

## Keterlibatan Karyawan sebagai Kunci Utama Kepemimpinan dan Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

<sup>1</sup>Andri Iskandar, <sup>2</sup>Florentina Ratih Wulandari, <sup>3</sup>Tehubijuluw Zacharias

<sup>1</sup>Universitas Terbuka, Indonesia

<sup>2</sup>Universitas Terbuka, Indonesia

<sup>3</sup>Universitas Kristen Indonesia Maluku, Indonesia

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kehidupan kerja terhadap kinerja melalui keterlibatan karyawan pada pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kuantitatif dengan jenis korelasi kausal, yang berarti bahwa hubungan antara variabel independen dan variabel dependen bersifat kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku yang berjumlah 144 orang. Metode pengambilan sampel menggunakan tabel sampel Issac dan Michael, di mana untuk populasi sebanyak 144 orang dengan tingkat kepercayaan 95%, jumlah sampel yang digunakan adalah 100 orang, yang ditentukan melalui teknik *simple random sampling* menggunakan undian. Data dianalisis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: (1) kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, (2) kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, (3) keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, (4) kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, (5) kehidupan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, (6) kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui keterlibatan karyawan, dan (7) kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui keterlibatan karyawan.

**Kata kunci:** Kepemimpinan, Kehidupan Kerja, Kinerja, Keterlibatan Karyawan, Penggerak Utama

### 1. Pendahuluan

Pentingnya kinerja aparatur sipil negara (ASN) tidak dapat diabaikan dalam konteks pemerintahan dan pembangunan suatu negara. Sebagai ujung tombak dalam penyelenggaraan layanan publik, kinerja ASN secara langsung memengaruhi efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas pemerintahan. ASN yang memiliki kinerja yang baik merupakan aset berharga bagi negara, karena mereka memiliki peran sentral dalam mewujudkan visi dan misi pemerintah serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Kinerja ASN yang tinggi mencakup aspek profesionalisme, integritas, dan dedikasi dalam melaksanakan tugasnya, yang pada gilirannya membentuk fondasi yang kokoh bagi tata kelola pemerintahan yang baik. Dengan demikian, peningkatan kinerja ASN menjadi suatu prioritas dalam upaya meningkatkan kualitas layanan publik, membangun kepercayaan masyarakat, dan mencapai tujuan pembangunan nasional.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku baru terbentuk pada tahun 2007 sebagaimana diatur dalam Peraturan Daerah Provinsi Maluku Nomor 4 Tahun 2007 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga-Lembaga Teknis Daerah Provinsi Maluku, sebagai tindak lanjut dari Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Visi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku adalah menjadi organisasi perangkat daerah yang berkualitas dalam pelayanan di bidang kepegawaian. Untuk mewujudkan visi tersebut, maka tugas pokok dan fungsi yang diemban adalah mendukung dan membantu kelancaran tugas Kepala Daerah melaksanakan sebagian urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan pemerintah daerah dalam pelaksanaan kebijakan daerah bersifat spesifik khususnya penanganan, pengembangan dan perumusan dibidang kepegawaian daerah. Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi tersebut, maka BKD Provinsi Maluku harus memperhatikan beberapa hal yang berkaitan dengan peningkatan kinerja organisasi publik. Aparatur negara yang merupakan unsur sumber daya manusia instansi pemerintah mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan. Untuk membentuk sosok

\*Corresponding Author: Zacharias, T. E-mail: [tehubijuluwzacharias@yahoo.com](mailto:tehubijuluwzacharias@yahoo.com)

aparatur pemerintah yang baik dalam rangka meningkatkan kinerja, maka diperlukan sebuah kajian mengenai faktor apa yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Kajian mengenai kinerja pegawai masih mendapatkan perhatian yang sangat penting bagi para ahli dan praktisi SDM. Berbagai faktor penentu telah dikaji dalam kaitannya dengan upaya peningkatan kinerja. Berbagai dimensi telah diselidiki, baik secara organisasi maupun secara individual dari berbagai sudut pandang yang beragam serta memberikan hasil yang juga beragam.

Fenomena masalah terkait dengan indikator *vigor* adalah penurunan semangat karena kelelahan secara fisik atau emosional, kehilangan energi, dan kurang termotivasi untuk bekerja. Dalam indikator dedikasi adalah kurangnya rasa antusiasme dan inspirasi terhadap pekerjaan, serta minimnya rasa kebanggaan dan tantangan yang dirasakan oleh pegawai dan indikator *absorption* adalah pegawai yang sulit fokus pada tugas, sering terganggu, dan tidak sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan.

