

**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *WORK-LIFE BALANCE*  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**  
(Studi Pada Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang)

Tika Tri Hartatik<sup>1</sup>, Hari Susanta Nugraha<sup>2</sup>, Anis Qomariah<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Departemen Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro,  
Semarang, Indonesia

<sup>1</sup>Email: [tikatrihartatik@gmail.com](mailto:tikatrihartatik@gmail.com)

**Abstract:** *The growth and competition of the service industry in Indonesia requires companies to enhance human resource performance. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang is experiencing a decline in employee performance. This study aims to examine the impact of employee engagement and work-life balance on employee performance through job satisfaction as an intervening variable. Using an explanatory research design and a quantitative approach, data were collected from questionnaires filled out by 74 respondents. Data analysis was conducted using SmartPLS 4.0, including outer model, inner model, and hypothesis testing. The results show that employee engagement positively affects both job satisfaction and employee performance. Work-life balance also positively impacts both factors. Job satisfaction positively influences employee performance and mediates the effect of work-life balance on performance. However, it does not mediate the effect of employee engagement on performance. The researcher recommends that the company focus on directly enhancing employee engagement and managing work-life balance, alongside employee welfare programs. Future research could explore additional variables that mediate the relationship between employee engagement, work-life balance, and employee performance.*

**Keywords:** *Employee Engagement; Work-Life Balance; Job Satisfaction; Employee Performance*

**Abstraksi:** Pertumbuhan dan persaingan industri jasa di Indonesia menuntut perusahaan untuk bersaing dan meningkatkan performa sumber daya manusia. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang menghadapi masalah penurunan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Data diperoleh dari hasil kuesioner 74 responden. Analisis data dilakukan dengan SmartPLS 4.0 yang terdiri dari outer model, inner model, dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Work-life balance* juga berpengaruh positif terhadap keduanya. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja. Namun, kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja. Peneliti menyarankan agar perusahaan fokus pada peningkatan *employee engagement* secara langsung dan pengelolaan *work-life balance* yang disertai program kesejahteraan karyawan. Penelitian selanjutnya dapat melibatkan variabel lain yang memediasi hubungan antara *employee engagement* dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** *Employee Engagement; Work-Life Balance; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan*

## Pendahuluan

Pertumbuhan industri jasa di Indonesia memberikan kontribusi positif terhadap perekonomian negara. Kambono *et. al* (2024) mengungkapkan sektor jasa telah berkontribusi lebih dari 45% terhadap PDB negara dan menyerap lebih dari 35% tenaga kerja. Para pelaku industri di Indonesia pun semakin bertambah jumlahnya dari tahun ke tahun mencapai 26,7 juta usaha pada hasil sensus ekonomi (Badan Pusat Statistik, 2016). Oleh karena itu, perusahaan terutama di bidang jasa perlu merumuskan strategi bersaing dan merealisasikan upaya-upaya untuk

meningkatkan performa perusahaan termasuk salah satunya dalam pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini penting sebab sumber daya manusia berperan sebagai penggerak utama industri yang menentukan keberhasilan dan tercapainya tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan aspek esensial dalam mempertahankan keunggulan kompetitif sekaligus meningkatkan nilai perusahaan. Permasalahan mengenai kinerja menjadi persoalan yang sering muncul dalam manajemen sumber daya manusia (Purwanto (2013) dalam Yuwanda & Pratiwi, 2020). Permasalahan kinerja karyawan ini adalah terkait dengan kinerja karyawan rendah atau menurun yang diakibatkan oleh sejumlah faktor diantaranya kepuasan kerja, *employee engagement*, dan *work-life balance* (Husen *et al.*, 2024). Penurunan kinerja karyawan ini menjadi salah satu masalah yang umum ditemui di perusahaan termasuk salah satunya pada perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang beroperasi di bidang transportasi utamanya dalam penyediaan jasa layanan perkeretaapian. Sebagai perusahaan dengan konsep pelayanan (*service*), pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang merupakan aset utama yang harus dikelola dengan strategi manajemen sumber daya manusia yang tepat agar mencapai keunggulan dan daya saing tinggi. Realitanya, karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang mengalami penurunan kinerja karyawan selama tiga tahun terakhir. Penilaian kinerja karyawan pada tahun 2021 menghasilkan kategori baik dengan persentase sebesar 86,9%. Namun, hasil tersebut mengalami penurunan pada tahun 2022 menjadi 84,35%. Kemudian pada tahun 2023, evaluasi kinerja secara signifikan menunjukkan adanya penurunan kembali hingga menjadi 80,8%. Kondisi ini jelas bertentangan dengan eskpektasi perusahaan yang menargetkan peningkatan kinerja dari para karyawannya.

