rumus. Sedangkan, metode penelitian yang digunakan diantaranya statistik inferensial yang meliputi Koefisien Korelasi *Orde Rank Spearman* menggunakan bantuan SPSS veris 20.0. Adapun variabel

*dependent* pada penelitian tersebut ialah *compensation* serta variabel *independent* yang digunakan yaitu *employee performance*. Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

4: Diduga variabel kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan pada karyawan PT Sukuntex-Spinning.

#### **1.5.8.5 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan**

*Employee engagement* menjadi salah satu penyebab terciptanya kinerja karyawan yang tinggi dimana karyawan yang memiliki kaitan yang kuat dengan perusahaan maka menyebabkan peningkatan *performance* pada pekerjaannya sehingga menguntungkan perusahaan (D. Robinson et al., 2004). Adanya pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan membuat perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui upaya peningkatan *employee engagement*. Sesuai dengan penelitian Schaufeli et al. (2006) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *employee engagement* dengan hasil kerja misalnya kinerja yang tinggi, tingkat konflik rendah dan hasil usaha yang positif. Hal serupa juga diungkapkan oleh Siddhanta & Roy (2010) dimana peningkatan kinerja karyawan mampu menciptakan kesuksesan untuk perusahaan salah satunya melalui *employee engagement*. Karyawan yang memiliki perasaan yang positif dan tingginya rasa antusias terhadap pekerjaan cenderung memiliki kinerja yang baik karena mereka memiliki keterikatan yang tinggi sehingga tidak menjadikan pekerjaan sebagai beban. Menurut Demerouti et al. (2014) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan akan bekerja dengan keras dengan pikiran positif sehingga mereka akan lebih cepat dalam menyelesaikan segala hal di



lingkungan kerja. Sejalan dengan penelitian Prayudha (2018) yang menyatakan bahwa *employee engagement* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Universitas Islam Indonesia dimana keterikatan karyawan sangat menentukan keberhasilan organisasi di sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi dan iklim kerja yang baik sehingga meningkatkan kinerja karyawannya.

Teori para ahli diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Anitha J. (2014) dalam “*Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance*” yang bertujuan untuk mengidentifikasi faktor penentu utama dari keterlibatan karyawan serta mempelajari dampak dari keterlibatan karyawan pada kinerja karyawan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* memberikan pengaruh yang signifikan dalam menghasilkan kinerja karyawan yang memuaskan. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya keterlibatan kerja yang penuh energi dan usaha yang terfokus memungkinkan karyawan untuk membawa seluruh potensi mereka terhadap pekerjaan sehingga meningkatkan kualitas tanggung jawab kerja karyawan pada organisasi berskala kecil. Variabel *dependent* pada penelitian ini adalah *employee engagement* dan variabel *independent* adalah *employee performance*. Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis berupa analisis regresi dan *Structural Equation Modelling* (SEM) untuk memprediksi dan estimasi hubungan antar variabel. Teknik sampel yang digunakan yaitu *simple random sampling* dengan ukuran sampel sebanyak 383 karyawan yang berasal dari tingkat manajerial menengah hingga

bawah. Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

5: Diduga variabel *employee engagement* mempengaruhi kinerja karyawan pada karyawan PT Sukuntex-Spinning.

#### **1.5.8.6 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai Variabel *Intervening***

Keseimbangan kehidupan dalam bekerja menjadi perhatian utama untuk karyawan yang menginginkan kualitas hidup lebih baik (Soomro et al., 2018). Perusahaan yang berfokus pada *work life balance* secara langsung memberikan banyak manfaat bagi karyawan sekaligus bagi pemberi kerja seperti meningkatkan kepuasan kerja dan moral karyawan, mengurangi *turnover* dan ketidakhadiran karyawan serta meningkatkan kinerja karyawan (Siska et al., 2022). Penelitian Konrad & Mangel (2000) menyebutkan jika *work life balance* di tempat kerja menjadi isu yang sangat krusial karena memperlihatkan sikap yang positif sehingga menghasilkan *employee engagement*, peningkatan produktivitas karyawan, kepuasan kerja, komitmen yang tinggi pada organisasi serta peningkatan kinerja karyawan. Berbagai situasi, pekerja pasti menginginkan fleksibilitas kerja sehingga pengusaha sekarang ini banyak menerapkan jam kerja yang fleksibel (Coenen & Kok, 2014). Hal tersebut didukung oleh Masuda et al. (2012) yang mengutarakan bahwa penerapan fleksibilitas jam kerja memberikan keuntungan perusahaan seperti kesejahteraan dan kebahagiaan karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan dan mengurangi *turnover*.

Berbagai pendapat didukung oleh penelitian Siska et al. (2022) dalam “Pengaruh *Work-life Balance* dan *Flexible Working Arrangement* terhadap *Job Performance* dengan Dimediasi oleh *Employee Engagement*”. Hasil dari penelitian

ini menunjukkan bahwa *employee engagement* mampu memediasi hubungan antara *work life balance* dan *flexible working arrangement* terhadap *job performance* sehingga dengan adanya penerapan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada *work life balance* dan *flexible working arrangement* akan dapat meningkatkan kinerja pada karyawan di dalam sebuah perusahaan. Variabel *dependent* yang digunakan yaitu *work life balance* dan *flexible working arrangement*, sedangkan variabel *independent* dalam penelitian yaitu *job performance* serta variabel *intervening* jenis mediasi yang digunakan yaitu *employee engagement*. Teknik pengumpulan data dilakukan secara kuantitatif dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner terstruktur. Selain itu, target populasi yang diteliti adalah karyawan yang bekerja di Kota DKI Jakarta berdasarkan kategori pekerjaan di sektor swasta dan publik dengan metode sampling yang digunakan yaitu *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling* yang ukuran sampelnya sebesar 288 sampel. Data dalam penelitian tersebut menggunakan metode *software SmartPLS ver 3.0* yang mampu mengukur SEM (*Structural Equation Modelling*). Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

6: Diduga variabel *work life balance* mempengaruhi kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening* pada karyawan PT Sukuntex-Spinning.