Sedangkan masalah utama yang terkait dengan kepemimpinan meliputi kurangnya kejelasan visi dan misi yang menyebabkan pegawai tidak memiliki arah yang jelas dalam bekerja, kesulitan dalam mencapai visi dan misi akibat strategi yang kurang efektif, rendahnya tingkat optimisme dan keyakinan pegawai yang mempengaruhi semangat dan inovasi, lambatnya tindakan dalam pengambilan keputusan dan eksekusi tugas karena birokrasi dan ketakutan akan risiko, pemimpin yang tidak memberikan teladan yang baik sehingga mengurangi *respect* dan moral pegawai, serta kesulitan dalam mendelegasikan tugas dan wewenang yang menyebabkan beban kerja tidak merata dan pengembangan pegawai terhambat.

Adapun masalah utama dalam keseimbangan kehidupan kerja pegawai mencakup kesulitan dalam mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang sering mengakibatkan jam kerja berlebihan dan kurangnya waktu untuk keluarga atau diri sendiri; ketidakseimbangan keterlibatan di mana pegawai merasa terjebak antara peran di tempat kerja dan di rumah tanpa bisa sepenuhnya hadir dalam keduanya; serta ketidakpuasan yang timbul ketika kepuasan dalam satu aspek kehidupan tidak seimbang dengan aspek lainnya, yang dapat menyebabkan frustrasi dan potensi burnout.

*Employee Engagement* (keterlibatan pegawai) merupakan kontributor yang sangat penting dari keberhasilan suatu organisasi (Siswono, 2016). Namun berbanding terbalik dengan pernyataan tersebut, masih mudah ditemukan di banyak organisasi, tingkat *Employee Engagement* yang rendah. Dilaporkan oleh Sutiye, Dessy Trismiyanti, Muthia Roza Linda, Riza Yonita, & Suheri (2020) bahwa hanya sebagian kecil pegawai yang merasa terikat dengan tempatnya bekerja, padahal pegawai yang *engaged* akan memiliki keinginan untuk terikat yang menimbulkan gairah terhadap pekerjaannya, bersedia untuk mengorbankan lebih banyak tenaga dan waktu demi pekerjaannya, dan menjadi lebih proaktif dalam mencapai tujuan pekerjaannya. Hasil studi yang dilakukan (Kusumawati, 2017) menemukan bahwa pegawai dengan *engagement* tinggi 38 persen lebih mungkin untuk memiliki produktivitas di atas rata-rata dan dua kali lebih mungkin untuk memiliki kinerja yang baik. Demikian pula penelitian Siswono, 2016), (Suchyowati & Hendrawan, 2020) dan (Azzam, Widya Parimita, & Christian Wiradendi Wolor, 2021).

Kepemimpinan menjadi salah satu *variabel* yang mendapatkan perhatian dalam kaitannya dengan kinerja, sebagaimana penelitian yang telah dilakukan oleh (Hasni, Noviantoro, & Septianti, 2020), (Gede & Priartini, 2018) dan (Purwanto et al., 2020). Demikian juga dengan variabel *working life balanced* telah dikaji oleh (Pebiyanti & Winarno, 2021), (Saifullah, 2020) dan (Gunasti & Pratama, 2021).

Di satu sisi, salah satu faktor yang mendukung terbentuknya *Employee Engagement* adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*. Kondisi budaya organisasi yang mendukung dalam pekerjaan dan perkembangan pegawai, serta kondisi kerja yang ramah dan saling membantu juga dapat membantu dalam membentuk sifat *engaged* terhadap pekerjaannya. Kompensasi dan keuntungan yang cukup dan sepadan juga dapat membuat pegawainya merasa *engaged* terhadap pekerjaannya. Hal-hal lain menyangkut budaya organisasi yang dapat membantu dalam pembentukan *Employee Engagement* adalah misi dan visi organisasi yang jelas, perlakuan dari anggota organisasi lainnya, kebijakan pekerjaan dan keseimbangan kerja dapat mempengaruhi dalam pembentukan *Employee Engagement* (Leung & Wijaya, 2016). Budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap *Employee Engagement* di FEB dan FKB Universitas Telkom sebesar 43,1% sedangkan 56,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. (Octaviani & Fakhri, 2017).

Pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku *engagement* terletak pada gaya kepemimpinan yang diadopsi untuk meningkatkan *Employee Engagement* di tempat kerja (Ariani, 2014). Sejalan dengan hal tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Sari et al. (2017) menunjukkan mengenai pentingnya peran pemimpin dalam mendorong *Employee Engagement*. Seorang pemimpin harus membuat iklim organisasi yang baik agar *engagement* lahir dan berkembang dalam diri para anggotanya (Purwanto S.K., 2015).