**Tabel Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang**

No.	Indikator	Target (%)	Tahun					
			2021		2022		2023	
Perilaku Kerja			Nilai Capai	Skor (%)	Nilai Capai	Skor (%)	Nilai Capai	Skor (%)
1.	Disiplin	10%	96	9,6	90	9	87	8,7
2.	Tanggung jawab	10%	88	8,8	86	8,6	85	8,5
3.	Kepemimpinan	5%	92	4,6	90	4,5	88	4,4
4.	Kerja sama	5%	85	4,25	85	4,25	80	4
5.	Prakarsa	5%	90	4,5	88	4,4	82	4,1
6.	Kejujuran	5%	95	4,75	92	4,6	90	4,5
Hasil Kerja			2021		2022		2023	
1.	Kualitas Kerja	20%	85	17	83	16,6	78	15,6
2.	Kuantitas Kerja	20%	82	16,4	80	16	75	15
3.	Keterampilan Kerja	20%	85	17	82	16,4	80	16
<b>Jumlah</b>		<b>100%</b>	<b>86,9</b>		<b>84,35</b>		<b>80,8</b>	

**Keterangan**

No.	Interval	Keterangan
1.	91 – 100	Sangat Baik
2.	81- 90,99	Baik
3.	71- 80,99	Cukup Baik

4. 61 – 70,99

Kurang Baik

*Sumber: Data Internal Bagian SDMU PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang (2023)*

Rendahnya *employee engagement* dan *work-life balance* karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang menjadi faktor yang diduga menyebabkan kinerja karyawan pada perusahaan ini kurang maksimal. Para karyawan yang sakit, izin, dan tidak hadir tanpa keterangan menunjukkan fluktuasi dengan adanya penurunan tahun 2022 kemudian kembali naik pada tahun berikutnya. Karyawan yang terlambat menunjukkan tren kenaikan yang cukup signifikan dari tahun 2021 hingga 2023 yang berarti terdapat peningkatan masalah keterlambatan karyawan. Fenomena tersebut tentunya berbanding terbalik dengan harapan perusahaan serta pendapat Nurjanah et al. (2016) yang memaparkan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* tinggi berperilaku mematuhi aturan perusahaan dengan tidak terlambat masuk kerja, tidak meninggalkan pekerjaan, tidak melakukan alpha, merasa menjadi bagian dari perusahaan, serta memiliki motivasi sehingga bersemangat dalam pekerjaannya. Selain itu, pada tahun 2021-2023 terdapat peningkatan bertahap untuk total jam kerja tahunan dengan rata-rata lama jam kerja per minggunya yang kurang sesuai dengan ketentuan jam kerja normal. Paparan fenomena tersebut bertentangan dengan hakikat *work-life balance* yang ideal dimana karyawan bersama-sama dengan perusahaan seharusnya dapat mengontrol durasi kerjanya agar dapat menyeimbangkan dengan kegiatan lain di luar pekerjaan seperti keluarga, hobi, maupun studi sehingga tidak hanya berfokus pada urusan profesional semata (Nursyianah (2019) dalam Ganaphati, 2016).

## Kajian Teori

### Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dan Judge (2015), kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, sesuai standar atau kriteria tertentu yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.

### Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2015), kepuasan kerja yaitu suatu perasaan positif yang muncul pada diri karyawan sebagai hasil dari evaluasi atau penilaian terhadap berbagai karakteristik pekerjaan.

### *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) dalam Akbar (2013), *employee engagement* merupakan sebuah keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan merasa terikat dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan perhatian penuh (*absorption*).