#### **1.5.8.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai Variabel *Intervening***

Pemberian kompensasi yang sepadan dan sesuai dengan harapan karyawan menciptakan rasa terikat di dalam diri karyawan terhadap perusahaan dimana hal tersebut menyebabkan karyawan tidak berpikir untuk berpindah tempat kerja

karena kompensasi yang diberikan sehingga secara tidak langsung mampu memberikan dampak terhadap kinerja karyawan. Kesesuaian kompensasi yang diberikan perusahaan mampu membuat karyawan merasa terikat sehingga dengan karyawan yang terikat akan memberikan hasil kinerja yang lebih tinggi dan baik (Thesiasari et al., 2019). Menurut Ferdiansyah (2018) menyatakan bahwa kompensasi dan *employee engagement* berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan dimana dalam meningkatkan kinerja karyawan maka perusahaan membutuhkan upaya dengan meningkatkan *employee engagement* di dalam diri karyawan sehingga karyawan mampu memberikan kinerja terbaiknya. Sejalan dengan penelitian Setyawan et al. (2021) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan. Artinya perusahaan harus memperhatikan kompensasi karyawan untuk memperoleh kinerja yang baik dan secara langsung memberikan peran penting pada keterlibatan karyawan di sebuah perusahaan.

Beberapa teori serta pendapat diatas didukung oleh penelitian Fakhri et al. (2020) pada “Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Ciomas Adisatwa Unit Pabelan) yang menunjukkan hasil penelitian bahwa *employee engagement* secara positif memediasi pengaruh kompensasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan sehingga semakin meningkat kompensasi dan program pelatihan yang diberikan oleh PT Ciomas Adisatwa unit Pabelan maka meningkat pula *employee engagement* yang juga berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian tersebut menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*)

dengan *software* AMOS dan teknik pengambilan data dilakukan secara kuantitatif menggunakan metode pengambilan data dengan teknik kuesioner. Populasi yang ditetapkan yaitu karyawan bagian produksi PT Ciomas Adisatwa Unit Pabelan yang berjumlah 216 karyawan dengan teknik sampling menggunakan metode sensus yang ukuran sampelnya yaitu karyawan yang bekerja pada bagian produksi PT Ciomas Adisatwa Unit Pabelan dengan masa kerja minimal 1 tahun yang berjumlah 150 orang. Variabel *dependent* yang digunakan pada penelitian tersebut yaitu kompensasi dan pelatihan dengan variabel *independent* yaitu kinerja karyawan, sedangkan variabel intervening berjenis mediasi yaitu *employee engagement*. Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

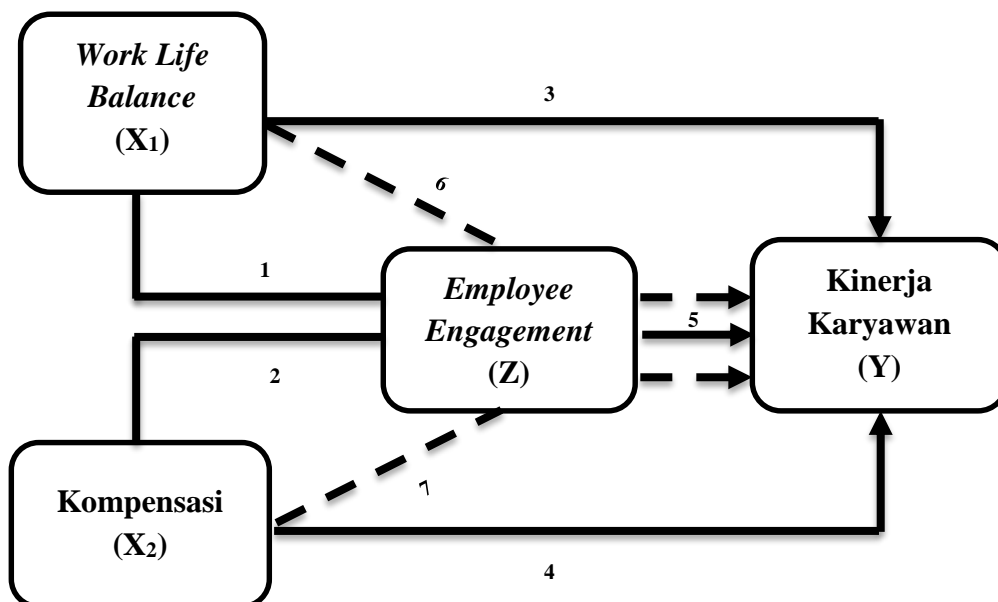
7: Diduga variabel kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening pada karyawan PT Sukuntex-Spinning.

## 1.6 Hipotesis

Hipotesis yaitu jawaban sementara yang disusun oleh peneliti yang selanjutnya hendak diuji kebenarannya melalui penelitian yang dilaksanakan. Hipotesis harus konsisten sesuai dengan tujuan penelitian. Berdasarkan rumusan masalah maka dapat diperoleh hipotesis dengan sementara sebagai berikut:

- 1 : Diduga variabel *work life balance* mempengaruhi *employee engagement* pada karyawan PT Sukuntex-Spinning.
- 2 : Diduga variabel kompensasi mempengaruhi *employee engagement* pada karyawan PT Sukuntex-Spinning.

- 3 : Diduga variabel *work life balance* mempengaruhi kinerja karyawan pada karyawati PT Sukuntex-Spinning.
- 4 : Diduga variabel kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan pada karyawati PT Sukuntex-Spinning.
- 5 : Diduga variabel *employee engagement* mempengaruhi kinerja karyawan pada karyawati PT Sukuntex-Spinning.
- 6 : Diduga variabel *work life balance* mempengaruhi kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening pada karyawati PT Sukuntex-Spinning.
- 7 : Diduga variabel kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening pada karyawati PT Sukuntex-Spinning.



