

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu sektor vital dalam perekonomian Indonesia adalah sektor pariwisata yang memberikan sumbangan PDB sebesar 4,01% - 4,5%. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah wisatawan mancanegara pada tahun 2024 sebanyak 13,9 juta kunjungan dan merupakan angka tertinggi selama lima tahun terakhir. Hal itu menunjukkan adanya pertumbuhan positif pada sektor pariwisata. Selain itu, kontribusi dari turis asing yang datang bukan hanya meningkatkan branding negara Indonesia, tetapi juga berhasil meningkatkan devisa negara sebesar USD 17,6 miliar pada tahun 2024 yang menunjukkan peningkatan sebesar 19,3% dari tahun 2023. Nurmansyah (2014) mengatakan bahwa sektor pariwisata berkaitan dengan beberapa bidang seperti perhotelan, resto dan rumah makan, transportasi, industri kerajinan, serta industri jasa lainnya. Oleh karena itu, perlu bagi setiap organisasi bisnis pada sektor pariwisata untuk memberikan pelayanan dan fasilitas terbaiknya guna meningkatkan pendapatan.

Bagi industri perhotelan yang merupakan bentuk bisnis jasa dan memberikan layanan kepada pelanggan, maka pengelolaan sumber daya yang dimiliki organisasi bisnis menjadi hal yang penting (Nadapdap et al., 2022). Selain itu, pengelolaan sumber daya pada perusahaan perlu dilaksanakan karena diikuti juga dengan persaingan pada industri perhotelan yang semakin ketat (Putihray, 2024).

Mangkunegara (2017) mengatakan bahwa sumber daya manusia baik itu secara individu maupun kelompok melalui perilakunya akan berpengaruh terhadap organisasi. Sehingga, salah satu yang perlu dikelola dengan baik oleh perusahaan pada bidang perhotelan adalah sumber daya manusia yang berperan sebagai perancang, pelaksana, dan penggerak utama bagi organisasi bisnis. Hal ini didukung oleh Robbins & Judge (2019) yang mengatakan bahwa pemahaman terkait perilaku organisasi yang diikuti dengan penerapannya di perusahaan akan menghasilkan sumber daya yang unggul.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen yang secara rinci mempelajari hubungan dan peran sumber daya manusia dalam suatu organisasi perusahaan (Mangkunegara, 2017). Manajemen sumber daya manusia ketika berhasil diterapkan dengan baik di organisasi bisnis tentu akan menimbulkan output yang baik dari pegawainya, begttupun sebaliknya ketika penerapannya masih buruk maka hasil kerja dari setiap pegawainya pun akan memburuk (Silaswara et al., 2021). Kemudian, hasil dari pengelolaan sumber daya manusia yang baik di dalam organisasi juga dapat dirasakan oleh pelanggan atau pengunjung hotel dalam bentuk review yang biasanya diberikan dalam laman media online. Dikarenakan adanya teknologi informasi yang terus berkembang secara cepat di era sekarang maka, organisasi bisnis akan sangat membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kualitas unggul untuk

mendukung dalam hal menghadapi persaingan yang ada dan meminimalisir pemberian kesan buruk dari pelanggan (Harahap et al., 2021).

Salah satu faktor sumber daya manusia yang unggul dapat dilihat dari kinerjanya yang sudah dinilai, penilaian kinerja ditujukan untuk memastikan bahwa pekerjaan karyawan itu sejalan dengan tujuan perusahaan (Harahap et al., 2021). Kinerja karyawan merupakan usaha dari karyawan sebagai hasil dari prosesnya melaksanakan tugas (Andriana, 2015). Kinerja karyawan merupakan suatu proses manajemen secara menyeluruh, dengan hasil kerja yang harus dapat ditunjukkan buktinya secara nyata dan terukur melalui perbandingan dengan standar yang berlaku (Sedarmayanti, 2017). Menurut Amha & Brhane (2020) kinerja karyawan memiliki kaitan dengan produktivitas organisasi bisnis melalui kemampuan penyelesaian masalah, kemampuan konsolidasi dengan tim, kemampuan peningkatan target, dan kemampuan dalam kemajuan kualitas produksinya. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kepuasan kerja, keseimbangan hidup atau *work life balance*, dan lingkungan kerja (Arda, 2017; Bataineh, 2019; Nadapdap et al., 2022). Dari beberapa hal tersebut, dalam kondisi aktualnya masih ditemui beberapa masalah yang berpengaruh pada nilai kinerja karyawan.

Pratiwis & Yuniantos (2018) mengatakan bahwa kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor psikologis yang salah satunya adalah kepuasan kerja, yang mana ketika karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya maka kinerjanya juga akan menurun. Juwita & Arintika (2018) mengatakan

kepuasan kerja adalah rasa senang yang dirasakan karyawan dalam perannya di perusahaan. Nilai baik terkait kinerja karyawan bisa dimiliki apabila rasa puas sudah tercipta dari kebijakan manajemen sumber daya manusia (Martini et al., 2023). Handoko (2011) mengatakan bahwa untuk menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan, pekerjaan yang disusun oleh organisasi harus memungkinkan untuk karyawan tersebut mendapat rasa puas dari pekerjaan yang diterima serta organisasi bisnis juga perlu memberikan iklim yang dapat dimanfaatkan karyawan untuk memuaskan semua kebutuhannya baik dari segi material maupun psikologis.

Menurut Nadapdap et al., (2022) dalam penelitiannya mengenai pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menghasilkan pengaruh yang positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Permatasari et al., (2020) mengatakan rasa puas ataupun tidak puas yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika seorang karyawan memiliki kepuasan kerja secara psikologis maka hal ini akan meningkatkan kinerjanya (Nurdin & Rohaeni, 2020). Namun, berbeda dengan penelitian lainnya (Romadhoni, 2022; Sholihin & Arida, 2021) dalam penelitiannya sama-sama menghasilkan pengaruh dari kepuasan kerja yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada sektor perhotelan yang merupakan perusahaan jasa dimungkinkan bahwa karyawan dapat memiliki tekanan yang lebih tinggi untuk selalu memberikan tindakan yang memuaskan bagi pelanggan, maka Prastha

(2023) mengatakan dari kondisi tersebut karyawan sangat memerlukan adanya keseimbangan hidup untuk meminimalisir kemungkinan *burnout* yang merupakan kondisi kelelahan emosional, fisik, dan mental akibat stress berkepanjangan yang terjadi dalam pekerjaan. Nurdin & Rohaeni (2020) juga mengatakan bahwa *work life balance* ini penting bagi kehidupan manusia, karena mereka memiliki dua peran penting baik sebagai pekerja maupun peran di keluarga yang sama-sama terdapat tanggung jawab yang besar didalamnya. Sehingga, perusahaan perlu memperhatikan keseimbangan hidup karyawannya selain memperhatikan terkait kepuasan kerjanya untuk mendukung terciptanya kinerja karyawan yang baik. Menurut Nasir et al., (2020) *work life balance* adalah hubungan diantara pekerjaan dan keluarga yang ditunjukkan untuk kemampuan seseorang dalam pemenuhan tugas atas pekerjaan dan kewajibannya diluar pekerjaan. Kemudian Ingsih et al. (2022) mengatakan bahwa keseimbangan hidup kerja didefinisikan sebagai kemampuan seorang karyawan untuk menjaga keseimbangan antara tanggung jawab mereka sebagai karyawan dan urusan mereka di keluarga.

Menurut Oktaviani (2015) *work life balance* menjadi kebutuhan bagi karyawan dikarenakan perlunya penyesuaian antara tanggung jawab untuk melaksanakan tugas yang diberikan dalam pekerjaan dan tanggung jawab atas tugas dalam keluarga. Selain itu, penerapan *work life balance* memiliki urgensi dalam sebuah organisasi bisnis karena ketika keseimbangan hidup yang tidak terpenuhi akan mengganggu rasa tenang karyawan di lingkungan

pekerjaan maupun di lingkungan keluarga (Sihaloho dan Handayani, 2018). Salah satu contoh implementasi *work life balance* dalam sebuah perusahaan bisa berupa pemberian waktu dan tempat yang fleksibel bagi karyawan, kebijakan keseimbangan waktu untuk dukungan keluarga, dan pemberian jatah libur yang adil dan merata (Rondonuwu et al., 2018). Beberapa hal tersebut, memungkinkan karyawan untuk bisa bekerja dengan lebih maksimal.

Bataineh (2019) melalui penelitiannya mengatakan *work life balance* mempunyai hubungan kausalitas dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian dari Ingsih et al. (2022) menyatakan bahwa *work life balance* mempengaruhi kinerja secara signifikan dan memiliki kaitan yang lurus dengan kepuasan kerja karyawan. Ketika *work life balance* dilaksanakan dengan baik maka kinerja karyawan juga akan meningkat (Preena, 2021). Namun, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Permatasari et al. (2020) mengemukakan hasil bahwa *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Selain berkaitan dengan kinerja dan aspek pribadinya dalam menjalankan pekerjaan, pada dasarnya karyawan juga berhubungan erat dengan lingkungan kerjanya. Sehingga, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan *supportif* menjadi penting. Lingkungan kerja memiliki dua jenis yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik (Sedarmayanti, 2017). Terkait dengan lingkungan kerja yang baik Nasir et al. (2020) mengatakan bahwa harus mencakup lingkungan kerja yang bisa

mempengaruhi dan memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugas yang paling baik sepanjang karirnya agar mendapat kepuasan. Selain itu, lingkungan kerja yang baik juga memiliki kondisi sekitar yang membuat karyawan merasakan nyaman, aman, dan tenang, serta ada fasilitas yang menunjang.

Lingkungan kerja adalah kondisi dan situasi disekitar karyawan yang dapat memberikan kenyamanan sehingga mendorong kinerja karyawan (Wibowo, 2013). Nadapdap et al. (2022) mengatakan kualitas lingkungan kerja berperan penting karena memberikan pengaruh kepada kondisi fisik maupun emosional karyawan dan salah satu strategi yang bisa memajukan kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Penelitian yang dilakukan Prasettiawan & Triyani (2018) menghasilkan pengaruh yang positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Lingkungan kerja juga berdampak positif terhadap kepuasan kerja (Hanafi, 2017). Organisasi bisnis yang tidak bisa menciptakan lingkungan kerja yang baik maka secara signifikan kinerja karyawannya akan menurun (Latief & Fauziah, 2022). Disisi lain, penelitian Nabawi (2019) menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sholihin & Arida (2021) juga mengatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh pada kinerja karyawan.