Gaya kepemimpinan merupakan sebuah pola yang menekankan pada perilaku atau sikap kepemimpinan yang diadopsi oleh seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin organisasi akan mempengaruhi perasaan pegawainya, termasuk keterlibatan pegawai tersebut. Hal tersebut diperkuat melalui penelitian yang dilakukan oleh (Bezuidenhout & Schultz, 2013) pada suatu organisasi tambang yang hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan *transformatif* memiliki pengaruh yang positif terhadap *Employee Engagement*.

Keseimbangan kehidupan kerja merupakan faktor penting bagi organisasi dan pegawai. Hal itu karena WLB yang sukses, pegawai dapat mengontrol hidupnya, mengurangi stres kerja, dan meningkatkan kepuasan kerja. WLB merupakan salah satu harapan khususnya bagi pegawai generasi Y. Organisasi harus memenuhi harapan generasi Y karena jumlah pekerja dari kelompok ini adalah yang terbesar di periode mendatang (Riyanto, Ariyanto, & Lukertina, 2019).

*Work-life balance* merupakan topik penting bagi pegawai terlepas dari sifat pekerjaan mereka karena keluarga dan karir merupakan aspek kehidupan yang tidak dapat dipisahkan. Dengan demikian, penting untuk membantu pegawai dalam mencapai rasa keseimbangan antara pekerjaan dan kebutuhan pribadi sebagai upaya untuk meningkatkan keterikatan kerja, produktivitas dan kinerja (Wardani & Firmansyah, 2019).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Aslam (2015) dari 150 responden menunjukkan bahwa adanya perubahan kinerja ke arah yang lebih baik sebanyak 95,8 persen disebabkan oleh *work life balance*. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Soomro, Breitenecker, & Shah (2018) dari 280 responden menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh secara positif terhadap peningkatan produktivitas kinerja. Akan tetapi berkebalikan dengan penelitian Anugrah & Priyambodo (2021) dimana didapatkan hasil bahwa *work life balance* tidak berpengaruh kepada kinerja atau *performance*.

## 2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan deksriptif-kuantitatif dengan tipe korelasional sebab-akibat, artinya hubungan antar variabel independen dan variabel dependen merupakan suatu hubungan sebab-akibat. Pelaksanaan penelitian dilakukan pada BKD Provinsi Maluku. Penelitian ini dilaksanakan selama 2 (dua) bulan yaitu bulan Juni sampai dengan bulan Juli 2024.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada BKD Provinsi Maluku sebanyak 144 orang. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Metode penentuan sampel menggunakan tabel sampel Issac dan Michael, dimana apabila jumlah populasi sebanyak 144 orang, maka pada taraf kepercayaan 95%, jumlah sampel sebanyak 100 orang yang ditentukan secara *simple random sampling* (acak sederhana) menggunakan teknik undian.

Skala Likert digunakan sebagai alat untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2012). Peneliti memberikan lima alternatif jawaban kepada responden dengan menggunakan skala 1 sampai dengan 5 untuk keperluan analisis kuantitatif penelitian, dengan alternatif jawaban Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Ragu-ragu (R) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2 dan Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1

Teknik analisis data dalam penelitian ini, menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur. Analisis deskriptif merupakan metode analisa yang bersifat menggambarkan dan meringkas berbagai kondisi, situasi, atau berbagai variabel dengan mengumpulkan data untuk memberikan gambaran atau penegasan suatu konsep atau gejala, juga menjawab pertanyaan-pertanyaan sehubungan dengan status subjek penelitian saat ini. Sedangkan analisis jalur digunakan untuk mengetahui nilai pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel *Intervening*. Variabel *Intervening* merupakan variabel antara atau *mediating*, yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

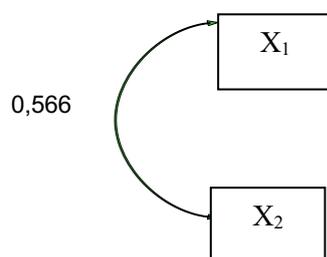
### 3. Hasil dan Diskusi

Penelitian ini berupaya mengkaji sejauh mana pengaruh variabel kepemimpinan dan *Work Life Balanced* terhadap kinerja melalui variabel *Intervening Employee Engagement*. Untuk membuktikan hipotesis yang diajukan, dilakukan analisis pada data penelitian, sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 1.** Analisis Korelasi Antar Variabel

Variabel	X1	X2
X1	1,000	0,566
X2	0,566	1,000

Tabel di atas menunjukkan bahwa ada korelasi yang nyata antar variabel, dimana korelasi antara variabel kepemimpinan dengan variabel *work life engagement* sebesar 0,566. Secara struktural, dapat dilihat pada gambar berikut ini :