**Gambar 1.1**  
**Model Hipotesis Pengaruh *Work Life Balance* dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening**

## **1.7 Definisi Konsep**

### **1.7.1 *Work Life Balance***

*Work life balance* digambarkan sebagai keadaan seseorang ketika merasakan keseimbangan atas keterikatan serta kepuasan dalam menjalani perannya sebagai pekerja dan anggota keluarga (Greenhaus et al., 2003).

### **1.7.2 Kompensasi**

Kompensasi yaitu keseluruhan imbalan yang diperoleh oleh karyawan sebagai bentuk pengganti jasa dari perusahaan (Mondy, 2008)

### **1.7.3 *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).

### **1.7.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan pengukuran pada hasil kerja sehingga diharapkan memperoleh sesuatu yang optimal (Robbins, 2006).

## **1.8 Definisi Operasional**

Definisi operasional didefinisikan sebagai sebuah konsep untuk membuatnya dapat diukur yang dilakukan dengan meninjau dimensi perilaku, aspek atau sifat yang ditunjukkan dalam bentuk konsep (Sekaran & Bougie, 2013). Maka dari itu, untuk mendapat batasan yang jelas mengenai konsep dalam menyusun kuesioner penelitian maka diperlukan definisi operasional terhadap konsep penelitian yang

terkait. Definisi operasional variabel mencakup beberapa indikator yaitu sebagai berikut:

### **1.8.1 *Work Life Balance***

*Work life balance* merupakan dukungan dari personal maupun perusahaan dalam menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dengan kehidupan pribadi karyawan yang mencakup fleksibilitas jam kerja, waktu luang, pengembangan pribadi dan pemberian cuti agar mampu mempengaruhi kualitas kerja karyawan. *Work life balance* dapat diukur dengan indikator Greenhaus et al. (2003) sebagai berikut:

- *Time balance* (Keseimbangan waktu)
  - Mampu berkumpul dengan keluarga dan melakukan kegiatan bekerja
  - Mampu bersantai atau bersenang-senang saat pulang bekerja
  - Mempunyai waktu istirahat yang efektif saat bekerja dan ketika pulang kerja
- *Involvement balance* (Keseimbangan keterikatan)
  - Mampu menikmati waktu dan terlibat secara fisik serta emosional dalam keluarga dan sosialnya setelah bekerja kurang lebih 8 jam/hari
  - Keadaan keluarga mampu mempengaruhi keadaan ketika bekerja
  - Tidak memiliki tingkat stres yang tinggi
- *Satisfaction balance* (Keseimbangan kepuasan)
  - Dilihat berdasarkan keadaan keluarga
  - Ditinjau dari hubungan dengan teman kerja
  - Diukur dari kualitas dan kuantitas yang diselesaikan



### **1.8.2 Kompensasi**

Kompensasi merupakan balas jasa yang dilakukan oleh perusahaan dalam bentuk kompensasi secara materiil maupun non materiil kepada seluruh kerja keras karyawan dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Indikator kompensasi yang digunakan menurut Mondy (2008) yaitu:

1. Kompensasi finansial
2. Kompensasi non-finansial

### **1.8.3 *Employee Engagement***

*Employee engagement* yaitu perilaku secara psikologis dan secara sadar bahwa karyawan memiliki ikatan yang kuat dalam bekerja dengan mendedikasikan seluruh dirinya dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan menggunakan fisik, kognitif dan emosi guna mencapai tujuan organisasi. *Employee engagement* diukur menurut indikator Schaufeli et al. (2006) sebagai berikut:

1. Semangat (*vigor*)
2. Dedikasi (*dedication*)
3. Penghayatan (*absorption*)

### **1.8.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai individu maupun kelompok dalam memanfaatkan bahan baku dalam menghasilkan output dalam periode waktu tertentu tanpa pengawasan yang intensif guna mencapai target perusahaan. Kinerja karyawan diukur menggunakan indikator (Robbins, 2006) yaitu:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu
4. Efektivitas
5. Pengawasan
6. Hubungan interpersonal

## **1.9 Metode Penelitian**

### **1.9.1 Tipe Penelitian**

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian eksplanatif memiliki tujuan dalam menganalisis dan menjelaskan hubungan antara variabel *independent* dengan variabel *dependent* serta bagaimana sebuah variabel mampu berpengaruh pada variabel lainnya sehingga peneliti diharuskan untuk membuktikan hipotesis atau teori yang telah dirumuskan dalam bentuk asumsi awal guna menjelaskan hubungan dua variabel atau lebih yang perlu diteliti. Tipe penelitian eksplanatif sesuai dengan tujuan utama penelitian ini yakni menguji rumusan hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena peneliti mengambil sampel dan populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data dimana data tersebut diproses dan dimanipulatif menjadi informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan. Penelitian menggunakan variabel *work life balance* dan *compensation* sebagai variabel *independent*, variabel

*employee performance* sebagai variabel *dependent* serta *employee engagement* sebagai variabel *intervening*.

## **1.9.2 Populasi dan Sampel**

### **1.9.2.1 Populasi**

Populasi adalah sebagai keseluruhan elemen yang akan dijadikan wilayah generalisasi. Selain itu, populasi didefinisikan Sugiyono (2017) yakni wilayah yang digeneralisasi yang terdiri berdasarkan objek ataupun subjek yang mempunyai kualitas serta karakteristik tertentu yang ditentukan dan disimpulkan oleh peneliti untuk dipelajari sebagai objek penelitian. Populasi yang digunakan pada penelitian ini merupakan karyawan wanita yang telah menikah memiliki anak bagian produksi Perusahaan Tenun Sukuntex-Spinning dengan jumlah populasi sebanyak 100 karyawan.