### *Work-Life Balance*

Menurut McDonald dan Bradley (2005) dalam Rondonuwu et al. (2018), *work-life balance* didefinisikan sebagai keadaan dimana individu mampu mencapai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga keduanya dapat terpenuhi tanpa mengorbankan satu sama lain.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan tipe penelitian *explanatory research*. Populasi dan sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan seluruh karyawan tetap bagian manajemen PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang yang berjumlah 90 dengan masa kerja minimal satu tahun. Pengambilan sampel dilakukan dengan Teknik *Non-Probability Sampling* berjenis *Purposive Sampling*. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner

dan studi kepustakaan. Skala pengukuran menggunakan *rating scale* 4 skor. Teknik analisis data yang digunakan meliputi uji outer model, inner model, dan uji hipotesis. Pengolahan data menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0.

## Hasil

### Uji Validitas

Penelitian yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa dari 38 pertanyaan kuesioner yang telah disebarkan, 29 diantaranya dapat dinyatakan valid dan 9 lainnya dianggap tidak valid. Hal ini dapat diketahui dari hasil *outer loading* >0,6 dan nilai AVE >0,5 sehingga validitas konvergen terpenuhi. Hasil juga menunjukkan bahwa nilai akar AVE dari setiap konstruk memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabelnya, nilai *cross loading* indikator pada suatu variabel lebih besar daripada nilai *cross-loading* pada konstruk lainnya, dan nilai HTMT  $\leq 0.85$ . Dengan begitu, validitas diskriminan juga dianggap telah terpenuhi.

**Tabel Outer Loading**

	EMP	KNK	KPK	WLB
EMP1	<b>0.703</b>			
EMP2	0.682			
EMP4	0.697			
EMP5	0.698			
EMP6	<b>0.759</b>			
EMP8	<b>0.754</b>			
EMP9	<b>0.714</b>			
KNK1		0.658		
KNK10		<b>0.769</b>		
KNK2		<b>0.719</b>		
KNK3		0.633		
KNK5		<b>0.802</b>		
KNK6		<b>0.745</b>		
KNK7		<b>0.740</b>		
KNK8		<b>0.719</b>		
KNK9		<b>0.746</b>		
KPK3			<b>0.752</b>	
KPK4			<b>0.753</b>	
KPK6			0.695	
KPK7			0.697	
KPK8			<b>0.789</b>	
KPK9			0.648	
WLB3				<b>0.793</b>
WLB4				0.667
WLB5				0.695
WLB6				<b>0.768</b>
WLB7				<b>0.799</b>
WLB8				<b>0.763</b>
WLB9				0.632

Sumber : Hasil olah data, 2024

**Tabel Nilai AVE**

	Average Variance Extracted (AVE)
EMP	0.512
KNK	0.529

<b>KPK</b>	0.524
<b>WLB</b>	0.538

Sumber : Hasil olah data, 2024

**Tabel Hasil Akar AVE (Fornell-Larcker Criterion)**

	<b>EMP</b>	<b>KNK</b>	<b>KPK</b>	<b>WLB</b>
<b>EMP</b>	<b>0.716</b>			
<b>KNK</b>	0.675	<b>0.727</b>		
<b>KPK</b>	0.498	0.608	<b>0.724</b>	
<b>WLB</b>	0.634	0.703	0.556	0.733