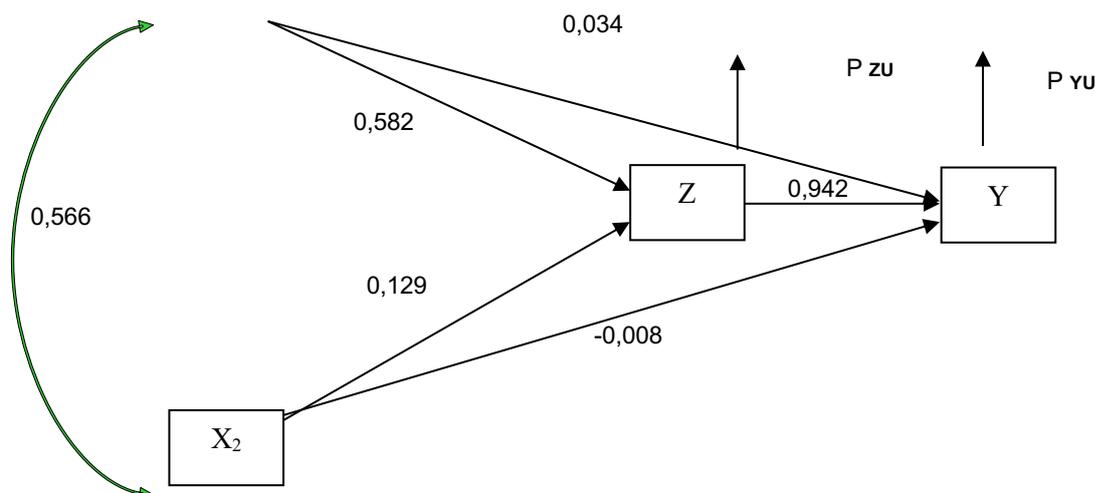
**Gambar 1.** Hubungan Antara Variabel X1 dan X2

Selanjutnya untuk mengetahui besarnya koefisien jalur antar variabel X1 dan X2 terhadap Z, serta koefisien jalur dari Z ke Y dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 2.** Hasil Uji Statistik *Path* Analisis

Struktur Paramater	Koef. Jalur (beta)	t. hit.	t. tab	Sig.	keputusan
X1 terhadap Z (pZ.X1)	0,582	7,778	2,000	0,000	Terima Ha
X2 terhadap Z (pZ.X2)	0,129	2,876	2,000	0,005	Terima Ha
Z terhadap Y (pY.Z)	0,942	26,077	2,000	0,000	Terima Ha
X1 terhadap Y (pY.X1)	0,034	0,929	2,000	0,613	Terima H0
X2 terhadap Y (pY.X2)	-0,008	0,264	2,000	0,756	Terima H0
R2 (X1,X2,Z terhadap Y)		0,924	F hitung		500,400
R2 (X1,X2 terhadap Z)		0,528	F hitung		69,285

Hasil analisis pada tabel tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur dari hasil pengujian secara simultan adalah signifikan sehingga dapat diambil keputusan untuk menolak H0 dan menerima H1 yang berarti dapat diteruskan ke pengujian secara individual. Dari hasil pengujian secara individual, untuk jalur pertama, ternyata koefisien *path* dari variabel X1 dan X2 terhadap Z secara statistik adalah signifikan, sehingga H0 ditolak dan Ha diterima. Namun, untuk jalur kedua, koefisien *path* dari variabel X1 dan X2 terhadap Y tidak signifikan serta koefisien *path* dari variabel Z ke Y adalah signifikan. Selanjutnya hasil analisis pada tabel di atas diterjemahkan ke dalam diagram *path* sebagaimana diagram berikut ini :



**Gambar 2.** Struktur Hubungan Antara Variabel X1 dan X2 dengan Variabel Y melalui variabel Intervening Z

**Tabel 3.** Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Kepemimpinan dan *Work Life Balanced* terhadap *Employee Engagement* dan Kinerja

Pengaruh	Kepemimpinan (X1)	<i>Work Life Balanced</i> (X2)	<i>Employee Engagement</i> (Z)
Langsung Ke Z	0,338	0,0166	-
Langsung Y	0,001	0,000064	0,887
Tidak Langsung melalui hubungan korelatif	0,00424	0,00424	-
Tidak Langsung melalui Z	0,343	0,0209	-
Pengaruh Total	0,686	0,004	0,888

Tabel di atas menunjukkan bahwa pengaruh secara langsung terbesar adalah pengaruh variabel *Employee Engagement* (Z) kinerja sebesar 0,887; yang menunjukkan setiap kenaikan 1 persen *Employee Engagement* akan meningkatkan 88,7% kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku. Sedangkan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap *Employee Engagement* sebesar 0,338 yang menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 persen kepemimpinan, akan meningkatkan *Employee Engagement* sebesar 33,8%; dengan asumsi variabel lain dalam keadaan konstan atau tidak mengalami perubahan. Demikian pula pengaruh langsung *Work Life Balanced* terhadap *Employee Engagement* sebesar 0,0166 yang menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 persen *Work Life Balanced*, hanya akan meningkatkan *Employee Engagement* sebesar 1,6%; dengan asumsi variabel lain dalam keadaan konstan atau tidak mengalami perubahan.