### **1.9.2.2 Sampel**

Menurut Sugiyono (2017) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik suatu populasi tersebut. Apabila populasi dengan kuantitas besar serta pihak peneliti tidak mampu untuk mempelajari seluruh elemen populasi karena adanya kendala pada keterbatasan tenaga, dana serta waktu untuk meneliti seluruh elemen maka dapat diambil sebagian dengan kualitas sampel yang sama persis atau mewakili dari kualitas populasi tersebut. Menurut Sugiyono (2017) mengemukakan bahwa penelitian yang menggunakan metode kuantitatif maka minimal jumlah sampel adalah 30 sampel. Berdasarkan pernyataan dari Sugiyono maka pengambilan sampel adalah seluruh karyawan wanita yang telah menikah memiliki

anak bagian produksi Perusahaan Tenun Sukuntex-Spinning yang berjumlah 100 karyawan.

Metode penelitian yang digunakan untuk mengambil sampel pada penelitian ini yaitu metode sensus. Menurut Sugiyono (2017) sensus/*sampling* total merupakan teknik pengambilan sampel yang menggunakan semua anggota populasi sebagai semua sampel. Artinya peneliti meneliti seluruh 100 sampel tanpa memperhatikan kriteria dan strata tertentu yang ditetapkan dari total populasi karyawan wanita yang telah menikah memiliki anak bagian produksi spinning.

### **1.9.3 Jenis dan Sumber Data**

#### **1.9.3.1 Jenis Data**

Jenis data yang diaplikasikan pada penelitian ini yakni data metode kuantitatif. Metode kuantitatif meninjau sebuah realitas secara konkrit/empiris, objektif, terukur, rasional serta sistematis. Metode kuantitatif merupakan data berupa informasi atau analisis yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka atau bilangan yang dapat diukur maupun dihitung menggunakan analisis statistik (Sugiyono, 2017).

#### **1.9.3.2 Sumber Data**

Data merupakan segala sesuatu yang diketahui dan dianggap memiliki sifat untuk menggambarkan mengenai sebuah keadaan atau persoalan (Supranto, 2009). Berdasarkan cara perolehannya maka data yang digunakan pada penelitian ini yaitu jenis primer dan data sekunder yaitu:

#### **1.9.3.2.1 Data Primer**

Sugiyono (2017) menyatakan data primer yaitu sumber data yang memberikan data secara langsung kepada peneliti. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dan dikumpulkan melalui kuesioner yang diberikan kepada responden serta melakukan observasi lapangan yang dilaksanakan oleh peneliti. Data primer yang digunakan pada penelitian ini adalah jawaban yang diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden yaitu karyawan wanita yang telah menikah bagian produksi Perusahaan Tenun Sukuntex-Spinning. Data yang diperoleh meliputi data pribadi (biodata) responden serta persepsi responden mengenai *work life balance*, *compensation*, *employee engagement* serta *employee performance* yang akan digunakan sebagai acuan dalam menguji hipotesis pada penelitian ini.

#### **1.9.3.2.2 Data Sekunder**

Data sekunder adalah sumber data yang tidak memberikan data secara langsung kepada peneliti seperti melewati orang atau dokumen lain (Sugiyono, 2017). Data sekunder yang dikumpulkan dalam bentuk media perantara maupun dokumen elektronik atau cetak, buku catatan, bukti yang tersedia, arsip publik atau yang dirahasiakan serta literatur yang berhubungan dengan penelitian ini yang bersifat melengkapi dan mendukung. Data sekunder dalam penelitian antara lain:

1. Data yang didapatkan dengan tidak langsung meliputi media perantara serta literature pendukung penelitian,

2. Hasil dari kajian empiris mengenai *work life balance*, *compensation*, *employee engagement* serta *employee performance* yang datanya relevan dengan penelitian ini.
3. Data lainnya yang diperoleh melalui organisasi terkait sebagai pendukung penelitian ini.

#### **1.9.4 Skala Pengukuran**

Skala pengukuran adalah kesepakatan yang diterapkan untuk landasan dalam menentukan panjang pendek sebuah interval pada alat ukur sehingga alat ukur yang digunakan dapat memberikan data kuantitatif (Sugiyono, 2017). Menurut Sugiyono (2017) skala pengukuran membuat variabel yang diukur oleh instrument tertentu mampu dijelaskan dengan angka sehingga hasil yang diperoleh lebih tepat, komunikatif dan praktis.

Penelitian ini menggunakan metode kuesioner atau angket yang diberikan kepada responden sehingga skala pengukuran yang digunakan yaitu skala Likert (*Likert Summated Ratings*). Skala Likert diperlukan dalam mengukur perilaku, pandangan dan persepsi individu atau kelompok individu mengenai fenomena sosial (Sugiyono, 2017). Adanya skala *likert* membuat variabel yang diukur diuraikan ke dalam bentuk indikator variabel dimana indikator tersebut digunakan untuk landasan dalam menyusun berbagai item pada instrumen berupa pertanyaan atau pernyataan. Tanggapan untuk setiap instrumen yang memakai skala *likert* memiliki tingkatan jawaban berupa kata-kata dari sangat setuju hingga tidak sangat setuju. Apabila menghasilkan analisis kuantitatif maka jawaban tersebut akan

menggunakan lima penilaian dimana pada setiap jawaban responden ditetapkan skor 1 sampai 5 yang disajikan dalam bentuk sebagai berikut:

**Tabel 1.5**  
**Pengukuran Skala Likert**

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

*Sumber: Sugiyono, 2017*

### 1.9.5 Teknik Pengumpulan Data

Sesuai dengan jenis dan sumber data maka teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian yaitu:

#### 1. Penelitian lapangan

Penelitian lapangan adalah survei yang dilakukan langsung terhadap objek yang diteliti untuk mendapatkan data primer. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu:

##### a. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data ketika peneliti berkeinginan untuk mengetahui lebih mendalam tentang responden dalam jumlah responden yang kecil atau sedikit (Sugiyono, 2017). Penelitian dilakukan dengan peneliti dan responden bertatap muka/berhadapan langsung untuk melakukan tanya jawab guna memperoleh jawaban yang mendalam.