Peneliti ingin meneliti di Hotel Santika Premiere yang merupakan salah satu hotel bintang 4 di wilayah Kota Semarang. Menjadi salah satu bagian dari industri perhotelan yang fokus untuk memberikan pelayanan tentu

Hotel Santika Premiere membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten. Kemudian, dalam keberjalannya Hotel Santika Premiere Semarang akan sangat erat dalam berinteraksi dengan pengunjung, yang menyebabkan karyawannya memiliki tanggung jawab besar dalam memberikan pelayanan dari tamu masuk sampai pada penyelesaian ketika ada komplain atau masalah. Sehingga, kinerja yang dimiliki oleh sumber daya manusia menjadi aset penting yang perlu dijaga oleh pihak perusahaan. Usaha pemberian layanan yang optimal pada tamu diupayakan oleh Hotel Santika Premiere Semarang melalui pembagian departemen yang mencakup seluruh jobdesk pada sektor perhotelan, seperti yang ada pada tabel dibawah ini:

Tabel 1. 1 Departemen Hotel Santika Premiere Semarang

No	Departemen	Jumlah Karyawan
1.	Housekeeping	12
2.	Engineer	10
3.	Accounting	9
4.	Sales & Marketing	7
5.	Front office	9
6.	F&B service	10
7.	Production	11
8.	HR	2

Sumber: HR Hotel Santika Premiere Semarang (2025)

Dari Tabel 1. 1 dapat dilihat bahwa Hotel Santika Premiere Semarang memiliki total karyawan sebanyak 70 orang yang terbagi dalam delapan departemen. Setiap departemennya tentu memiliki tugas masing-masing yang berbeda. Jumlah karyawan Hotel Santika Premiere Semarang mengalami fluktuasi dan masih jauh dari target 87 karyawan yang harusnya

dimiliki, beberapa karyawan yang meninggalkan perusahaan disebabkan oleh kontrak maupun tawaran pekerjaan yang lebih menarik. Grafik terkait karyawan yang keluar dalam enam tahun terakhir dapat dilihat melalui gambar dibawah ini:



Gambar 1. 1 Grafik Jumlah Karyawan Keluar Pada Hotel Santika Premiere Semarang

Sumber: Hotel Santika Premiere Semarang (2025)

Grafik seperti pada Gambar 1. 1 disebabkan karena beberapa hal yang dianggap kurang sesuai, misalkan dari pemenuhan keseimbangan hidupnya yang belum optimal, lingkungan kerjanya yang masih kurang mendukung, kepuasan kerjanya yang belum tercapai, dan kinerjanya yang menurun. Hal tersebut, pada akhirnya memicu karyawan untuk tidak melanjutkan kontrak, memilih tawaran pekerjaan lain, atau bahkan di pecat. Grafik tersebut sempat menunjukkan tren penurunan jumlah karyawan yang keluar dari Hotel Santika Premiere Semarang. Pada 2019 dan 2020, jumlah karyawan keluar masing-masing sekitar 22 dan 15 orang, berasal dari divisi Marketing dan Front Office (FO). Tahun 2021 terjadi peningkatan signifikan menjadi 24 orang dikarenakan kondisi pandemi yang seluruhnya berasal dari divisi Front Office (FO). Pada 2022, jumlahnya sedikit menurun

menjadi 23 orang, dengan karyawan yang keluar berasal dari divisi Marketing dan FB Service. Pada tahun 2023 terjadi penurunan drastis menjadi hanya 2 orang karena sudah didukung dengan regenerasi yang baik, karyawan tersebut berasal dari divisi Marketing dan Housekeeping (HK). Namun, pada tahun 2024 terjadi kembali kenaikan jumlah karyawan keluar sebanyak 6 orang pada divisi *production* dan FB Service karena kontrak karyawan tersebut tidak dilanjutkan. Meningkatnya jumlah karyawan yang keluar pada tahun lalu berbanding lurus dengan adanya penurunan hasil kerja karyawan yang disampaikan oleh pihak HR Hotel Santika Premiere Semarang seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 1. 2 Hasil Penilaian Kerja Karyawan Hotel Santika Premiere Semarang

No	Tahun	Hasil Penilaian Kerja	Pertumbuhan
1.	2019	90%	-
2.	2020	45%	-50%
3.	2021	40%	-11%
4.	2022	65%	62%
5.	2023	80%	23%
6.	2024	72%	-10%

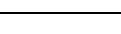
Sumber: Hotel Santika Premiere Semarang (2025)

Tabel 1. 2 merupakan hasil penilaian kinerja karyawan secara keseluruhan dan menunjukkan dinamika yang fluktuatif. Pada tahun 2019 kinerja karyawan berada dalam kategori sangat baik yang mencerminkan stabilitas sebelum pandemi. Namun, pada tahun 2020 dan 2021 terjadi penurunan tajam yang disebabkan oleh adanya pandemi. Kondisi tersebut, menyebabkan penurunan okupansi hotel, perubahan sistem kerja, dan

meningkatkan tekanan psikologis karyawan yang menciptakan ketidakseimbangan hidup kerja serta menurunkan kenyamanan lingkungan kerja. Meskipun, dengan berjalannya waktu kinerja karyawan mulai membaik dan menunjukkan pertumbuhan karena dibantu pihak manajemen yang sudah mampu beradaptasi untuk menyesuaikan strategi pelayanan baru, tetapi pada tahun lalu terdapat penurunan kembali yang disebabkan oleh persaingan industri perhotelan yang semakin ketat dan meningkatnya beban kerja ditengah keterbatasan jumlah karyawan. Sehingga, meskipun kinerja karyawan masih dalam kategori cukup baik tetapi pertumbuhannya melambat. Guna memantau kinerja karyawan, Hotel Santika Premiere menerapkan sistem penilaian kinerja menggunakan KPI yang dilakukan dua kali dalam setahun yaitu periode PK-1 (Januari-Juni) dan PK-2 (Juli-Desember) seperti pada tabel berikut:

Tabel 1. 3. Lembar Penilaian Kerja Hotel Santika Premiere Semarang

No	Objectives		KPI	Target	Bobot	Keterangan
PERSPEKTIF CUSTOMER/STAKEHOLDER						
C2	Giving Excellent service		Customer Satisfaction Index	4,30	15%	Guest Comment
			Guest Comment Restaurant Index	4,30	15%	Guest Comment at the Restaurant
			Banquet Comment Index	4,30	15%	Guest Comment at the Banquet
PERSPEKTIF INTERNAL BUSINESS PROCESS						
P2	Implementing Indonesiaan Home Consintently		Indonesian Home Implementation Index	4,10	10%	Checklist

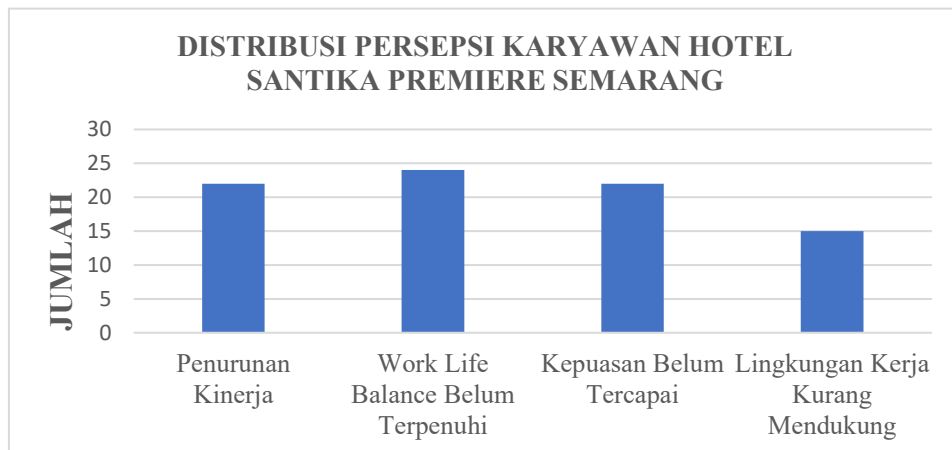
No	Objectives		KPI	Target	Bobot	Keterangan
P4	Ensuring Consistent SMS Implementation		SMS Index – F&B Service	4,04	10%	SMS Audit
P5	Create Innovative Solution & Efficient Process		Number of Improvement – Innovative Implementation	1	2%	
PRESPEKTIF LEARNING & GROWTH						
L3	Index of People Developer		Training Hours	30	3%	
				TOTAL = 70%		
HASIL PENELITIAN KERJA						
Total Nilai:						
Nilai Aspek Hasil Kerja :						
Nilai Aspek Perilaku :						
Nilai Project Assigment :						
Total Nilai Penilaian Kerja :						
Kategori			Kuantitatif	Nilai	Skala Nilai Tahunan	
	Outstanding		<= 70%	5	1,41 – 5,00	
	Exceed Expectation		>70% - 95%	4	3,51 – 4,40	
	Most Expectation		>95% - 115%	3	2,51 – 3,50	
	Need Improvement		>115% - 130%	2	1,61 – 2,50	
	Unsceptable		>130%	1	1.00 – 1,60	

Sumber: Hotel Santika Premiere Semarang (2024)

Lembar penilaian kerja pada Tabel 1. 3 menjadi sarana penilaian kinerja karyawan yang dilakukan dua kali dalam setahun. Lembar penilaian tersebut mewakili tiga perspektif dan juga tiga aspek untuk kemudian dikalkulasikan dengan hasil yang berbentuk presentase. Hasil presentase tersebut yang akan dilihat oleh bagian HR bahwasanya karyawan akan masuk kategori yang mana dari lima kategori yang sudah ada. Hal itu kemudian akan ditindaklanjuti terhadap karyawan apakah ada yang dievaluasi dan perlu ditingkatkan atau karyawan sudah memenuhi standar

perusahaan. Hasil dari penilaian kerja tersebut juga diserahkan kepada karyawan yang bersangkutan tanpa orang lain mengetahui untuk pemberian *feedback* dan perbaikan.

Melalui observasi yang dilakukan peneliti tanggal 13 Juni 2025 pada beberapa karyawan, juga terdapat masalah yang dapat memicu karyawan untuk menghentikan kontrak di Hotel Santika Premiere Semarang serta menggambarkan bagaimana kondisi aktual yang ada. Persepsi dari beberapa karyawan tersebut ditekankan pada segi kinerja, *work life balance*, kepuasan kerja dan lingkungan kerja yang dapat dilihat seperti pada gambar diagram dibawah ini:

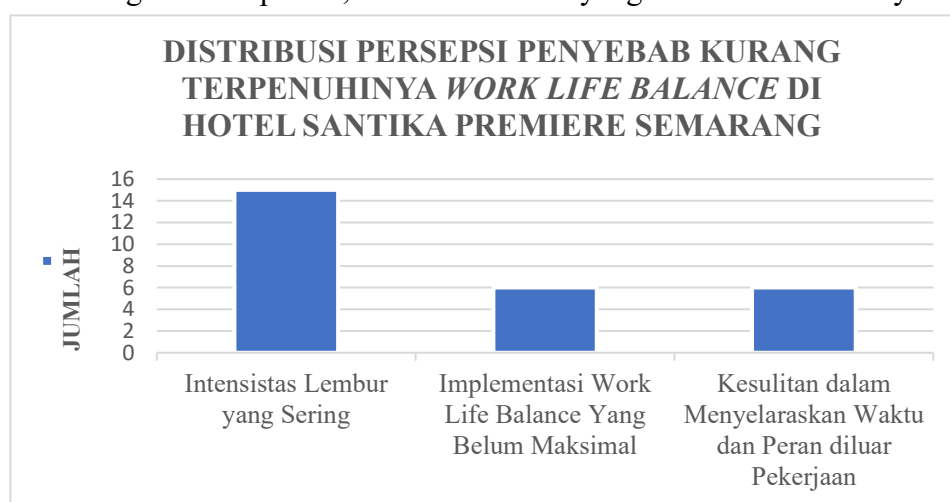


Gambar 1. 2 Distribusi Persepsi Karyawan Hotel Santika Premiere Semarang

Sumber: Hotel Santika Premiere Semarang (2025)