Pengaruh total kepemimpinan, *Work Life Balanced* dan *Employee Engagement* terhadap kinerja adalah sebesar 88,8% yang menunjukkan bahwa *Employee Engagement* merupakan variabel Intervening yang memperkuat pengaruh kepemimpinan dan *Work Life Balanced* terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku. Artinya bahwa kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku akan meningkat apabila kepemimpinan dan *Work Life Balanced* didukung oleh keterikatan pegawai (*Employee Engagement*) terhadap Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku. Berdasarkan hasil analisis di atas, diperoleh pengaruh langsung kepemimpinan, *Work Life Balanced* dan *Employee Engagement* terhadap kinerja. Demikian pula pengaruh tidak langsung dengan dimediasi *Employee Engagement*. Hal ini mengindikasikan adanya peran variabel *Employee Engagement* dalam memediasi pengaruh kepemimpinan dan *Work Life Balanced* terhadap kinerja. Untuk menguji signifikansi peran *Employee Engagement* dalam memediasi pengaruh kepemimpinan dan *Work Life*

\*Corresponding Author: Zacharias, T. E-mail: tehubijuluwzacharias@yahoo.com

*Balanced* terhadap kinerja, maka dapat dilakukan uji Sobel. Dalam pengujian ini, variabel *Employee Engagement* dinyatakan signifikan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan dan *Work Life Balanced* terhadap kinerja jika nilai *p value* hasil uji Sobel  $< 0,05$ .

**Tabel 4.** Hasil Uji Sobel Peran *Employee Engagement* Dalam Memediasi Kepemimpinan Dan *Work Life Balanced* Terhadap Kinerja

Variabel Independen	Variabel Dependen	Variabel Mediasi	Nilai P Value	Keterangan
Kepemimpinan	Kinerja	<i>Employee Engagement</i>	0,00015	Signifikan
<i>Work Life Balanced</i>	Kinerja	<i>Employee Engagement</i>	0,03	Signifikan

Berdasarkan hasil uji Sobel di atas, diperoleh nilai *p value* untuk variabel kepemimpinan sebesar  $0,00015 < 0,05$  maka disimpulkan bahwa variabel *employee engagement* secara signifikan dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Demikian pula nilai *p value* untuk variabel *Work Life Balanced* sebesar  $0,03 < 0,05$  maka disimpulkan bahwa variabel *employee engagement* signifikan dalam memediasi pengaruh *Work Life Balanced* terhadap kinerja.

### 3.1 Pengaruh Langsung Kepemimpinan Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan perhitungan di atas, diketahui bahwa pengaruh langsung kepemimpinan terhadap *Employee Engagement* sebesar 0,338 atau 33,8% dengan nilai *t* hitung  $>$  nilai *t* tabel yakni  $7,778 > 2,000$ . Hal ini diperkuat pula dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf kepercayaan 0,05. Sehingga hipotesis pertama, diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian (Ariani, 2014) yang menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku *engagement* terletak pada gaya kepemimpinan yang diadopsi untuk meningkatkan *Employee Engagement* di tempat kerja. Sejalan pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari et al. (2017) menunjukkan mengenai pentingnya peran pemimpin dalam mendorong *Employee Engagement*. Seorang pemimpin harus membuat iklim organisasi yang baik agar *engagement* lahir dan berkembang dalam diri para anggotanya (Purwanto S.K., 2015).

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa persepsi kepemimpinan oleh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku, memiliki rata-rata bobot yang berada pada kategori sangat tinggi pada 7 (tujuh) indikator pengukuran yakni kejelasan visi dan misi, pencapaian visi dan misi, optimism, keyakinan, kecepatan tindakan, kemauan memberi teladan dan delegasi wewenang.

### 3.2 Pengaruh Langsung *Work Life Balanced* Terhadap *Employee Engagement*

Pengaruh langsung *Work Life Balanced* terhadap *Employee Engagement* sebesar 0,0166 atau 1,66% dengan nilai *t* hitung  $>$  nilai *t* tabel yakni  $2,876 > 2,000$ . Hal ini diperkuat pula dengan nilai signifikansi sebesar 0,005 lebih kecil dari taraf kepercayaan 0,05. Sehingga hipotesis kedua, diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian (Riyanto et al., 2019) bahwa keseimbangan kehidupan kerja merupakan faktor penting bagi organisasi dan pegawai. Hal itu karena WLB yang sukses, pegawai dapat mengontrol hidupnya, mengurangi stres kerja, dan meningkatkan kepuasan kerja.