##### b. Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengambilan data dengan cara memberikan serangkaian pertanyaan secara tertulis bagi responden untuk diberikan jawaban oleh responden (Sugiyono, 2017). Kuesioner diberikan kepada responden berupa lembaran pertanyaan atau pernyataan yang disebarakan secara langsung kepada karyawan produksi perusahaan. Sebuah penelitian ini, kuesioner yang disebarakan kepada responden disertai surat permohonan dan pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan data diri dan data demografis dari responden. Kuesioner menjadi teknik pengumpulan data yang efisien apabila variabel yang diteliti sudah diketahui.

## 2. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan digunakan untuk memperoleh data sekunder dimana cara perolehan dilakukan melalui artikel, jurnal, buku yang berhubungan dengan variabel ini.

### **1.9.6 Teknik Pengolahan Data**

Sebuah penelitian perlu melakukan tahap-tahap pengolahan data sebelum melakukan analisis data yaitu:

#### 1. *Editing* (Pengeditan)

*Editing* digunakan untuk memudahkan proses pengolahan data dengan memilih atau mengecek data penelitian yang perlu dan membuang data yang tidak diperlukan.

#### 2. *Coding*

*Coding* adalah kegiatan untuk mengelompokkan jawaban-jawaban kuesioner pada kategori yang sama dengan memberi tanda atau kode.



### 3. *Scoring* (Pemberian Skor)

*Scoring* yaitu mengolah dan mengubah data dari bentuk kualitatif menjadi bentuk kuantitatif dengan cara memberikan penilaian pada data penelitian yang digunakan serta memberikan skor pada tiap-tiap jawaban yang diperoleh dari responden. Adapun pemberian skor pada setiap jawaban yaitu:

1. Jawaban Sangat Setuju memperoleh skor 5.
2. Jawaban Setuju memperoleh skor 4.
3. Jawaban Netral memperoleh skor 3.
4. Jawaban Tidak Setuju memperoleh skor 2.
5. Jawaban Sangat Tidak Setuju memperoleh skor 1.

### 4. *Tabulating*

*Tabulating* merupakan mengelompokkan data dari jawaban setiap responden untuk dihitung dan dijumlahkan yang kemudian disajikan dalam bentuk tabel sehingga diharapkan pembaca dapat melihat hasil penelitian secara jelas. Setelah proses tabulating selesai dilaksanakan maka selanjutnya data diolah menggunakan bantuan program komputer *SmartPLS 3.3 for windows*.

#### **1.9.7 Analisis Data**

Analisis data merupakan proses menentukan besarnya pengaruh dari suatu atau beberapa fenomena terhadap fenomena lainnya secara kuantitatif sekaligus memperkirakan kejadian lainnya. Menurut Hasan (2006) menyatakan proses analisis data diawali dengan menganalisis seluruh data yang diperoleh dari hasil wawancara dan kuesioner. Uji validitas dan uji reliabilitas digunakan untuk menguji kuesioner pada penelitian ini.

### 1.9.7.1 Uji Validitas

Uji validitas diperlukan untuk mengetahui apakah alat ukur (instrumen) yang dipakai dalam memperoleh data valid atau tidak valid, singkatnya uji validitas digunakan untuk mengukur kesalahan kuesioner. Apabila data yang dihasilkan valid maka instrumen penelitian dapat digunakan untuk mengukur variabel yang akan diukur, sedangkan apabila data tidak valid maka instrument penelitian tidak bisa digunakan untuk melakukan pengukuran pada variabel yang akan diukur (Sugiyono, 2017). Tinggi rendahnya hasil dari validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang dikumpulkan tidak menyimpang dari inti mengenai variabel yang dimaksudkan sehingga instrument dapat dikatakan valid apabila mampu mengungkapkan data berdasarkan variabel yang diteliti dengan tepat.

Menurut Ghozali (2008) menunjukkan bahwa sebuah kuesioner dapat dikatakan valid apabila pertanyaan yang berada di dalam kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang dapat diukur serta sebaliknya. Perlu dikatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya sebuah kuesioner. Ketika mengukur validitas sebuah kuesioner maka penelitian menggunakan aplikasi *SmartPLS 3.3 for windows* sebagai berikut:

**Tabel 1.6**  
**Parameter Uji Validitas pada Model *Partial Least Square* (PLS)**

Uji Validitas	Paramater	<i>Rule of Thumbs</i>
Validitas <i>Convergent</i>	Nilai validitas <i>convergent</i> merupakan nilai <i>loading factor</i> pada variabel laten dengan indikatornya. Hal tersebut dipastikan agar indikator yang digunakan benar-benar dipahami secara baik oleh responden sehingga tidak terjadi kesalahpahaman	Nilai seluruh item <i>loading factor</i> > 0.7.

Lanjutan Tabel 1.6

<b>Uji Validitas</b>	<b>Paramater</b>	<b>Rule of Thumbs</b>
	terhadap indikator	
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .	Nilai yang diharapkan yaitu $> 0.5$ .
Validitas <i>Discriminant</i>	Model pengukuran validitas <i>discriminant</i> merupakan model pengukuran dari refleksi indikator yang diperoleh dari nilai <i>cross loading factor</i> dengan konstruk yang digunakan untuk mengetahui konstruk mempunyai nilai diskriminan yang memadai atau tidak.	Membandingkan nilai <i>loading</i> sebuah indikator pada konstruk yang diukur harus lebih besar dari <i>loading</i> terhadap konstruk lain ( <i>cross loading</i> ).

Sumber: Hair dkk, 2013

Apabila indikator mempunyai nilai *loading*  $< 0.5$  maka indikator tersebut harus dihapuskan dari model. Selain itu, indikator yang mempunyai nilai *loading* antara  $0.5 - 0.7$  disarankan untuk dianalisis dan dipertimbangkan kembali karena mampu mempengaruhi *Average Variance Extracted (AVE)* serta *composite reliability* jika tidak menghapusnya. Apabila indikator itu dihapus maka mampu berdampak pada nilai *loading* antara  $0.5 - 0.7$  dimana *Average Variance Extracted (AVE)* serta *composite reliability* meningkat sehingga penghapusan indikator lebih dianjurkan. Namun apabila indikator mempunyai nilai *loading*  $> 0.7$  maka disarankan untuk dipertahankan atau tidak dihapus.