Sumber : Hasil Olah Data, 2024

**Tabel Hasil Cross Loading**

	<b>EMP</b>	<b>KNK</b>	<b>KPK</b>	<b>WLB</b>
<b>EMP1</b>	<b>0.703</b>	0.383	0.413	0.396
<b>EMP2</b>	<b>0.682</b>	0.401	0.293	0.380
<b>EMP4</b>	<b>0.697</b>	0.459	0.409	0.458
<b>EMP5</b>	<b>0.698</b>	0.393	0.218	0.386
<b>EMP6</b>	<b>0.759</b>	0.461	0.338	0.532
<b>EMP8</b>	<b>0.754</b>	0.617	0.430	0.505
<b>EMP9</b>	<b>0.714</b>	0.584	0.341	0.483
<b>KNK1</b>	0.424	<b>0.658</b>	0.475	0.436
<b>KNK10</b>	0.505	<b>0.769</b>	0.434	0.528
<b>KNK2</b>	0.581	<b>0.719</b>	0.390	0.541
<b>KNK3</b>	0.415	<b>0.633</b>	0.366	0.438
<b>KNK5</b>	0.571	<b>0.802</b>	0.469	0.586
<b>KNK6</b>	0.519	<b>0.745</b>	0.499	0.622
<b>KNK7</b>	0.536	<b>0.740</b>	0.411	0.490
<b>KNK8</b>	0.401	<b>0.719</b>	0.523	0.442
<b>KNK9</b>	0.425	<b>0.746</b>	0.409	0.476
<b>KPK3</b>	0.453	0.478	<b>0.752</b>	0.497
<b>KPK4</b>	0.386	0.508	<b>0.753</b>	0.400
<b>KPK6</b>	0.359	0.452	<b>0.695</b>	0.419
<b>KPK7</b>	0.226	0.347	<b>0.697</b>	0.342
<b>KPK8</b>	0.379	0.437	<b>0.789</b>	0.390
<b>KPK9</b>	0.315	0.390	<b>0.648</b>	0.337
<b>WLB3</b>	0.424	0.427	0.400	<b>0.793</b>
<b>WLB4</b>	0.344	0.545	0.242	<b>0.667</b>
<b>WLB5</b>	0.388	0.390	0.371	<b>0.695</b>
<b>WLB6</b>	0.576	0.628	0.432	<b>0.768</b>
<b>WLB7</b>	0.579	0.612	0.466	<b>0.799</b>
<b>WLB8</b>	0.474	0.438	0.509	<b>0.763</b>
<b>WLB9</b>	0.405	0.513	0.398	<b>0.632</b>

Sumber : Hasil Olah Data, 2024

**Tabel Hasil HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio)**

	<b>EMP</b>	<b>KNK</b>	<b>KPK</b>	<b>WLB</b>
<b>EMP</b>				
<b>KNK</b>	0.754			
<b>KPK</b>	0.574	0.706		
<b>WLB</b>	0.723	0.790	0.649	

Sumber : Hasil Olah Data, 2024

### Uji Reliabilitas

Mengacu pada hasil penelitian, nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha pada setiap variabel adalah lebih dari 0,7 yang berarti item pertanyaan menghasilkan data yang konsisten sehingga sehingga dapat dikatakan reliabel. Nilai Cronbach Alpha yang diperoleh yakni 0,842 untuk *employee engagement*, 0,856 untuk *work-life balance*, 0,818 untuk kepuasan kerja, dan 0,888 untuk kinerja karyawan. Sedangkan nilai Composite Reliability yang dihasilkan adalah 0,880 untuk *employee engagement*, 0,910 untuk *work-life balance*, 0,868 untuk kepuasan kerja, dan 0,890 untuk kinerja karyawan.

**Tabel Hasil Cronbach's Alpha dan Composite Reliability**

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_c)
<b>EMP</b>	0.842	0.880
<b>KNK</b>	0.888	0.910
<b>KPK</b>	0.818	0.868
<b>WLB</b>	0.856	0.890

Sumber: Hasil Olah Data, 2024

### R-Square

Berdasarkan perhitungan dengan SmartPLS yang telah dilakukan, diperoleh nilai R-Square untuk kepuasan kerja adalah 0,345, artinya sebesar 34,5% variabilitas kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel independen *employee engagement* dan *work-life balance*. Sisanya, yaitu 65,5% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa hubungan dianggap lemah. Kinerja karyawan memberikan hasil nilai R-Square yang lebih besar mencapai 0,622 yang menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen (*employee engagement* dan *work-life balance*) sebesar 62,2%, sementara 37,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

**Tabel Hasil R-Square**

	R-Square
<b>KNK</b>	0.622
<b>KPK</b>	0.345

Sumber : Hasil Olah Data, 2024

### F-Square

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,156 sehingga pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini dianggap masuk dalam kategori sedang atau moderat. Pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja sebesar 0,054 yang berarti dianggap lemah. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah 0,105 sehingga juga masih termasuk lemah. Lalu pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan adalah lebih tinggi, yakni 0,179 yang juga berarti kontribusi atau pengaruhnya terhadap kinerja karyawan masih termasuk ke dalam kategori sedang atau moderat. Terakhir, yaitu pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja yakni 0,147 yang dalam hal ini masih tergolong lemah.