*Work-life balance* merupakan topik penting bagi pegawai terlepas dari sifat pekerjaan mereka karena keluarga dan karir merupakan aspek kehidupan yang tidak dapat dipisahkan. Dengan demikian, penting untuk membantu pegawai dalam mencapai rasa keseimbangan antara pekerjaan dan kebutuhan pribadi sebagai upaya untuk meningkatkan keterikatan kerja, produktivitas dan kinerja (Wardani & Firmansyah, 2019).

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa *Work Life Balanced* pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku, pada semua indikator sebagian besar memberikan jawaban cukup setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa *Work life balance* pada dasarnya memiliki fungsi penting bagi setiap pegawai, hal ini bertujuan agar pegawai memiliki kualitas hidup yang berimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. *work life balance* adalah keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan seorang individu, Misalkan memiliki waktu lebih untuk bersantai, memiliki hibingan yang baik dengan teman kerja, serta membantu dapat bekerja dengan maksimal. *Work life balance* berfokus pada suatu

keadaan berimbang pada dua tuntutan aspek pekerjaan dan kehidupan pribadi individu.

### **3.3 Pengaruh Langsung *Employee Engagement* Terhadap Kinerja**

Pengaruh langsung *Employee Engagement* terhadap kinerja sebesar 0,887 atau 88,7% dengan nilai t hitung > nilai t tabel yakni  $26,077 > 2,000$ . Hal ini diperkuat pula dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf kepercayaan 0,05. Sehingga hipotesis ketiga, diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian (Munparidi & Sayuti, 2020) bahwa keterlibatan pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang terlibat menunjukkan berbagai perilaku produktif yang meningkatkan upaya tim sinergis ke arah tujuan organisasi. Upaya sinergis ini mengarah pada peningkatan kinerja pegawai. Alasan di balik upaya dan kinerja ini adalah kemampuan pegawai yang terlibat untuk mentransfer perasaan mereka ke seluruh organisasi

Keterlibatan Pegawai atau *Employee Engagement* merupakan keadaan psikologis dimana pegawai merasa berkepentingan dalam keberhasilan organisasi dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang melebihi yang diminta. Lebih lanjut *Employee Engagement* dianggap sebagai sesuatu yang dapat memberikan perubahan pada individu, tim, dan organisasi. (Letsoin & Ratnasari, 2020).

Keterlibatan pegawai memengaruhi perubahan pola pikir dan perilaku yang ditentukan oleh kebutuhan, motivasi dan kepuasan kerja. Keterlibatan pegawai menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi, peningkatan kualitas produksi, kuantitas produksi, layanan pelanggan, peningkatan penjualan dan inisiatif manajemen (Putri, Baga, & Sunarti, 2018).

### **3.4 Pengaruh Langsung Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,001 atau 0,1 % dengan nilai t hitung < nilai t tabel yakni  $0,929 < 2,000$ . Hal ini diperkuat pula dengan nilai signifikansi sebesar 0,613 lebih besar dari taraf kepercayaan 0,05. Sehingga hipotesis keempat, ditolak. Hal ini berbeda dengan penelitian (Arianty, 2015) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk bekerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi mewujudkan tujuan sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan dan tingginya kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas- tugasnya. Melihat pentingnya kepemimpinan terhadap kinerja maka diperlukan pimpinan-pimpinan yang benar-benar dapat menjalankan fungsinya dengan tepat agar semua pihak yang ada di dalam sebuah organisasi/organisasi dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja yang tidak signifikan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mumpuni tidak serta merta meningkatkan kinerja. Untuk organisasi pemerintahan, khususnya Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku, dibutuhkan tata kelola yang efektif yaitu yang berkesesuaian dengan sasaran, tujuan serta budaya organisasi akan memberi kontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Pemimpin harus komitmen pada pelaksanaan mewujudkan visi dengan misi yang diembannya. Dengan demikian keberhasilan organisasi tidaklah ditentukan semata-mata hanya oleh pemimpin, juga tidak ditentukan hanya oleh tata kelola (*good governance*) yang baik, namun ditentukan oleh berbagai faktor yaitu kepemimpinan, kematangan sub-ordinat, tim kerja, dan semangat wirausaha.