Berdasarkan Gambar 1. 2 dari total 36 karyawan yang diobservasi terdapat 22 orang karyawan yang mengalami penurunan kinerja. Penurunan kinerja tersebut juga diikuti dengan 24 karyawan yang merasa *work life balancenya* belum terpenuhi secara maksimal. Selain itu, masih dari 36 karyawan 22 orang diantaranya mengatakan kepuasan kerjanya belum

tercapai. Terkait dengan lingkungan kerja pada Hotel Santika Premiere Semarang, 15 orang mengatakan bahwa lingkungan kerjanya masih belum mendukung secara optimal. Penurunan kinerja karyawan selaras dengan hasil penilaian yang ada pada Tabel 1. 2 Disisi lain, pada 22 karyawan yang mengatakan pemenuhan *work life balance* pada Hotel Santika Premiere Semarang belum optimal, dikondisi aktual yang dirasakan oleh karyawan



hal itu dipicu oleh beberapa alasan yang pada gambar diagram dibawah ini:

Gambar 1. 3 Penyebab Kurang Terpenuhinya Work Life Balance di Hotel Santika Premiere Semarang

Sumber: Hotel Santika Premiere Semarang (2025)

Berdasarkan Gambar 1. 3 terdapat tiga hal yang mayoritas dikatakan oleh karyawan sebagai alasan kurang terpenuhinya keseimbangan hidup kerja. Intensitas lembur yang sering dilakukan oleh beberapa karyawan berhubungan dengan kesulitan mereka dengan menyelaraskan waktu dan peran diluar pekerjaan baik itu keluarga, teman, hobi, dan lainnya setelah mereka selesai bekerja. Mengenai implementasi keseimbangan hidup kerja yang belum maksimal, berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Widi selaku Human Resources Hotel Santika Premiere Semarang pada tanggal 30

Mei 2024 diketahui bahwa pemenuhan *work life balance* di perusahaan memang masih belum berjalan secara optimal, dan implementasinya pun masih terbatas pada bentuk-bentuk yang sederhana seperti yang ada pada tabel dibawah ini:

Tabel 1. 4 Bentuk Pemenuhan Work Life Balance di Hotel Santika Premiere Semarang

No	Bentuk Implementasi	Keterangan	Pelaksanaan
1.	Rekreasi bersama	Kegiatan bersama seluruh karyawan diluar pekerjaan seperti outbond, gathering, liburan bersama, dan lain-lain.	Target 2 tahun sekali
2.	Mini Team Bonding	Kegiatan informal lintas departemen dengan bentuk seperti olahraga pagi atau sarapan bersama.	1-2 bulan sekali
3.	Coaching Konseling	Kegiatan berupa pembinaan bagi karyawan yang mengalami masalah baik dalam lingkup pekerjaan ataupun pribadi oleh pihak HR melalui konselor dan dilakukan secara pribadi maupun kelompok.	1 tahun sekali
4.	Kunjungan Sosial	Keikutsertaan karyawan dalam kegiatan sosial dan bersifat sukarela seperti kunjungan panti asuhan, rumah ibadah, dan lainnya yang ditujukan untuk meningkatkan kebersamaan karyawan dengan komunitas sekitar.	1 bulan sekali

Sumber: Wawancara HR Hotel Santika Premiere Semarang (2025)

Dari Tabel 1. 4 menunjukkan bahwa bentuk implementasi *work life balance* di Hotel Santika Premiere Semarang memerlukan peningkatan karena cenderung bersifat insidental. Disisi lain, terkait dengan kepuasan kerja yang belum tercapai menurut 22 karyawan, mayoritas hal tersebut didasarkan pada dua hal yaitu kesempatan pengembangan dan promosi yang masih kurang merata serta banyak dari mereka yang masih merasa kurang senang dengan pekerjaan yang mereka jalani ataupun dari tekanan kerja yang mereka dapatkan. Mengenai keterlibatan karyawan, mereka memiliki kesempatan melalui pelaksanaan forum komunikasi karyawan yang dilakukan setiap enam bulan sekali. Pada FKK tersebut karyawan bisa memberikan aspirasi, masukan, ataupun keluhan yang bisa langsung dipertimbangkan oleh *general manager* selaku pimpinan tertinggi. Namun, pada kenyatannya karyawan mengaku forum tersebut belum sepenuhnya menjembatani karyawan dengan pihak tertinggi perusahaan.

Kemudian terkait lingkungan kerja, Hotel Santika Premiere Semarang sebenarnya memiliki standar yang berkaitan dengan pencahayaan, temperatur, kenyamanan, dan lainnya. Namun, berdasarkan kondisi aktualnya standar tersebut belum terpenuhi misalkan pada ruangan HR yang terletak pada lantai *basement*. Tentu hal tersebut akan berpengaruh pada pencahayaan, suhu, temperatur, dan kenyamanan. Karena, pada saat observasi langsung pencahayaan di ruangan departemen HR ini sedikit lebih redup dari pada ruang lainnya, kemudian temperatur di ruangan tersebut terasa lembab meskipun sudah menggunakan ac. Selain itu, kenyamanan

juga masih sering terganggu oleh suara bising dan getaran saat terdapat kendaraan-kendaraan yang melintas. Hal itu juga sejalan dengan apa yang disampaikan Bapak Widi selaku HR Hotel Santika Premiere Semarang yang menyadari bahwa secara tata ruang kerja masih kurang mendukung. Keberadaan alat kerja yang harusnya memadai dalam menunjang pekerjaan karyawan juga masih dirasa kurang terfasilitasi dengan baik.

Berdasarkan research gap dari (Nabawi, 2019; Preena, 2021; Sholihin & Arida, 2021) yang masih terdapat ketidakkonsistenan pada hasil penelitiannya serta berdasarkan pada kondisi aktual Hotel Santika Premiere Semarang maka penulis tertarik meneliti terkait “Pengaruh *Work Life Balance* dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening: Studi pada Karyawan Hotel Santika Premiere Semarang”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka ditetapkan rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Hotel Santika Premiere Semarang?
2. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Hotel Santika Premiere Semarang?
3. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan Hotel Santika Premiere Semarang?

4. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan Hotel Santika Premiere Semarang?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Hotel Santika Premiere Semarang?
6. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Hotel Santika Premiere Semarang melalui Kepuasan Kerja?
7. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Hotel Santika Premiere Semarang melalui Kepuasan Kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka dugaan bahwa *work life balance* dan lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang di mediasi kepuasan kerja di Hotel Santika Premiere Semarang karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja karyawan Hotel Santika Premiere Semarang.
2. Untuk menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan Hotel Santika Premiere Semarang.
3. Untuk menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja karyawan Hotel Santika Premiere Semarang.
4. Untuk menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja karyawan Hotel Santika Premiere Semarang.
5. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan Hotel Santika Premiere Semarang.

6. Untuk menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja karyawan Hotel Santika Premiere Semarang melalui Kepuasan Kerja.
7. Untuk menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan Hotel Santika Premiere Semarang melalui Kepuasan Kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Penulisan pada penelitian ini bermanfaat secara:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Peneliti mengharapkan, melalui penelitian ini mampu memperdalam ilmu yang didapat selama perkuliahan terlebih dalam bidang SDM (sumber daya manusia), berfokus pada teori perilaku organisasi yang menyebutkan bila dalam upaya peningkatan efektivitas suatu organisasi memerlukan perhatian kepada pengaruh yang dimiliki individu, kelompok, dan struktur terhadap perilakunya dalam organisasi. Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan bukti empiris untuk mendukung teori dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh *work life balance*, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Bagi Perusahaan

Penelitian ini berguna menjadi bahan kajian bagi Hotel Santika Premiere Semarang dalam upaya memperbaiki maupun meningkatkan penerapan *work life balance*, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja supaya kinerja karyawan bisa terjaga dengan baik bahkan meningkat. Selain itu, penelitian ini bisa memperlihatkan pengaruh *work life balance* dan

lingkungan serta kepuasan kerja pada kinerja karyawan Hotel Santika Premiere Semarang.

1.4.3 Manfaat Bagi Pembaca

Penelitian ini dapat digunakan untuk bahan literasi dan referensi bagi penelitian selanjutnya dengan topik yang sama ataupun dengan konsentrasi yang sama.

1.5 Kerangka teori

1.5.1 Perilaku Organisasi

1.5.1.1 Pengertian Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan ilmu yang mengkaji mengenai individu, kelompok, dan struktur dalam mengupayakan efektivitas organisasi melalui input seperti kepribadian, emosi, sikap, nilai, dan persepsi individu. Dalam lingkup kelompok dan struktur berkaitan dengan komunikasi antarpersonal, struktur tim, kepemimpinan, konflik, budaya dan kebijakan. Dari input tersebut ditekankan antara hubungan perilaku dengan beberapa hal seperti pekerjaan, ketidakhadiran, produktivitas, turnover, kinerja manusia dan manajemen, serta kepuasan pekerjaan (Robbins & Judge, 2019). Perilaku organisasi menjelaskan bahwa dalam setiap usahanya untuk meningkatkan produktivitas perusahaan perlu melibatkan karyawan yang bukan lagi hanya menjadi kekuatan utama dalam pelaksanaan rencana, tetapi mulai menjadi perancang rencana tersebut (Aithal, 2016).

Kaifi & Noori (2016) mengatakan bahwa perilaku organisasi adalah disiplin ilmu yang bertujuan untuk memahami, memperkirakan, dan mengelola bagaimana perilaku manusia didalam organisasi. Dari beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi merupakan ilmu yang mengkaji bagaimana perilaku individu didalam organisasi baik dalam lingkungan individual maupun kelompok. Sehingga, penting untuk perusahaan bisa memahami peran karyawan dipekerjaan dan diluar pekerjaan, lingkungan kerja dalam perusahaan, serta kepuasan karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang lebih baik.

1.5.1.2 Kaitan Perilaku Organisasi dengan Ilmu Lainnya

Kaifi & Noori (2016) juga mengatakan bahwa pada praktisnya perilaku organisasi juga saling berkaitan dengan disiplin ilmu lainnya seperti berikut:

- a. Psikologi industri, karena psikologi organisasi mempelajari terkait kondisi pekerjaan yang bisa mengurangi kinerja karyawan yang efisien.
- b. Psikologi sosial, karena pada ilmu ini menggabungkan konsep psikologi dan sosiologi untuk memfokuskan pengaruh individu terhadap sesama.
- c. Antropologi, karena yang dipelajari terkait keberadaan individu dengan kegiatannya, dengan memahami budaya dan lingkungan organisasi.

Meskipun memanfaatkan cabang ilmu lain, perilaku organisasi tetap bisa berdiri sendiri karena fokusnya berada pada perilaku manusia dalam organisasi.

1.5.1.3 Aspek Utama dalam Perilaku Organisasi

Robbins & Judge (2019) mengatakan terdapat beberapa aspek yang ada dalam perilaku organisasi antara lain sebagai berikut:

- a. Perilaku individu, yang meliputi sikap, persepsi, karakteristik, nilai, dan motivasi kerja yang dimiliki individu dalam sebuah organisasi.
- b. Perilaku kelompok, mencakup komunikasi, interaksi, dinamika, dan konflik pada kelompok atau tim yang ada pada organisasi.
- c. Struktur organisasi, terkait dengan sistem formal yang ada pada organisasi, pembagian tugas, dan hierarki pada perusahaan.
- d. Budaya organisasi, mencakup tentang sistem, nilai, norma, dan pedoman perilaku yang diterapkan dalam organisasi.
- e. Lingkungan kerja, meliputi lingkungan kerja fisik dan non-fisik yang mempengaruhi individu dalam organisasi.