### 1.9.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah nilai yang menggambarkan sebuah konsistensi dari instrumen pada fenomena yang sama. Instrument yang reliabel yakni instrumen yang bila digunakan secara berulang kali guna mengukur objek yang sama maka data yang dihasilkan juga tetap sama (Sugiyono, 2017). Selain itu, reliabilitas dijelaskan sebagai alat ukur untuk mengukur sebuah kuesioner yang menjadi indikator dari

variabel atau konstruk (Ghozali, 2008). Karena itu, sebuah kuesioner dapat dikatakan reliabel jika terdapat konsistensi dari setiap jawaban seseorang terhadap pernyataan atau dapat stabil dari waktu ke waktu. Terdapat dua cara untuk melakukan uji reliabilitas yaitu sebagai berikut:

1. Pengukuran ulang (*repeated measure*) yakni pertanyaan yang sama akan diberikan kepada seseorang pada waktu yang berbeda dan selanjutnya ditinjau apakah jawaban dari seseorang tersebut konsisten.
2. Pengukuran sekali (*one shot*) dimana pengukuran dilakukan sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau dikatakan mengukur korelasi antar jawaban.

Uji reliabilitas yang digunakan pada penelitian ini yakni uji reliabilitas *internal consistency* menggunakan aplikasi *SmartPLS 3.3 for windows*. Hasil dapat dilihat melalui perhitungan *composite reliability* serta *cronbach's alpha* yang merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat diandalkan dan dipercaya.

**Tabel 1.7**  
**Paramater Uji Reliabilitas pada Model *Partial Least Square* (PLS)**

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

*Sumber: Hair, 2017*

### 1.9.8 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data digunakan untuk menyederhanakan data pada bentuk yang dapat dibaca dengan mudah dan dipahami. Diharapkan penggunaan metode kuantitatif akan menghasilkan pengukuran yang lebih akurat mengenai tanggapan

responden sehingga dalam penelitian ini data dalam bentuk angka dapat diolah dengan metode statistik. Beberapa teknik analisis yang digunakan sebagai berikut:

#### **1.9.8.1 Analisis Kualitatif**

Menurut Sugiyono (2017) mengartikan analisis kualitatif sebagai cara untuk mendeskripsikan data yang sudah terkumpul apa adanya tanpa memiliki maksud untuk menarik kesimpulan secara umum. Analisis kualitatif dimaksudkan untuk mengetahui karakteristik serta tanggapan responden terhadap item-item terutama mengenai *work life balance*, kompensasi, *employee engagement* dan kinerja karyawan yang kemudian diinterpretasikan sedemikian rupa sesuai landasan teori penelitian ini.

#### **1.9.8.2 Analisis Kuantitatif**

Analisis kuantitatif adalah alat untuk menganalisis secara statistik mengenai perkiraan terhadap besarnya pengaruh kuantitatif atas perubahan suatu peristiwa atau kejadian. Analisis kuantitatif digunakan untuk menganalisis data dengan pendekatan data secara kuantitatif dimana pengukuran dalam bentuk angka disusun dalam bentuk tabel dimana perhitungannya menggunakan uji statistik.

#### **1.9.8.3 Analisis *Partial Least Square* (PLS)**

Suatu metode dalam mengolah data berdasarkan hasil penelitian untuk mendapatkan sebuah kesimpulan dapat disebut dengan analisis data. Sebuah penelitian memerlukan analisis dan interpretasi data guna mengungkap fenomena sosial tertentu dengan menjawab beberapa pertanyaan penelitian. Maka dari itu, analisis data dikatakan sebagai proses menyederhanakan data menjadi bentuk yang lebih mudah untuk dibaca dan dipahami. Teknik analisis data yang digunakan pada

penelitian ini yakni teknik analisis *Structural Equation Model (SEM)* berbasis *Partial Least Square (PLS)* yang dioperasikan melalui program SmartPLS untuk menguji hipotesis penelitian.

*Partial Least Square (PLS)* adalah metode analisis data yang *powerful* apabila digunakan dalam penelitian berbasis variabel laten karena tidak berdasarkan banyak asumsi. *Partial Least Square (PLS)* mempunyai beberapa kegunaan yaitu untuk mengkonfirmasi teori sehingga penelitian yang menggunakan PLS lebih cocok digunakan untuk menganalisis data serta menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. *Partial Least Square* menurut Ghazali (2008) yaitu pendekatan alternatif yang mulanya pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian sehingga PLS lebih berbentuk model prediksi. Artinya pembuatan prediksi mempunyai tujuan untuk memprediksi hubungan tiap konstruk serta memberikan bantuan pada peneliti untuk memperoleh nilai variabel laten yang digunakan untuk melakukan sebuah prediksi. PLS juga mampu menganalisis konstruk yang terbentuk berdasarkan indikator reflektif dan formatif.

PLS mengklasifikasikan estimasi parameter menjadi tiga kategori. Tahap pertama yaitu *weight estimate* yang digunakan dalam menghasilkan nilai variabel laten. Tahap kedua yaitu membuat *path estimate* yang menghubungkan antara variabel laten dengan indikator (*loading*). Tahap ketiga berhubungan dengan nilai konstanta regresi yang mendasari indikator dan variabel laten. Maka dari itu, untuk mendapatkan tiga estimasi tersebut maka metode PLS menggunakan 3 langkah serta setiap langkah mampu menghasilkan estimasi dimana tahap pertama

menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi *inner* serta *outer model* serta tahap ketiga menghasilkan estimasi *means* (Ghozali, 2008).