### **3.5 Pengaruh Langsung *Work Life Balanced* Terhadap Kinerja**

Pengaruh langsung *Work Life Balanced* terhadap kinerja sebesar 0,000064 atau 0,0064 % dengan nilai t hitung < nilai t tabel yakni  $0,264 < 2,000$ . Hal ini diperkuat pula dengan nilai signifikansi sebesar 0,792 lebih besar dari taraf kepercayaan 0,05. Sehingga hipotesis kelima, ditolak. Secara normatif, *Work Life Balanced* tidak mampu meningkatkan kinerja secara langsung. Atau dengan kata lain, pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku tidak mampu meningkatkan kinerja, meskipun pegawai memiliki *Work Life Balanced* yang tinggi yang ditunjukkan oleh tingginya keseimbangan kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi pegawai.

Hal ini berbeda dengan (Riyanto et al., 2019) yang mengemukakan bahwa di beberapa organisasi, pegawai memiliki alternatif dalam menyeimbangkan pekerjaan dan tidak bekerja. Dalam konteks ini, organisasi memberikan alternatif dalam Kebijakan Sumber Daya Manusia, di mana pegawai dapat memilih antara bekerja atau tidak bekerja untuk sementara waktu. *Work-life balance* yang dialami pegawai terbukti mampu meningkatkan kontribusi kinerja organisasi secara signifikan sekaligus menumbuhkan keterikatan mereka dengan organisasi tempat mereka bekerja

*Work-life balance* merupakan topik penting bagi pegawai terlepas dari sifat pekerjaan mereka karena keluarga dan karir merupakan aspek kehidupan yang tidak dapat dipisahkan. Dengan demikian, penting

untuk membantu pegawai dalam mencapai rasa keseimbangan antara pekerjaan dan kebutuhan pribadi sebagai upaya untuk meningkatkan keterikatan kerja, produktivitas dan kinerja (Wardani & Firmansyah, 2019).

### **3.6 Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Mediasi *Employee Engagement***

Pengaruh tidak langsung langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui mediasi *Employee Engagement* sebesar 0,343 atau 34,3% dengan nilai *p value* pada uji sobel sebesar 0,00015 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Sehingga hipotesis keenam, diterima. Hal ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* menjadi variabel mediasi bagi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Hermawan (2011) yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* membuat pegawai memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela.

### **3.7 Pengaruh Tidak Langsung *Work Life Balanced* Terhadap Kinerja Melalui Mediasi *Employee Engagement***

Pengaruh tidak langsung *Work Life Balanced* terhadap kinerja melalui mediasi *Employee Engagement* sebesar 0,0209 atau 2,09 % dengan nilai *p value* pada uji sobel sebesar 0,03 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Work Life Balanced* terhadap kinerja. Sehingga hipotesis ketujuh, diterima. Hal ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* menjadi variabel mediasi bagi *Work Life Balanced* terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Natalia & Rosiana (2020) mengemukakan bahwa *Employee Engagement* sebagai sikap positif yang dimiliki pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut. *Employee Engagement* adalah penghayatan seseorang pegawai dalam bentuk inisiatif, usaha, dan kegigihan yang mengarah pada tujuan organisasi. Rasa keterikatan pegawai meliputi rasa antusiasme dan komitmen yang membuat seseorang mampu menginvestasikan dan mengembangkan usahanya secara berkelanjutan sehingga dapat mendorong kesuksesan organisasi yang ditandai oleh kesungguhan (*Vigor*), dedikasi (*dedication*) dan penghayatan (*absorption*).

## **4. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dilakukan, maka disimpulkan beberapa hal yakni :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*
2. Working life berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*
3. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
4. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
5. Working life tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja
6. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui *Employee Engagement*
7. Working life berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui *Employee Engagement*

## **Referensi**

- Anugrah, Panji Galih, & Priyambodo, Bagus Aji. (2021). Peran *Work-life balance* terhadap Kinerja Karyawan yang Menerapkan Work From Home ( WFH ) di Masa Pandemi COVID-19 : Studi Literatur. Fakultas Pendidikan Psikologi Universitas Negeri Malang, 19(April), 340–349.
- Ariani, Dorothea Wahyu. (2014). Relationship Leadership, *Employee Engagement*, and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Social Research*, 4(8), 74–90. <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v4i8.589>
- Arianty, Nel. (2015). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Tools*, 5(1), 1–10.
- Aslam, Muhammad. (2015). Influence of Work Life Balance on Employees Performance : Moderated by Transactional Leadership. *Journal of Resources Development and Management*, 10, 98–103.
- Azzam, Imaduddin al azzam, Widya Parimita, & Christian Wiradendi Wolor. (2021). The Influence of *Employee Engagement* and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior At Pt. Rizki Asa Buana. *Jurnal Dinamika Manajemen Dan Bisnis*, 4(1), 97–120. <https://doi.org/10.21009/jdmb.04.1.5>