1.5.2 Kinerja Karyawan

1.5.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan ialah hasil kerja yang didapat karyawan dan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal (Sedarmayanti, 2017). Mangkunegara (2017) mengatakan kinerja adalah hasil kerja yang diperoleh karyawan, yang

mencakup aspek mutu dan jumlah serta sesuai dengan tanggung jawabnya. Sedangkan, Andriana (2015) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah usaha yang dilakukan karyawan sebagai bentuk hasil kerja saat menjalankan pekerjaannya. Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil yang didapat seorang karyawan dari tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan dengan memperhatikan standar yang berlaku di perusahaan.

1.5.2.2 Faktor Kinerja Karyawan

Nasir et al. (2020) mengatakan bahwa kinerja karyawan yang semakin baik itu hasil dari kombinasi faktor-faktor penting, yang meliputi:

1. Kemampuan dan minat pekerja, ketika kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan memiliki bobot yang tinggi, tentunya akan semakin menunjang hasil yang semakin baik. Begitu juga dengan minat kerja seseorang yang sesuai dengan tugasnya maka dalam proses pengerjaannya pun akan lebih optimal.
2. Interpretasi pendelegasian tugas, karyawan akan memiliki hasil kerja yang baik ketika dalam proses pendelegasian pekerjaan dia bisa memiliki kesan yang baik dan bisa memaknai pekerjaan tersebut dengan baik pula.
3. Penerimaan peran dan tingkat pekerja, pada dasarnya peran yang dimiliki seseorang dan dimana posisi dia menjalankan peran tersebut akan sangat berpengaruh pada bagaimana karyawan melakukan tugasnya.

Sedangkan, Mangkunegara (2017) mengatakan bahwa dalam pencapaian kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu:

- a. Kemampuan, yang meliputi kemampuan potensi (IQ), pengetahuan, dan skill.
- b. Motivasi, suatu sikap seseorang terhadap situasi kerja di lingkungan organisasi.

1.5.2.3 Aspek-aspek Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017) aspek kinerja terdiri dari dua aspek, yang berupa aspek kuantitatif dan aspek kualitatif seperti berikut:

1. Aspek kuantitatif meliputi:
 - a. Proses dan kondisi pekerjaan tersebut, ini merujuk pada sejauh mana pekerjaan tersebut dikerjakan sesuai dengan arahan dan kondisi yang ada;
 - b. Waktu untuk menyelesaikan pekerjaan, yaitu kecepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya;
 - c. Jumlah kesalahan dalam satu pekerjaan, menunjukkan intensitas kesalahan yang dilakukan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan;
 - d. Jumlah dan jenis pelayanan dalam bekerja, terkait dengan banyaknya tugas dan variasi pekerjaan yang dapat dilakukan karyawan.
2. Aspek kualitatif meliputi:

- a. Ketepatan dan kualitas pekerjaan, menunjukkan hasil pekerjaan yang dilakukan karyawan berdasarkan standar yang sudah diberikan oleh perusahaan;
- b. Kemampuan dalam bekerja, terkait dengan keterampilan karyawan dalam melakukan pekerjaan;
- c. Kemampuan menganalisis data dan informasi, menunjukkan kapasitas berfikir kritis yang dimiliki karyawan dalam menerima dan mengolah informasi;
- d. Kemampuan atau kegagalan seseorang dalam menggunakan alat, terkait dengan keterampilan dan kompetensi karyawan dalam memanfaatkan alat untuk menunjang pekerjaannya;
- e. Kemampuan mengevaluasi keluhan konsumen, menggambarkan sejauh mana karyawan dalam mengatasi masalah dari konsumen.

1.5.2.4 Penilaian Kinerja Karyawan

Sedarmayanti (2017) mengatakan bahwa penilaian kerja merupakan penilaian terkait berhasil atau gagalnya pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Penilaian kerja ini memiliki beberapa manfaat untuk:

- 1. Perbaikan kinerja karyawan;
- 2. Penyesuaian kompensasi;
- 3. Keputusan promosi;
- 4. Analisa kebutuhan pelatihan dan pengembangan;

5. Perencanaan dan pengembangan karir karyawan;
6. Identifikasi kegagalan karyawan dalam bekerja;
7. Pemberian kesempatan kerja yang sama;
8. Memberikan umpan balik kepada karyawan terkait kinerjanya.

1.5.2.5 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan

Fatimah & Rifai (2022) mengatakan bahwa kinerja memiliki manfaat bagi tiga pihak sekaligus seperti:

1. Manfaat bagi karyawan

Kinerja yang ditunjukkan dari penilaian yang dilakukan perusahaan bisa membuat karyawan lebih termotivasi, dan merasakan kepuasan kerja, serta mendapat kejelasan mengenai standar kerja yang diminta perusahaan.

2. Manfaat bagi penilai

Para penilai memiliki kesempatan untuk mengukur kualitas maupun kuantitas hasil kerja karyawan yang bisa dimanfaatkan untuk menganalisa kecenderungan kinerja karyawan.

3. Manfaat bagi perusahaan

Perusahaan dapat menciptakan peningkatan kinerja organisasi dari kinerja karyawannya. Selain itu, perusahaan dapat meningkatkan sumber daya manusia dan komunikasi yang terjadi dalam perusahaan, serta bisa menjadi bahan evaluasi untuk memperbaiki bagian kerja yang dirasa masih kurang baik.

1.5.3 Kepuasan Kerja

1.5.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins & Judge (2019) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan yang positif mengenai pekerjaannya yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya dan lebih mengarah pada sikap daripada perilaku. Kepuasan kerja merupakan perasaan puas karyawan atas pekerjaannya (Ingsih et al., 2022). Nasir et al. (2020) mengatakan bahwa ketika karyawan merasa puas dengan tugasnya akan membuatnya berupaya semaksimal mungkin dalam menyelesaikan tugasnya dan ketika kepuasan kerja yang dirasakan karyawan rendah akan menyebabkan pencapaian tujuan karyawan tersebut terganggu. Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah rasa senang yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan dan menjadi salah satu pemicu efektivitas karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab kerjanya.

1.5.3.2 Faktor Penyebab Kepuasan Kerja

Arianti et al., (2020) mengatakan bahwa ada lima hal yang menyebabkan muncul kepuasan kerja pada karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan, artinya kepuasan kerja ditentukan oleh karakteristik pekerjaan yang bisa memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhannya.
2. Perbedaan, kepuasan adalah hasil perbandingan dari apa yang diharapkan dengan apa kenyataan yang didapat.

3. Pencapaian nilai, hasil dari persepsi yang menyatakan bahwa pekerjaan menyumbang pemenuhan nilai yang penting.
4. Keadilan, mencerminkan seberapa adil karyawan diperlakukan diperusahaan.
5. Komponen genetik, pandangan terkait puas atau tidaknya itu dipengaruhi oleh sifat pribadi dan faktor genetik seseorang.

1.5.3.3 Indikator Kepuasan Kerja

Rahmawati (2016) menyatakan pendapatnya bahwa kepuasan kerja ialah perasaan senang atau tidaknya karyawan terhadap pekerjaannya berdasarkan adanya harapan terkait imbalan yang diberikan oleh perusahaan, dan kepuasan kerja ini memiliki indikator sebagai berikut:

1. Perasaan terhadap kondisi kerja yang mendukung, atmosfer sekitar yang berkaitan dengan karyawan tentunya berpengaruh terhadap rasa puas yang dimiliki. Ketika memang kondisi disekitar karyawan bisa menunjang dalam mencapai kerja yang baik tentunya akan memunculkan rasa senang bagi seorang karyawan begitu juga sebaliknya.
2. Perasaan terhadap hubungan dengan atasan dan teman kerja, komunikasi yang terjalin antara karyawan dengan pihak atasan dan dengan rekan kerjanya akan mempengaruhi kenyamanan dalam proses penyelesaian tugas dan tanggung jawabnya.

3. Perasaan terhadap pekerjaan, faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang bisa dilihat dari rasa senang atau kesesuaian karyawan dengan pekerjaannya.
4. Perasaan terhadap kesempatan untuk berprestasi, setiap karyawan pasti memiliki keinginan dalam hal promosi ke posisi yang lebih dari yang dimiliki sekarang, salah satu penilaian untuk dapat promosi adalah prestasi kerja yang dimiliki karyawan tersebut.
5. Perasaan terhadap *reward* yang diterima atas kerjanya, timbal balik yang menjadi hak karyawan setelah menyelesaikan tugas dan tanggung berupa kompensasi fisik maupun material harusnya sesuai dengan apa yang telah diupayakan.

1.5.3.4 Dampak Ketidakpuasan Kerja

Nadapdap et al. (2022) mengatakan bahwa salah satu faktor yang memberi dampak penting bagi karyawan dan juga perusahaan adalah kepuasan kerja. Maka, ketika faktor tersebut tidak dapat terpenuhi (Robbins & Judge, 2019) mengasumsikan akan ada beberapa dampak yang terjadi seperti hal-hal berikut:

- a. *Turn Over* Meningkat, saat karyawan merasa bahwa dirinya sudah tidak lagi puas terhadap kinerja dan apa yang ada diorganisasi bisa saja dia memilih untuk lepas atau meninggalkan organisasi tersebut untuk mencari posisi baru.
- b. Kritik dari Karyawan, respon langsung yang diberikan oleh karyawan ketika kepuasan tidak terpenuhi bisa berbentuk masukan,

pembicaraan yang kurang baik, bahkan ekstrimnya disalurkan melalui aktivitas demo para pekerja.

- c. Rasa Percaya Karyawan, ada juga respon secara tidak langsung pada saat karyawan menanti perbaikan dengan cara tetap percaya bahwasannya manajemen bisa mengatasi kondisi tersebut.
- d. Pengabaian, rasa tidak puas yang dimiliki karyawan bisa juga diwujudkan dalam bentuk rasa tidak peduli dengan situasi buruk maupun fatal dan berakibat pada pengurangan daya yang diberikan.

1.5.3.5 Cara Mengukur Kepuasan

Terdapat dua pendekatan yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengukur kepuasan kerja pada karyawan (Robbins & Judge, 2019). Yang pertama dengan pendekatan nilai tunggal dimana karyawan diminta menjawab satu pertanyaan dengan melingkari sebuah angka yang mendeskripsikan rasa sangat puas sampai sangat tidak puas. Yang kedua dengan pendekatan elemen penting dalam bekerja seperti pekerjaan itu sendiri, pengawasan, upah saat ini, kesempatan promosi, dan hubungan dengan rekan kerja. Kemudian elemen-elemen tersebut dinilai berdasarkan skala dan dijumlahkan untuk mendapat nilai kepuasan secara menyeluruh.

1.5.4 *Work Life Balance*

1.5.4.1 Pengertian *Work Life Balance*

Rahmawati (2016) berpendapat bahwa *work life balance* adalah proporsi seimbang antara waktu, emosi, dan sikap yang ada pada pekerjaan dan kehidupan seseorang diluar pekerjaan, baik itu kehidupan keluarga,

sosial, spiritual, serta kesenangan maupun pengembangan diri. *Work life balance* merupakan sejauh mana karyawan terlibat untuk bisa menyeimbangkan perannya dalam kehidupan kerja (Nurendra & Saraswati, 2017). Olivia (2024) mengatakan bahwa keseimbangan hidup kerja memfokuskan pada hubungan antara pekerjaan karyawan dengan keluarga seorang individu guna menunjukkan kemampuan individu dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaannya dan peran diluar tugas kerjanya. Dari definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *work life balance* merupakan titik seimbang yang dimiliki karyawan dalam menjalankan multi perannya yang meliputi peran sebagai pekerja dan juga sebagai anggota keluarga maupun dalam kehidupan sosial diluar tanggung jawabnya diperusahaan.