SEM hanya beroperasi pada model reflektif tetapi PLS dapat beroperasi pada dua model hubungan antara konstruk dengan indikatornya yang mempunyai sifat reflektif serta formatif (Ghozali, 2008). Model hubungan reflektif yaitu:

1. Arah hubungan kausalitas dari konstruk ke indikator.
2. Diharapkan adanya korelasi antar indikator.
3. Makna konstruk tidak akan berubah ketika peneliti menghapus indikator pada model pengukuran.
4. Menentukan kesalahan pengukuran (*measurement error*) pada suatu indikator.

Sebuah model hubungan formatif yaitu:

1. Arah hubungan kausalitas dari indikator ke konstruk.
2. Memiliki asumsi bahwa tidak ada korelasi antara hubungan indikator.
3. Makna konstruk akan berubah ketika peneliti menghapus indikator pada model pengukuran.
4. Menentukan kesalahan pengukuran (*measurement error*) pada tingkat konstruksi.

Bukan hanya itu, hubungan dalam bentuk reflektif menjelaskan bahwa indikator yang terdapat pada suatu konstruk yang memiliki sifat laten (tidak dapat diukur secara langsung sehingga dibutuhkan indikator lain untuk mengukurnya). Di sisi lain, hubungan dalam bentuk formatif digambarkan dengan indikator yang menyebabkan sebuah konstruk bersifat emergen (ukurannya tiba-tiba muncul karena adanya pengaruh dari indikator lainnya). Langkah-langkah dalam

menganalisis data untuk model persamaan struktural menggunakan software *SmartPLS 3.3 for windows* antara lain:

1. Merancang model struktural (*inner model*)

*Inner model* digambarkan sebagai model struktural pada hubungan antar variabel laten di PLS yang dilandaskan pada rumusan atau hipotesis penelitian. Hal tersebut dijelaskan dengan nilai *R-square* untuk setiap variabel laten independen sebagian kekuatan prediksi dari model struktural. Bukan hanya itu, uji dalam model struktural terdiri dari pengujian *F-square*.

- a. Koefisien Determinasi (*R-square*)

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

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

*Effect size* atau ukuran efek berfungsi dalam mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. *F-square* sendiri dibagi menjadi tiga kelompok yakni kategori lemah dengan nilai 0.02, kategori medium dengan nilai 0.15 dan kategori kuat dengan nilai 0.35.

2. Merancang model pengukuran (*outer model*)

*Outer model* adalah hubungan antara konstruk terhadap indikator pengukurnya dengan menguji validitas dan reliabilitas dari masing-masing konstruk pada



indikator yang digunakan. *Measurement/outer model* menggunakan dua uji yaitu uji validitas serta uji reliabilitas. Penggunaan program *SmartPLS 3.3 for windows* karena penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dalam bentuk kuesioner sehingga dapat digunakan untuk mengetahui hasil uji validitas dan uji reliabilitas. Langkah untuk menguji validitas pada model *outer* yaitu mengkorelasikan *component score* (skor item) dengan *construct score* (skor konstruk) untuk memperoleh nilai *loading factor*. Sebuah nilai pada *loading factor* dapat dianggap tinggi apabila indikator dengan konstruk yang diukur mempunyai nilai  $> 0.7$ . Namun menurut Ghozali (2008) menyatakan bahwa untuk penelitian awal cukup menggunakan *loading factor* 0.5 – 0.6.

Pengujian reliabilitas dinyatakan sebagai sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan dan dapat memberikan hasil pengukuran yang konsisten setelah dilakukan beberapa kali pengukuran. Guna melakukan pengukuran reliabilitas variabel maka dapat menggunakan *cronbachs alpha* dimana menurut J. F Hair et al. (2017) menyatakan jika item pengukuran dikatakan reliabel apabila mempunyai nilai koefisien alfa lebih besar dari 0.7.

### 3. *Second Order Construct (SOC)*

*Second order construct* merupakan hubungan antara variabel laten dengan dimensi konstruk. Hubungan konstruk dengan dimensi konstruk dapat bersifat reflektif atau formatif (Willy & Jogiyanto, 2015).

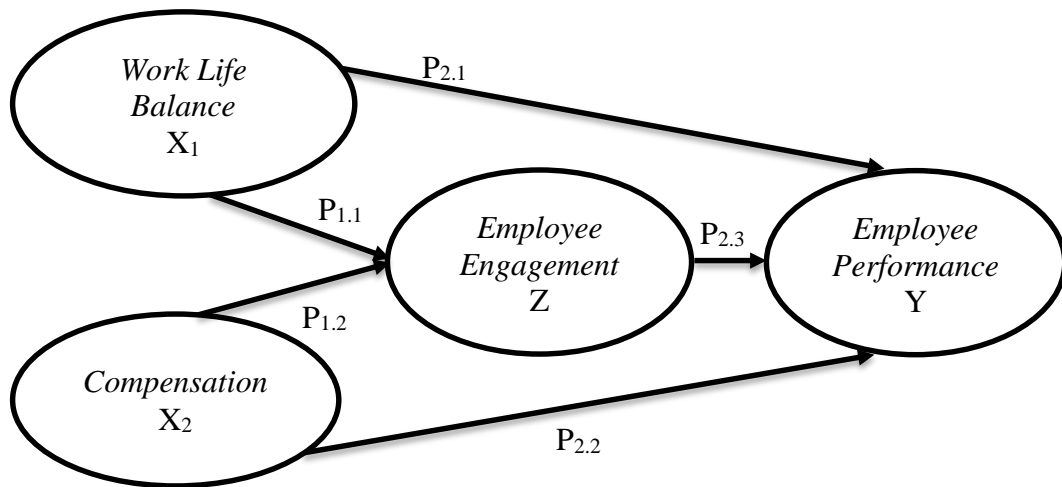
Konstruk pada jenjang *second order* dibagi menjadi dua yaitu konstruk multidimensional reflektif dan konstruk multidimensional formatif. Konstruk multidimensional yang mempunyai konstruk yang bersifat reflektif terhadap

variabel latennya maka pengujian dapat dilakukan dengan mengompositkan seluruh indikator yang terdapat di setiap konstruk dimensi. Sesuai yang disarankan oleh Wold (1989) yang menyatakan bahwa pengukuran ulang indikator pada *second order* yang artinya penggunaan indikator-indikator pada *first order* digunakan juga sebagai indikator di pengukuran *second order*. Menurut Willy & Jogiyanto (2015) uji validitas konstruk tidak harus dilakukan namun uji reliabilitas guna memperoleh konsistensi nilai konstruk harus dilakukan. Penelitian ini menggunakan konstruk multidimensional reflektif dengan variabel *work life balance* yang mempunyai dimensi *time balance*, *involvement balance* dan *time balance*.