- Bezuidenhout, Adèle, & Schultz, Cecile. (2013). Transformational Leadership and *Employee Engagement* in the mining industry. *Journal of Contemporary Management*, 10(January), 279–297.
- Gede, I. Komang, & Priartini, Putu Saroyeni. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja Pada Bpr Se-Kecamatan Sukawati Gianyar. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 7(4), 1107–1134. <https://doi.org/10.24843/eeb.2018.v07.i04.p07>
- Gunasti, Amri, & Pratama, Aditya Dimas. (2021). Pengaruh Mental Workload, Komunikasi, Quality Of Work Life, Job Satisfaction Terhadap Kinerja Manajer Konstruksi. *JDM - Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(1), 23–34.
- Hasni, Patri, Noviantoro, Djatmiko, & Septianti, Dian. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Win Acces Telecommunicatin Palembang Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Bisnis*, 1(1), 27–35.
- Kusumawati, Rizqi Adhyka. (2017). Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan Program Diploma III di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 6(2), 1. <https://doi.org/10.30588/jmp.v6i2.298>
- Letsoin, Vinca Regina, & Ratnasari, Langgeng. (2020). Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Loyalitas Kerja Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan. *Dimensi*, 9(1), 17–34.
- Leung, Jason, & Wijaya, Deddy. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* Dengan Perceived Organizational Support Sebagai Variabel *Intervening* Di Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya. *Jurnal Psikologi*, 5(2), 422–439.
- Munparidi, & Sayuti, A. Jalaludin. (2020). Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 2020.
- Natalia, Jessica, & Rosiana, Elvin. (2020). Analisa Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Dan Turnover Intention Di Hotel D'season Surabaya. *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 1(2), 93–105.
- Octaviani, Suci, & Fakhri, Mahendra. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Serta Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas Telkom. *Jurnal Valuta*, 2(2), 156–170.
- Pebiyanti, Fylia, & Winarno, Alex. (2021). Pengaruh Work Life Balance dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bank BJB Cabang Tasikmalaya). *E-Proceeding of Management*, 8(4), 3751–3771.
- Purwanto, Agus, Pramono, Rudy, Asbari, Masduki, Senjaya, Pierre, Hadi, Agus Hari, & Andriyani, Yulia. (2020). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar dengan Keterlibatan Kerja dan Budaya Organisasi sebagai Mediator. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 50–63.
- Purwanto S.K. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen di Perguruan Tinggi. *Jurnal Manajemen*, 14(01), 47–58.
- Putri, Minkhaya Silviana, Baga, Lukman M., & Sunarti, Euis. (2018). *Employee Engagement*, Lingkungan Sosial dan Kinerja Karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia Tbk, Kantor Cabang Bogor Dewi Sartika. *MANAJEMEN IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 10(2), 123–130. <https://doi.org/10.29244/mikm.10.2.123-130>
- Riyanto, Setyo, Ariyanto, Eny, & Lukertina, Lukertina. (2019). Work Life Balance and Its Influence on *Employee Engagement* “Y” Generation in Courier Service Industry. *International Review of Management and Marketing*, 9(6), 25–31. <https://doi.org/10.32479/irmm.8499>
- Saifullah, Fadhila. (2020). Pengaruh *Work-life balance* dan Flexible Work Arrangement Terhadap Kinerja Karyawati Muslimah Konveksi. *BISNIS : Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 8(1), 29. <https://doi.org/10.21043/bisnis.v8i1.6762>
- Sari, Tiurma Yustisi, Pattipawae, Daniel A. W., & Kurniasih, Augustina. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* Dan Dampaknya Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Karyawan PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills) Tiurma. *JOM Fekon*, 3(2), 23–31.
- Siswono, Debby. (2016). Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Di Rodex Travel Surabaya. *AGORA*, 4(2), 374–380.

- Soomro, Aqeel Ahmad, Breitenecker, Robert J., & Shah, Syed Afzal Moshadi. (2018). Relationship of Work Life To Work Family Conflict. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129–146.
- Sucahyowati, Hari, & Hendrawan, Andi. (2020). Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan pada PT MK Semarang. *Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritim*, 2(2), 9–15. <https://doi.org/10.51578/j.sitektransmar.v2i2.21>
- Sutyem, Sutyem, Dessy Trismiyanti, Muthia Roza Linda, Riza Yonita, & Suheri, Suheri. (2020). The Impact of Job Satisfaction and *Employee Engagement* on Organizational Commitment. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 2(1), 55–66. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i1.597>
- Wardani, Laila Meiliyandrie Indah, & Firmansyah, Rahmat. (2019). The *Work-life balance* of Blue-Collar Workers: the Role of *Employee Engagement* and Burnout. *Jurnal Psikologi Ulayat*, 6, 227–241. <https://doi.org/10.24854/jpu02019-238>