1.5.4.2 Prespektif *Work Life Balance*

Oktaviani (2015) menjelaskan bahwasannya pentingnya keseimbangan hidup kerja dapat dilihat dari sudut pandang, yang meliputi:

- a. Bagi karyawan, *work life balance* diartikan sebagai sebuah hal menantang agar mereka bisa seimbang dalam menjalankan tanggung jawabnya untuk menyelesaikan pekerjaan yang dimiliki dan tugas yang ada dalam berkeluarga.
- b. Bagi perusahaan, sama halnya dengan karyawan perusahaan juga menganggap *work life balance* sebagai tantangan. Terkait bagaimana caranya bisa menciptakan lingkungan yang menunjang karyawan untuk bisa mencapai tujuan didalam maupun diluar

pekerjaannya. Sehingga, karyawan bisa lebih fokus pada pencapaian di perusahaan.

1.5.4.3 Penyebab Ketidakjelasan Batasan Kehidupan Kerja dan Pribadi

Terdapat tiga konsep yang menyebabkan batas antar waktu kerja dan waktu bukan kerja menjadi semakin tidak jelas saat ini menurut (Andersz et al., 2018), diantaranya yaitu:

1. Organisasi global, mengenalkan bahwa dunia kerja tidak memiliki batas waktu istirahat. Pekerjaan dapat dilakukan jam berapa pun dan dimanapun karena perbedaan zona antar kolega.
2. Teknologi komunikasi, tidak jauh beda dengan konsep sebelumnya pada konsep ini karyawan dituntut bekerja dirumah, dicafe, bahkan ditempat wisata disaat mereka liburan kapanpun itu.
3. Waktu kerja lebih lama, perusahaan meminta waktu bekerja karyawan menjadi lebih panjang dalam satu pekan. Sehingga, banyak karyawan yang kekurangan waktu dengan keluarga.

1.5.4.4 Indikator Work Life Balance

Menurut Andersz et al. (2018) *work-life balance* dapat diukur terdapat beberapa indikator, yang meliputi:

1. Keseimbangan waktu

Keseimbangan waktu merujuk pada jumlah waktu yang dapat dialokasikan oleh individu untuk berbagai aktivitas, baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun kehidupan di luar pekerjaan.

2. Keseimbangan keterlibatan

Keseimbangan keterlibatan mengarah pada sejauh mana individu secara psikologis terlibat serta berkomitmen terhadap pekerjaan maupun aktivitas di luar pekerjaan.

3. Keseimbangan kepuasan

Keseimbangan kepuasan merupakan sejauh mana individu merasa puas terhadap aktivitas yang dijalani, baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun kehidupan di luar pekerjaan. Lingkungan Kerja

1.5.5 Lingkungan Kerja

1.5.5.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017) lingkungan kerja yaitu segala bentuk disekitar karyawan yang dapat mendorong individu melakukan pekerjaan yang ditugaskan, karakteristiknya meliputi pencahayaan, suhu, kapasitas, dan privasi ruangan, lingkungan yang bersih, hubungan sosial, serta hubungan karyawan. Dalam penelitian Hanafi (2017) lingkungan kerja bersangkutan dengan seluruh aspek yang bertindak dan merespon pada tubuh dan pikiran karyawan. Dari definisi tersebut maka dikatakan bahwa lingkungan kerja adalah kondisi sekitar karyawan baik fisik maupun non-fisik dan berkaitan dengan karyawan dan bisa mempengaruhi karyawan dalam bekerja. Karyawan bergantung pada segala yang ada disekitarnya, mungkin secara langsung oleh lingkungan fisik maupun lingkungan non fisik (Latief & Fauziah, 2022).

1.5.5.2 Jenis Lingkungan Kerja

Supriyanto et al. (2020) mengatakan bahwa lingkungan kerja dapat dibedakan menjadi dua kategori, yang meliputi:

1. Lingkungan kerja fisik, adalah lingkungan yang berhubungan langsung dengan karyawan dan dapat berdampak pada karyawan seperti pencahayaan, suhu, kelembapan, sirkulasi udara, warna, tingkat kebisingan, aroma lingkungan sekitar, dan keamanan.
2. Lingkungan kerja non-fisik, mengacu pada situasi yang terbentuk melalui hubungan kerja karyawan dengan pimpinan, rekan, maupun staf yang berada dibawah tanggung jawabnya.

1.5.5.3 Faktor Pendukung Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2017) menyatakan lingkungan kerja memiliki beberapa faktor, yang meliputi:

1. Pencahayaan, tingkat penerangan dalam ruangan harus diperhatikan untuk tidak terlalu terang tetapi tidak menyilaukan agar tidak mengganggu karyawan dalam bekerja. Sehingga, karyawan bisa lebih optimal ketika mengerjakan tugasnya dan berimplikasi pada keberhasilan perusahaan dalam menjalankan kegiatannya.
2. Temperatur, suhu ruangan perlu disesuaikan dengan masing-masing karyawan, karena pada dasarnya kondisi tubuh setiap karyawan memiliki kekebalan yang berbeda mengenai temperatur. Kondisi tubuh karyawan perlu penyesuaian dengan suhu didalam

ruangan dan diluar kantor, untuk itu kondisi temperatur yang normal diperlukan dalam ruang kerja.

3. Kelembapan, kadar air yang terdapat diudara dalam ruangan dipengaruhi salah satunya oleh temperatur. Kelembaban dan temperatur sama-sama mempengaruhi kondisi tubuh panas dan dingin karyawan. Pengaruh dari kedua hal tersebut sangat penting untuk diperhatikan karena bersangkutan dengan kesehatan seseorang yang tentunya akan berimplikasi pada kinerja karyawan.
4. Sirkulasi udara, keluar masuknya udara dalam ruangan akan berakibat pada cukup atau tidaknya udara yang dirasakan oleh karyawan. Sehingga, udara yang mencukupi akan membuat karyawan mendapatkan kesegaran dalam tubuhnya dan tidak mengurangi semangat dalam bekerja.
5. Warna, pewarnaan pada ruangan kantor bisa mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja, pemberian warna yang tidak mencolok akan membuat karyawan lebih betah untuk bekerja karena merasa tidak terganggu dengan hal tersebut.
6. Kebisingan, ketenangan sangat diharapkan oleh karyawan padahal disekililingnya ada interaksi dan aktivitas yang dilakukan oleh orang lain. Tidak menutup kemungkinan suara yang ditimbulkan dari aktivitas disekitar bisa mengganggu karyawan sehingga mereka tidak bisa fokus.

7. Getaran mekanis, merujuk pada getaran yang dihasilkan oleh alat yang bisa mengganggu tubuh karena ketidakaturannya baik dalam hal intensitas maupun frekuensinya.
8. Aroma lingkungan sekitar, adanya bau yang kurang sedap dianggap sebagai pencemaran yang mengnaggu konsentrasi karyawan dalam bekerja. Sehingga juga perlu diperhatikan agar bisa menunjang fokus kerja.
9. Dekorasi, mengenai tata letak, tata warna, dan perlengkapan kerja perlu diperhatikan agar membuat karyawan merasa nyaman dan terdukung.
10. Musik ditempat kerja, musik yang memiliki nada lembut bisa membangkitkan dan meningkatkan karyawan untuk bekerja, tetapi tidak sesuaiya musik yang ada ditempat kerja juga akan mengganggu konsentrasi.
11. Keamanan, perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk menjaga tempat dan suasana lingkungan kerja tetap aman dan tidak menimbulkan keresahan pada karyawan.

1.6 Pengaruh Antar Variabel

1.6.1 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan

Perusahaan yang memiliki pemenuhan *work life balance* yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawannya dan memiliki dampak baik lain seperti kemungkinan undur diri yang berkurang dan meningkatkan tingkat kehadiran (Noviadi et al., 2024). Menurut Nurdin & Rohaeni (2020) *work*

life balance menjadi faktor penting pada hidup manusia karena pada prakteknya akan sulit untuk bisa menyelaraskan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan. Sehingga, perusahaan memang memiliki tanggung jawab khusus untuk memenuhi keseimbangan hidup karyawannya apabila menginginkan karyawan bisa fokus bekerja dan meningkatkan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Noviadi et al. (2024) memperjelas bahwa *work life balance* secara positif mempengaruhi dengan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian sebelumnya, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Diduga terdapat pengaruh yang positif signifikan antara *Work life balance* terhadap Kinerja Karyawan.

1.6.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Nadapdap et al. (2022) mengatakan bahwa salah satu cara perusahaan untuk bisa meningkatkan kinerja karyawannya adalah dengan memperhatikan lingkungan kerja. Perusahaan perlu menciptakan kondisi lingkungan kerja yang nyaman agar karyawan terhindar dari stress sehingga diharapkan kinerja karyawan berada pada hasil yang baik. Lingkungan kerja yang memiliki keharmonisan dan keamanan bisa mempengaruhi karyawan untuk bekerja dengan baik (Nllasari, 2022). Dengan demikian, dapat dilihat pentingnya lingkungan kerja pada suatu perusahaan yang secara timbal balik berpengaruh pada kinerja karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Olivia (2024) memberikan hasil bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan

menguntungkan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2: Diduga terdapat pengaruh yang positif signifikan antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1.6.3 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Salah satu hal yang menjadi akibat dari *work life balance* adalah rasa puas karyawan atas pekerjaannya (Nurdin & Rohaeni, 2020). Ketika karyawan bisa menyeimbangkan perannya di dalam maupun diluar pekerjaan, maka dia akan merasa senang dalam menuntaskan tugasnya dalam perusahaan.