#### 4. Membentuk diagram jalur (*analysis path*)

*Analysis path* menggambarkan diagram berupa hipotesis dan variabel yang hendak diuji di sebuah penelitian. Analisis jalur menurut Ghazali (2008) yakni analisis regresi linier berganda yang diperluas atau analisis jalur merupakan analisis regresi yang digunakan untuk menaksirkan hubungan antar variabel yang sebelumnya telah ditetapkan sesuai dengan teori.

Analisis jalur dapat digunakan untuk menentukan bentuk hubungan antara tiga variabel atau lebih sehingga analisis jalur tidak mempunyai kemampuan untuk menerima atau menolak hipotesis. Model analisis jalur hanya digunakan untuk mengetahui pola pengaruh langsung maupun tidak langsung pada sebuah variabel independen terhadap variabel dependen.



**Gambar 1.2 Diagram Jalur**

Keterangan:

$X_1$  = *work life balance*

$X_2$  = *compensation*

$Z$  = *employee engagement*

$Y$  = *employee performance*

$P_{1.1}$  = koefisien pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement*

$P_{1.2}$  = koefisien pengaruh *compensation* terhadap *employee performance*

$P_{2.1}$  = koefisien pengaruh *work life balance* terhadap *employee performance*

$P_{2.2}$  = koefisien pengaruh *compensation* terhadap *employee performance*

$P_{2.3}$  = koefisien pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance*

##### 5. Pengujian hipotesis

PLS tidak mengindikasikan bahwa data harus berdistribusi normal sehingga pengujian hipotesis menggunakan metode *resampling bootstrap* dimana penelitian ini menggunakan *bootstrapping* 500. Hubungan antar variabel dapat

ditinjau dari nilai t-statistik dan nilai *original sampel* pada *output path coefficient*. Nilai t-statistik atau t-hitung digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara variabel satu dengan lainnya sehingga mempunyai sifat signifikan atau tidak signifikan. Selain itu, nilai *original sample* juga digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara variabel satu dengan lainnya sehingga mempunyai sifat positif atau negatif.

Terdapat langkah-langkah pengujian hipotesis yang dapat dilakukan dengan dua langkah yaitu:

a. *Direct effect* (pengujian secara langsung)

Tahap pertama yang harus dilakukan yakni menguji pengaruh secara langsung antar variabel. *Direct effect* yang dilakukan pada penelitian ini yaitu pada variabel *work life balance* terhadap *employee engagement*, variabel kompensasi terhadap *employee engagement*, variabel *work life balance* terhadap kinerja karyawan, variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan serta variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Pengujian pengaruh secara langsung dapat dilihat melalui *output path coefficient* setelah melakukan uji *bootstrapping* pada aplikasi *SmartPLS 3.3 for windows*.

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

*Indirect effect* digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel intervening yang mempengaruhi variabel bebas terhadap variabel terikat. Di penelitian ini, variabel yang digunakan dalam pengujian tidak langsung yaitu pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Pengujian

pengaruh tidak langsung dapat dilihat melalui *specific indirect effect* setelah melakukan uji analisis *indirect effects pada bootstrapping* di aplikasi *SmartPLS for windows*.

#### **1.9.8.4 Uji Intervening SEM PLS Menggunakan *Variance Accounted For* (VAF)**

Variabel intervening yang terdapat dalam penelitian ini yaitu yaitu *employee engagement*. Pengujian hipotesis intervening dapat dilakukan dengan dua metode yaitu dengan menggunakan metode Sobel serta SEM-PLS tanpa metode Sobel.

Prosedur yang dilakukan dalam menguji hipotesis SEM-PLS yaitu sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung sudah harus signifikan ketika variabel intervening belum dimasukkan pada model pengujian.
2. Setelah variabel intervening dimasukkan ke model yang telah dibuat maka pengaruh tidak langsung harus signifikan. Setiap jalur yang melalui variabel *intervening* harus signifikan terlebih dahulu sehingga dapat memenuhi kondisi tersebut. Apabila pengaruh tidak langsung menunjukkan signifikan maka variabel *intervening* menunjukkan bahwa variabel tersebut dapat menyerap atau mengurangi pengaruh langsung pada pengujian tanpa variabel *intervening*.
3. Rumus untuk menghitung *Variance Accounted For* (VAF) yaitu:

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)}}{\text{Pengaruh Total (Total Effect)}}$$

Pengaruh total diperoleh dari:

Pengaruh total = pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung.

VAF yaitu sebuah pengukuran dengan melihat besarnya pengaruh variabel intervening dalam mengurangi pengaruh langsung yang awalnya signifikan tanpa variabel *intervening*. Menurut Joseph F. Hair et al. (2013) mengategorikan variabel *intervening* yaitu:

1. Jika nilai VAF lebih dari 80%, peran variabel intervening dapat dikategorikan menjadi mediasi penuh (*full mediation*).
2. Jika nilai VAF antara 20% - 80%, peran variabel intervening dapat dikategorikan menjadi mediasi parsial (*partial mediation*).
3. Jika nilai VAF dibawah 20%, peran variabel *intervening* dapat dikategorikan hampir tidak mempunyai efek mediasi.