Salah satu bentuk dari pemenuhan *work life balance* yang baik adalah turunnya tingkat *turnover* serta adanya rasa nyaman ketika karyawan menjadi bagian dari perusahaan. (Rondonuwu et al., 2018) dalam penelitiannya membuktikan bahwasanya ada hubungan yang positif ketika keseimbangan hidup karyawan tercapai berhasil meningkatkan kepuasan kerja. Dari uraian diatas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Diduga terdapat pengaruh yang positif signifikan antara *Work life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

1.6.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Adanya lingkungan kerja yang baik akan mendorong dan meningkatkan motivasi karyawan untuk mengoptimalkan performanya dalam mengerjakan tugasnya dan mencapai kepuasan kerja (Nasir et al., 2020). Hanafi (2017) menjelaskan faktor eksternal adanya kepuasan kerja

bergantung pada lingkungan sekitarnya, selain itu lingkungan yang menyenangkan dan mempermudah pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik pula, sehingga karyawan merasa puas dengan apa yang dia kerjakan. Penelitian yang dilakukan oleh (Pawirosumarto et al., 2017) menunjukkan hasil yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Untuk itu, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4: Diduga terdapat pengaruh yang positif signifikan antara Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

1.6.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Hanafi, (2017) keadaan puas atau tidakpuas dalam bekerja menjadi hal yang secara kausalitas berpengaruh kepada kinerja karyawan. Sejalan dengan hal tersebut, Nasir et al. (2020) mengatakan bahwa kepuasan kerja sangat erat dengan kinerja karyawan, dimana ketika mereka merasa puas akan meningkatkan keinginan untuk berkontribusi dalam pekerjaan. Kepuasan kerja menjadi unsur penting untuk bisa menciptakan hasil kerja yang baik dan meningkatkan produktivitas karyawan serta perusahaan kearah yang lebih optimal (Sjahrudin et al., 2022). Keadaan karyawan yang kurang atau bahkan tidak puas akan mengganggu usahanya dalam mencapai hasil kerja terbaik.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Sembiring et al., 2021). Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H5: Diduga terdapat pengaruh yang positif signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1.6.6 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan

Melalui Kepuasan Kerja

Ingsih et al. (2022) melakukan penelitian bahwa dalam lingkup *work life balance* apakah kepuasan kerja bisa memediasi terhadap kinerja karyawan, dan terbukti bahwa baik antara hubungan *work life balance* terhadap kinerja maupun ketika dimediasi oleh kepuasan kerja sama-sama berpengaruh positif signifikan. Dari uraian tersebut, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H6: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara *Work life balance* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

1.6.7 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Melalui Kepuasan Kerja

Ketika lingkungan kerja disekitar karyawan memiliki kondisi yang baik, nyaman, dan mendukung kerja maka karyawan akan dengan senang hati melakukan tugasnya, dan tentu hal tersebut menyebabkan hasil kerja pegawai yang maksimal. Sebaliknya, karyawan akan merasakan frustrasi dan kesulitan untuk menyelesaikan tanggung jawabnya ketika dia tidak menyukai dan sulit beradaptasi dengan lingkungan sekitar yang berakibat hasil kerjanya kurang baik (Arianindita et al., 2018).

Hanafi (2017) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja secara langsung, tetapi ketika dimediasi oleh kepuasan kerja menunjukkan hasil yang berbeda yaitu berpengaruh positif, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H7: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi.

1.7 Penelitian Terdahulu

Pada sebuah penelitian, tentu harus mempunyai landasan yang relevan serta membutuhkan perbandingan dalam membuat hipotesis. Mengenai itu dapat diperoleh melalui penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya, sesuai yang sudah peneliti tampilkan berikut ini:

Tabel 1. 5. Penelitian Terdahulu

No.	Judul / Pengarang	Variabel	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Hotel Dafam Semarang Hanafi (2017)	Variabel Independen: Motivasi (X1), Lingkungan Kerja (X2) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Variabel Mediasi: Kepuasan Kerja	Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja. Namun, berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja mampu menjadi mediasi antara Lingkungan kerja dengan Kinerja	Perbedaannya ada pada lokasi penelitian dan variabel X1 pada penelitian ini yang tidak ada pada penelitian saya.
2.	<i>The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture Toward job Satisfaction and Its</i>	Variabel Independen: Lingkungan kerja (X1), Leadership Style (X2),	Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja	Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, dan pada variabel independen

No.	Judul / Pengarang	Variabel	Hasil Penelitian	Perbedaan
	<i>Implication Towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts Indonesia</i> Pawirosumarto et al. (2017)	<i>Organizational Culture</i> (X3) Variabel Dependen: <i>Employee Performance</i> (Y) Variabel Mediasi: <i>Job Satisfaction</i> (Z)	karyawan secara langsung dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, kepuasan kerja tidak dapat memediasi antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.	tidak ada variabel Lingkungan Kerja sebagai (X2). Kemudian, variabel dependen pada penelitian ini bukan Kinerja Karyawan, serta tidak terdapat variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.
3..	Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Hotel Grand Sae di Surakarta Arianindita et al. (2018)	Variabel Independen: Motivasi (X1), Disiplin Kerja (X2) Lingkungan Kerja (X3), Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	Terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.	Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, dan pada variabel independen yang tidak ada variabel <i>Work Life Balance</i> . Kemudian, tidak terdapat variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.
4..	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado Rondonuwu et al. (2018)	Variabel Independen: <i>Work Life Balance</i> (X) Variabel Dependen: Kepuasan Kerja (Y)	<i>Work Life Balance</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.	Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, dan pada variabel independen tidak ada variabel Lingkungan Kerja sebagai (X2). Variabel Y pada penelitian ini menjadi variabel intervening pada penelitian saya.
5.	Peran <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen	Variabel Independen: <i>Work life balance</i> (X1),	<i>Work Life Balance</i> memiliki pengaruh positif	Perbedaannya pada tidak adanya variabel lingkungan

No.	Judul / Pengarang	Variabel	Hasil Penelitian	Perbedaan
	Afektif Sebagai Variabel Mediasi Pada Hotel Bintang Tiga Di Makassar Foanto et al. (2020)	Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Variabel Intervening: Komitmen Afektif (Z)	dan tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan.	kerja pada penelitian ini. Variabel mediasinya juga berbeda.
6.	<i>An Analysis of Work Discipline, Work Environment, and Employee Satisfaction Towards Employee Performance</i> Nasir et al. (2020)	Variabel Independen: Disiplin Kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kepuasan Kerja (X3) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	Terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.	Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, dan pada variabel independen tidak ada variabel <i>Work Life Balance</i> serta variabel X3 pada penelitian ini menjadi variabel intervening pada penelitian saya.
7.	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> pada generasi milenial dengan peran mediasi Kepuasan Kerja Nurdin & Rohaeni (2020)	Variabel Independen: <i>Work life balance</i> (X1), Variabel Dependen: <i>Turnover Intention</i> (Y) Variabel Intervening: Kepuasan Kerja (Z)	<i>Work life balance</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.	Perbedaannya pada tidak adanya variabel lingkungan kerja pada penelitian ini. Variabel dependennya juga berbeda.
8.	Pengaruh Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Budget Jakarta Sembiring et al. (2021)	Variabel Independen: Kepemimpinan (X1), Budaya Kerja (X2) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan terbukti kepuasan kerja dapat memediasi variabel terhadap	Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, dan pada variabel independen tidak ada variabel <i>Work Life Balance</i> dan Lingkungan Kerja

No.	Judul / Pengarang	Variabel	Hasil Penelitian	Perbedaan
		Variabel Intervening: Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja karyawan.	
9.	<i>Work Life Balance and Compensation on Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable for Millennial Generation Banking Employees</i> Ingsih et al. (2022)	Variabel Independen: <i>Work Life Balance</i> (X1), Kompensasi (X2) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Variabel Intervening: Kepuasan Kerja (Z)	<i>Work life balance</i> secara positif berkorelasi dengan kinerja karyawan serta kepuasan kerja terkonfirmasi memediasi variabel <i>Work life balance</i> terhadap kinerja karyawan.	Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, dan pada variabel independen tidak ada variabel Lingkungan Kerja.
10.	Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Aston Denpasar Hotel & Convention Center Nilasari (2022)	Variabel Independen: Motivasi (X1), Lingkungan Kerja (X2), Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	Terdapat pengaruh yang positif signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.	Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, dan pada variabel independen yang tidak ada variabel <i>Work Life Balance</i> . Kemudian, tidak terdapat variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.
11	Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Fasilitas, <i>Work Life Balance</i> , dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sjahrudin et al. (2022)	Variabel Independen: Fasilitas (X1), <i>Work Life Balance</i> (X2), Disiplin Kerja (X3) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Variabel Mediasi: Kepuasan Kerja	<i>Work Life Balance</i> memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja tidak mampu memediasi antara <i>work life balance</i> terhadap kinerja karyawan.	Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, dan pada variabel independen tidak ada variabel Lingkungan Kerja sebagai (X2). Variabel Y pada penelitian ini menjadi variabel intervening pada penelitian saya.

No.	Judul / Pengarang	Variabel	Hasil Penelitian	Perbedaan
12.	<i>Work Life Balance</i> Mempengaruhi Kinerja Karyawan Di Hotel XYZ Bintang Lima Jakarta Noviadi et al. (2024)	Variabel Independen: <i>Work Life Balance</i> (X) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work Life Balance</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.	Perbedaanya terletak pada lokasi penelitian, dan pada variabel independen tidak ada variabel Lingkungan Kerja sebagai (X2), serta tidak terdapat variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.
13.	Dampak <i>Work Life Balance</i> dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (F&B Departmen, Hotel Santika Malang) Olivia (2024)	Variabel Independen: <i>Work Life Balance</i> (X1), Lingkungan Kerja (X2) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work Life Balance</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.	Perbedaanya terletak pada lokasi penelitan dan variabel penelitiannya yang tidak terdapat variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.
14.	<i>The influence of Work Life Balance and Job Insecurity and HR Practices on Job Satisfaction and Employee Performance on MMS Group East Kalimantan</i> Novita Risa et al. (2025)	Variabel Independen: <i>Work Life Balance</i> (X1), <i>Job insecurity</i> (X2), <i>HR Practices</i> (X3) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan dan Kepuasan kerja (Y)	<i>Work life balance</i> memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja	Perbedaanya ada pada lokasi penelitian, dan variabel X2, X3 pada penlitian ini tidak menjadi variabel pada penelitian says

Sumber: Data primer yang diolah penulis (2025)

1.8 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara dari rumusan masalah yang ada pada penelitian ini. Hipotesis menjelaskan hubungan antar variabel dan diungkapkan dalam bentuk pernyataan peneliti yang dapat diuji. Dalam penelitian ini, peneliti menjadikan hipotesis sebagai jawaban terhadap rumusan masalah. Adapun hipotesis yang diajukan yaitu mengenai apakah *work life balance* dan lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hipotesis yang sudah dirumuskan peneliti adalah sebagai berikut:

H1 : Diduga terdapat pengaruh yang positif signifikan antara *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan Hotel Santika Premiere Semarang.

H2 : Diduga terdapat pengaruh yang positif signifikan antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Hotel Santika Premiere Semarang.

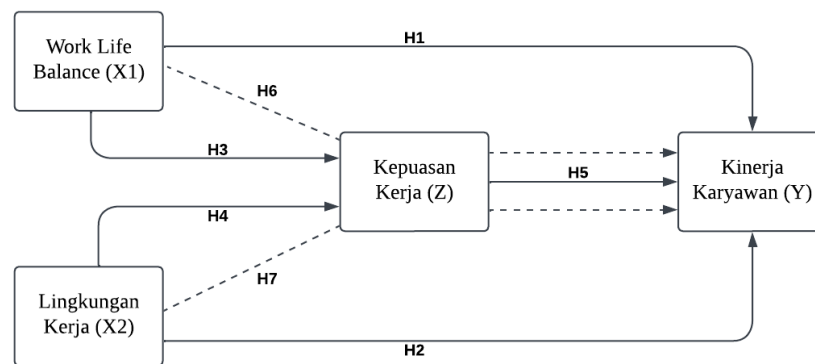
H3 : Diduga terdapat pengaruh yang positif signifikan antara *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Santika Premiere Semarang.

H4 : Diduga terdapat pengaruh yang positif signifikan antara Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Santika Premiere Semarang.

H5 : Diduga terdapat pengaruh yang positif signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Hotel Santika Premiere Semarang.

H6 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intrvening Hotel Santika Premiere Semarang.

H7 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intrvening Hotel Santika Premiere Semarang.



Gambar 1. 4 Kerangka Hipotesis

Keterangan :

Work Life Balance (X₁) : Variabel Independen

Lingkungan Kerja (X₂) : Variabel Independen

Kepuasan Kerja (Z) : Variabel Mediasi

Kinerja Karyawan (Y) : Variabel Dependen

—————→ : Variabel Independen (X) mempengaruhi variabel dependen (Y)

----->: Variabel Independen (X) mempengaruhi variabel dependen (Y) dengan variabel (Z) sebagai mediasi.

1.9 Definisi Konsep

1.9.1 Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja ialah hasil kerja karyawan yang didasarkan pada kualitas atau kuantitas yang diperoleh ketika menjalankan tugas dengan tetap selaras pada pertanggungjawaban yang dimiliki karyawan tersebut.

1.9.2 Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge (2019) kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dimiliki karyawan mengenai pekerjaan yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya.

1.9.3 *Work Life Balance*

Rahmawati (2016) menyatakan bahwa *work life balance* merupakan proporsi yang seimbang antara waktu, perasaan, dan sikap pada pekerjaan di organisasi dan kehidupan diluar pekerjaan.

1.9.4 Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2017) mengatakan bahwa lingkungan kerja fisik adalah semua hal yang ada disekitar karyawan terutama tempat bekerja, cara bekerja, dan peraturan kerja individu atau tim. Sedangkan lingkungan kerja nonfisik merupakan kondisi sekitar terkait hubungan kerja antara atasan bawahan dan antar rekan kerja.

1.10 Definisi Operasional

1.10.1 Kinerja Karyawan

Kinerja ialah hasil kerja karyawan Hotel Santika Premiere Semarang yang didasarkan pada kualitas atau kuantitas yang diperoleh ketika menjalankan tugas dengan tetap selaras pada pertanggungjawaban yang dimiliki karyawan Hotel Santika Premiere Semarang tersebut. Kinerja karyawan dapat diukur dengan beberapa indikator yang digunakan Mangkunegara (2017) sebagai berikut:

1. Kualitas hasil kerja, yaitu pekerjaan karyawan yang diselesaikan dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki, dapat diukur dengan:
 - a. Kerapian hasil kerja yang sesuai dengan standar perusahaan;
 - b. Kesesuaian hasil kerja dengan arahan yang diberikan;
 - c. Tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan dalam pekerjaan.
2. Kuantitas hasil kerja, adalah jumlah hasil kerja yang dapat diselesaikan dari kemampuan karyawan, dapat diukur dengan:
 - a. Pencapaian target oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya;
 - b. Jumlah pekerjaan yang dilakukan karyawan melebihi atau kurang dari target;
 - c. Keinginan karyawan untuk menyelesaikan target yang diberikan perusahaan.

3. Ketepatan waktu, adalah kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang ditentukan, dapat diukur dengan:
 - a. Pekerjaan diselesaikan oleh karyawan sesuai dengan waktu yang diberikan;
 - b. Tingkat keterlambatan penyelesaian pekerjaan karyawan.
4. Efektivitas kerja, adalah kemampuan karyawan untuk memaksimalkan sumber daya yang dimiliki perusahaan, dapat diukur dengan:
 - a. Pemanfaatan jam kerja untuk menyelesaikan pekerjaan;
 - b. Penggunaan peralatan untuk mendukung pekerjaan;
5. Tanggung jawab, adalah kemampuan karyawan untuk menanggung dan berkomitmen pada pekerjaan yang diberikan, dapat diukur dengan:
 - a. Rasa tanggung jawab yang dimiliki karyawan dalam menjalankan dan menyelesaikan tugasnya;
 - b. Profesionalitas yang dimiliki karyawan atas pekerjaannya.

1.10.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dimiliki karyawan Hotel Santika Premiere Semarang mengenai pekerjaan yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja karyawan Hotel Santika Premiere Semarang dapat diukur melalui beberapa indikator yang digunakan Robbins & Judge (2019) sebagai berikut:

1. Sifat pekerjaan, adalah bagaimana pekerjaan itu dilakukan dan bisa diukur dengan:
 - a. Karyawan dapat menikmati dan puas dengan pekerjaan yang diberikan;
 - b. Pekerjaan yang dilakukan memiliki variasi dan menantang.
2. Pengawasan, adalah tingkat pengawasan yang dilakukan oleh atasan kepada karyawan dalam menjalankan pekerjaannya dan bisa diukur dengan:
 - a. Pemberian arahan dan bimbingan yang jelas oleh atasan terkait pekerjaan yang dilakukan karyawan.
 - b. Keadilan dan keterbukaan atasan dengan *feedback* yang diberikan karyawan terkait pekerjaannya.
3. Kompensasi kerja, adalah upah yang diberikan atas usaha yang dilakukakan oleh karyawan dan bisa diukur dengan:
 - a. Bentuk kompensasi, apakah finansial saja atau terdapat kompensasi non-finansial;
 - b. Efektivitas pemberian, kompensasi diberikan secara tepat waktu, adil, dan transparan sesuai beban kerja karyawan.
4. Kesempatan pengembangan, adalah peluang bagi setiap karyawan untuk bisa naik jabatan berdasarkan kinerjanya dan bisa diukur dengan:
 - a. Tingkat keadilan yang didapat bagi semua karyawan untuk mendapat kesempatan tersebut;

- b. Manfaat dari pengembangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat menunjang peluang karir.
- 5. Rekan kerja, adalah sesama karyawan lain yang ada pada perusahaan atau divisi dan bisa diukur dengan;
 - a. Hubungan yang baik dengan rekan kerja dalam menjalankan pekerjaan;
 - b. Tingkat kenyamanan bekerja dengan teman kerja.

1.10.3 *Work Life Balance*

Work life balance merupakan proporsi yang imbang antara waktu, perasaan, dan sikap karyawan Hotel Santika Premiere Semarang pada pekerjaan di organisasi dan kehidupan diluar pekerjaan. Keseimbangan hidup kerja karyawan Hotel Santika Premiere Semarang dapat diukur melalui beberapa indikator yang digunakan Rahmawati (2016) sebagai berikut:

- 1. Keseimbangan waktu, adalah kuantitas waktu imbang yang dimiliki oleh karyawan untuk bekerja dan menjalankan kegiatan sosialnya, dapat diukur dengan:
 - a. Kemampuan karyawan untuk berkumpul dengan keluarga setelah bekerja;
 - b. Keseimbangan waktu yang dapat dicapai karyawan dalam bekerja maupun kegiatan sosial lainnya diluar pekerjaan;
 - c. Memiliki waktu untuk istirahat yang cukup saat bekerja dan setelah pulang kerja.

2. Keseimbangan keterlibatan, berkaitan dengan apa yang terjadi atau dilakukan di pekerjaan dan keluarga akan saling mempengaruhi atau tidak, dapat diukur dengan:
 - a. Keterlibatan karyawan dalam keluarga secara aktif tanpa terganggu oleh pekerjaan;
 - b. Tingkat fokus yang dimiliki karyawan ketika bekerja tanpa terganggu oleh urusan diluar pekerjaan.
3. Keseimbangan pemenuhan harapan, adalah keseimbangan yang diharapkan karyawan dalam perannya dipekerjaan dan diluar pekerjaan, dapat diukur dengan:
 - a. Kemampuan karyawan untuk memenuhi tanggung jawab dalam pekerjaan dan keluarga secara seimbang;
 - b. Rasa gagal yang dialami karyawan terkait dengan harapan yang diberikan oleh keluarga maupun perusahaan.
4. Keseimbangan kepuasan, adalah rasa senang dan puas yang ada pada diri karyawan dipekerjaan dan diluar pekerjaan, dapat diukur dengan:
 - a. Kepuasan karyawan dalam hal membagi waktunya dipekerjaan dan dikehidupan sosial lainnya;
 - b. Karyawan mencapai kepuasan terkait peran yang diberikannya pada pekerjaan dan diluar pekerjaan;

1.10.4 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja fisik adalah semua hal yang ada disekitar karyawan karyawan Hotel Santika Premiere Semarang terutama tempat

bekerja, cara bekerja, dan peraturan kerja individu atau tim. Sedangkan lingkungan kerja nonfisik merupakan kondisi sekitar mengenai hubungan kerja antara atasan bawahan dan antar rekan kerja. Lingkungan kerja karyawan Hotel Santika Premiere Semarang dapat diukur melalui beberapa indikator yang digunakan Sedarmayanti (2017) sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja fisik, adalah lingkungan sekitar yang langsung berhubungan dengan karyawan. Lingkungan kerja fisik diukur dengan:
 - a. Pencahayaan yang baik, tidak terlalu redup dan tidak terlalu terang;
 - b. Temperatur ruangan yang normal, tidak terlalu dingin atau panas;
 - c. Kelembapan tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah;
 - d. Sirkulasi udara yang baik sehingga oksigen didalam ruangan cukup dan keluar masuk oksigen lancar;
 - e. Warna ruangan yang bisa menyerap dan memantulkan cahaya dengan baik;
 - f. Kebisingan yang tidak mengganggu ketenangan dan konsentrasi;
 - g. Aroma lingkungan sekitar yang tidak menimbulkan bau tidak sedap;
 - h. Keamanan yang terjaga dan terjamin.
2. Lingkungan kerja non-fisik, adalah keadaan lingkungan sekitar karyawan terkait hubungannya dengan karyawan lain di pekerjaan. Lingkungan kerja non-fisik diukur dengan:

- a. Hubungan atasan dan rekan kerja yang terjalin dengan baik;
- b. Komunikasi yang lancar dan jelas alurnya;
- c. Tekanan yang diberikan oleh atasan ataupun rekan kerja.

1.11 Metode Penelitian

1.11.1 Tipe Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan tipe *explanatory research* untuk mengkaji dan menjelaskan keterkaitan antar variabel serta bagaimana pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Penelitian *explanatory* bermaksud untuk menguji hipotesis antar variabel yang dihipotesiskan dan terdapat hipotesis yang akan di uji kebenarannya (Sugiyono, 2016). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan antar variabel yaitu *work life balance* (X1) dan lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening pada Hotel Santika Premiere Semarang. *Work life balance* dan lingkungan kerja menjadi variabel bebas, kinerja karyawan merupakan variabel terikat, dan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

1.11.2 Populasi dan Sampel

1.11.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2016) populasi merupakan kelompok yang ditetapkan oleh peneliti dengan kualitas dan karakteristik tertentu, untuk dipelajari lebih lanjut dan dapat dijadikan dasar dalam penarikan kesimpulan. Populasi adalah sekelompok elemen yang lengkap, yang bukan hanya orang tetapi juga terdiri atas obyek atau subyek dan benda-benda

alam lainnya yang mana peneliti tertarik untuk mempelajarinya atau menjadikannya sebagai objek penelitian. Pada penelitian ini, populasi yang diambil adalah karyawan Hotel Santika Premiere Semarang yang sudah bekerja lebih dari satu tahun dan merupakan karyawan tetap karena dengan kriteria tersebut kinerja karyawan sudah dapat dihitung dan juga karyawan tetap lebih paham terkait kondisi dan dinamika bekerja di Hotel Santika Premiere Semarang serta mencerminkan pengalaman kerja yang stabil, mendalam, dan konsisten daripada karyawan kontak yang belum merasakan benefit dari perusahaan secara penuh. Dari 70 karyawan yang ada, jumlah karyawan yang bekerja sudah lebih dari satu tahun berjumlah 36 karyawan dan yang merupakan karyawan tetap berjumlah 30 karyawan.

1.11.2.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang mewakili jumlah serta karakteristik tertentu yang dimilikinya (Sugiyono, 2016). Penelitian dengan metode kuantitatif memiliki jumlah minimal sampel adalah 30 sampel (Sugiyono, 2016). Dari identifikasi melalui kriteria yang sudah ditetapkan, sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah sampel jenuh atau sensus yaitu karyawan Hotel Santika Premiere Semarang yang sudah bekerja lebih dari satu tahun dan merupakan karyawan tetap berjumlah 30 orang dan akan mengisi kuesioner dari peneliti.

1.11.3 Jenis dan Sumber Data

1.11.3.1 Jenis Data

Dalam penelitian ini digunakan data kuantitatif dan kualitatif, yang

bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai faktor atau kondisi tertentu yang berdampak pada kinerja karyawan. Data kuantitatif adalah data yang berupa informasi yang dapat diukur dan dihitung serta ditampilkan dalam bentuk angka atau bilangan (Sugiyono, 2016). Pada penelitian ini data kuantitatif adalah data yang diperoleh dari hasil kuesioner. Sedangkan, data kualitatif adalah data yang berbentuk kalimat ataupun pendapat dan cara mengukurnya menekankan pada makna, pemahaman, serta proses dari suatu fenomena sosial (Sugiyono, 2016). Pada penelitian data kualitatif adalah data yang didapat dari wawancara dan literasi dari jurnal, buku, dan sumber lainnya.

1.11.3.2 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder.

- a. Data primer merupakan data yang diperoleh peneliti secara langsung dari lokasi penelitian (Sugiyono, 2016). Peneliti akan melakukan wawancara dan menyebarkan kuesioner kepada karyawan Hotel Santika Premiere Semarang.
- b. Data Sekunder merupakan informasi yang diperoleh tidak secara langsung, tetapi melalui dokumen-dokumen tertentu, maupun dari literatur buku yang sesuai dengan topik penelitian (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini, data sekunder didapat melalui studi pustaka berupa keterangan para ahli dan peneliti sebelumnya.

1.11.4 Skala Pengukuran

Skala pengukuran adalah pedoman yang digunakan peneliti untuk menentukan interval pada instrumen pengumpulan data. Jenis skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Menurut Sugiyono (2016) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, opini, serta persepsi seseorang atau sekelompok terhadap suatu fenomena. Melalui skala ini, setiap variabel akan dijabarkan ke dalam sejumlah indikator untuk dapat diukur menjadi angka. Skala likert mempunyai gradasi respon dalam suatu pertanyaan dengan ketentuan sebagai berikut.

- a. Sangat setuju diberi skor = skor 5
- b. Setuju diberi skor = skor 4
- c. Cukup diberi skor = skor 3
- d. Tidak setuju diberi skor = skor 2
- e. Sangat tidak setuju skor = skor 1

1.11.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah teknik yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan informasi guna menjadi fakta pendukung yang ada saat terjun ke lapangan untuk keperluan penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah;

- a. Kuesioner, Sugiyono (2016) menyatakan bahwa kuesioner merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan pertanyaan tertulis kepada responden untuk

dijawab. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan Hotel Santika Premiere Semarang.

- b. Wawancara, adalah teknik pengumpulan data untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan dilakukan ketika peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden secara lebih mendalam (Sugiyono, 2016). Pada penelitian ini tepatnya akan dilakukan wawancara kepada HR dan karyawan Hotel Santika Premiere Semarang.

1.11.6 Teknik Pengolahan Data

Pada suatu penelitian memerlukan tahap-tahap pengolahan data yang harus dilakukan sebelum melakukan analisa data yang meliputi:

1. *Editing* (Pengeditan)

Editing dilakukan agar mempermudah proses olah data dengan menyeleksi data yang relevan dengan penelitian serta menghilangkan data yang tidak dibutuhkan.

2. *Coding*

Coding merupakan proses klasifikasi jawaban dari kuesioner ke dalam kategori tertentu dengan memberi tanda atau kode khusus.

3. *Scoring* (Pemberian Skor)

Scoring adalah tahap mengkonversi data kualitatif menjadi data kuantitatif melalui pemberian skor pada setiap jawaban responden. Skala penilaian yang digunakan berkisar antara angka 1 sampai 5,

dimana skor 5 menunjukkan sangat setuju dan skor 1 berarti sangat tidak setuju.

4. *Tabulating*

Merupakan penyajian data hasil kuesioner dalam bentuk tabel yang dikelompokkan berdasarkan variabel penelitian. Setelah proses tabulasi selesai, data kemudian diolah menggunakan program komputer *SmartPLS 4.1.1.4 for window*.

1.11.7 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah sarana yang digunakan untuk mengukur fenomena alam ataupun sosial yang diteliti (Sugiyono, 2016). Instrumen yang digunakan adalah angket atau kuesioner.

1.11.8 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dilakukan untuk menyederhanakan hasil penelitian ke dalam bentuk yang mudah dipahami. Untuk mendapatkan pengukuran yang akurat dan objektif tentang tanggapan responden, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sehingga, data yang terkumpul dalam bentuk angka diolah dengan metode statistik.

Analisis kuantitatif merupakan teknik yang digunakan untuk menilai pengaruh antar variabel secara statistik (Sugiyono, 2016). Proses ini meliputi penyusunan data dalam tabel dan penghitungan menggunakan berbagai uji statistik

1.11.9 Analisis Partial Least Square (PLS)

Ghozali (2018) menjelaskan bahwa *Partial Least Square (PLS)* merupakan metode alternatif dari SEM berbasis *covariant* menjadi berbasis varian sehingga, PLS lebih menekankan pada fungsi prediksi model. Estimasi parameter dalam PLS dikelompokkan menjadi tiga kategori yang meliputi *weight estimate* untuk menghasilkan skor pada variabel laten, *path estimate* atau estimasi jalur yang menunjukkan hubungan antarvariabel laten maupun dengan indikator, dan estimasi rata-rata dari lokasi parameter yang berhubungan dengan indikator laten atau nilai konstanta regresi. Langkah-langkah analisis data dalam model persamaan struktural aplikasi *SmartPLS* meliputi:

1.11.9.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

1. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen pada penelitian benar-benar mampu menjadi alat ukur yang tepat dalam memperoleh data, atau dengan kata lain uji validitas dibutuhkan untuk mendeteksi kemungkinan adanya kesalahan pada kuesioner. Apabila data yang dihasilkan valid, maka instrumen dapat dipakai untuk mengukur variabel yang akan diteliti. Namun, jika hasilnya tidak valid maka instrumen tersebut tidak bisa digunakan untuk mengukur variabel (Sugiyono, 2016). Pengukuran uji validitas pada penelitian ini dilakukan menggunakan program aplikasi *SmartPLS 4.1.1.4 for windows* dalam dua tahap sebagai berikut:

Tabel 1. 6 Parameter Uji Validitas pada Model Partial Least Square (PLS)

Uji Validitas	Parameter	<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. Tujuan pengukuran ini untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan benar-benar jelas bagi responden dan meminimalisir terjadinya kesalahpahaman.	Nilai seluruh item <i>loading factor</i> > 0,7
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Nilai yang diharapkan > 0,5.
Validitas <i>Discriminant</i>	Model pengukuran validitas <i>discriminant</i> didasarkan pada refleksi indikator yang dilihat dari nilai <i>cross loading factor</i> dengan konstruk yang digunakan untuk mengetahui konstruk mempunyai nilai diskriminan yang memadai atau tidak.	Dalam uji <i>cross loading</i> , suatu indikator dianggap valid apabila nilai <i>loading</i> pada konstruk asalnya lebih besar daripada nilai <i>loading</i> pada konstruk lainnya.

Sumber: Hair et al. (2017)

Apabila indikator memiliki nilai *loading* < 0,5 maka lebih baik dihapus, kemudian jika nilai *loading* indikatornya berada pada rentang 0,5 – 0,7 sebaiknya dipertimbangkan karena dapat mempengaruhi *Average Variance Extracted (AVE)* serta *composite reliability* jika tidak dihapus. Penghapusan indikator dapat menyebabkan nilai *loading* berada dikisaran 0,5 – 0,7. Kondisi ini berkontribusi pada peningkatan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* serta *composite reliability*, sehingga Tindakan

penghapusan indikator lebih dianjurkan. Sedangkan apabila nilai *loading* suatu indikator $> 0,7$ maka lebih baik dipertahankan dan tidak dihapus.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan konsistensi instrumen dalam menilai suatu fenomena yang sama. Instrumen dianggap reliabel apabila ketika digunakan secara berulang kali pada objek yang sama tetap memberikan hasil yang sama pula (Sugiyono, 2016). Uji reliabilitas yang digunakan pada penelitian ini adalah uji reliabilitas *internal consistency* menggunakan aplikasi *SmartPLS 4.1.1.4 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 Parameter 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 et al. (2017)

1.11.9.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model adalah model struktur pada hubungan antar variabel laten di PLS yang dibangun berdasarkan rumusan masalah penelitian. Pengujian *inner model* meliputi pengujian *R Square* dan *F Square*.

- a. Model Fit, Uji model fit bertujuan untuk menilai kecocokan model dengan data. Terdapat tiga pengujian utama, yaitu *Average Path Coefficient* (APC), *Average R-square* (ARS), dan *Average Variance Factors* (AVIF). APC dan ARS dianggap valid jika $p\text{-value} < 0,50$,

sedangkan AVIF harus < 5 (Ghozali, 2018). Validasi keseluruhan model dilakukan dengan *goodness of fit* (GoF), yang dalam PLS berkisar antara 0-1, dengan kategori: 0-0,25 (GoF kecil), 0,25-0,36 (GoF moderat), dan $> 0,36$ (GoF besar) yang dapat diukur dengan rumus sebagai berikut:

$$\sqrt{AVE \times R^2}$$

Keterangan:

- AVE = rata-rata dari semua konstruk laten (variabel laten).
 - R^2 = rata-rata *squared* dari variabel dependen dalam model structural.
- b. R Square, digunakan untuk menilai kualitas model struktural dengan melihat seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Terdapat tiga kriteria penilaian *r-square* yaitu 0,75 yang dikategorikan baik, 0,50 menunjukkan tingkat moderat, dan 0,25 yang mengindikasikan model lemah (Ghozali, 2018).
 - c. F Square atau *effect size*, digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Terdapat tiga kriteria yang digunakan, meliputi nilai 0,02 yang menunjukkan pengaruh lemah, 0,15 yang berarti pengaruh sedang, dan 0,35 yang menunjukkan pengaruh kuat (Hair et al., 2017).
 - d. Membentuk Diagram Jalur (*Analysis Path*), analisis jalur disajikan dalam bentuk diagram yang memperlihatkan hubungan hipotesis serta variabel yang diuji (Ghozali, 2018). Metode ini dipilih karena mampu

menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel baik secara langsung maupun tidak langsung, khususnya untuk mengukur pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

1.11.9.3 *Analysis Path Coefficient*

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

Metode *resampling bootstrap* digunakan dalam pengujian hipotesis dengan membedakan dua jenis uji, yaitu direct effect (pengujian langsung) dan indirect effect (pengujian tidak langsung) dengan pendekatan one-tailed, pada software SMARTPLS. Berikut ini yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan yaitu:

- a $p\text{-Value} < 0.05$ dan $T\text{-statistik} > 1.64$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- b $p\text{-Value} > 0.05$ dan $T\text{-statistik} < 1.64$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.