**Tabel Hasil F-Square**

	F-Square
<b>EMP -&gt; KNK</b>	<b>0.156</b>
<b>EMP -&gt; KPK</b>	0.054
<b>KPK -&gt; KNK</b>	0.105
<b>WLB -&gt; KNK</b>	<b>0.179</b>
<b>WLB -&gt; KPK</b>	0.147

Sumber : Hasil Olah Data, 2024

**Uji Hipotesis**

**Hasil Uji Indirect Effects**

	<b>Original Sample</b>	<b>Sample Mean</b>	<b>Standard Deviation</b>	<b>T-statistics</b>	<b>P Values</b>	<b>Conclusion</b>
<b>EMP -&gt; KPK</b>	0.244	0.241	0.113	2.152	<b>0.016</b>	H1 Diterima
<b>WLB -&gt; KPK</b>	0.401	0.413	0.106	3.798	<b>0.000</b>	H2 Diterima
<b>EMP -&gt; KNK</b>	0.323	0.319	0.113	2.848	<b>0.002</b>	H3 Diterima
<b>WLB -&gt; KNK</b>	0.361	0.372	0.114	3.168	<b>0.001</b>	H4 Diterima
<b>KPK -&gt; KNK</b>	0.247	0.242	0.119	2.079	<b>0.019</b>	H5 Diterima

Sumber : Hasil Olah Data, 2024

- H1 menunjukkan nilai *path coefficient* positif sebesar 0,244 dengan nilai signifikansi sebesar 0,016 < nilai sig. 0,05. Kemudian skor *t-statistics* senilai 2,152 > skor *t-table* 1,664. Maka pengujian ini memberikan kesimpulan bahwa **H1 diterima**.
- H2 menunjukkan nilai *path coefficient* positif sebesar 0,401 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 < nilai sig. 0,05. Kemudian skor *t-statistics* senilai 3,798 > skor *t-table* 1,664. Maka pengujian ini memberikan kesimpulan bahwa **H2 diterima**.
- H3 menunjukkan nilai *path coefficient* positif sebesar 0,323 dengan nilai signifikansi sebesar 0,002 < nilai sig. 0,05. Kemudian skor *t-statistics* senilai 2,848 > skor *t-table* 1,664. Maka pengujian ini memberikan kesimpulan bahwa **H3 diterima**.
- H4 menunjukkan nilai *path coefficient* positif sebesar 0,361 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 < nilai sig. 0,05. Kemudian skor *t-statistics* senilai 3,168 > skor *t-table* 1,664. Maka pengujian ini memberikan kesimpulan bahwa **H4 diterima**.
- H5 menunjukkan nilai *path coefficient* positif sebesar 0,247 dengan nilai signifikansi sebesar 0,019 < nilai sig. 0,05. Kemudian skor *t-statistics* senilai 2,079 > skor *t-table* 1,64. Maka pengujian ini memberikan kesimpulan bahwa **H5 diterima**.

**Hasil Uji Indirect Effects**

	<b>Original Sample</b>	<b>Sample Mean</b>	<b>Standard Deviation</b>	<b>T-statistics</b>	<b>P Values</b>	<b>Conclusion</b>
<b>EMP-&gt; KPK -&gt; KNK</b>	0.060	0.060	0.043	1.400	<b>0.081</b>	H7 Non-Mediation
<b>WLB -&gt; KPK -&gt; KNK</b>	0.099	0.101	0.058	1.715	<b>0.043</b>	H6 Partial Mediation

Sumber : Hasil Olah Data, 2024

- H6 menunjukkan hasil *path coefficients* 0,060 serta memiliki nilai tidak signifikansi sebesar 0,081 > nilai sig. 0,05. Kemudian skor *t-statistics* senilai 1,400 < skor *t-table* 1,664. Maka, dapat disimpulkan bahwa **H6 ditolak**.
- H7 menunjukkan hasil *path coefficients* 0,099 serta memiliki nilai signifikansi sebesar 0,043 < nilai sig. 0,05. Kemudian skor *t-statistics* senilai 1,715 > skor *t-table* 1,664. Maka, dapat disimpulkan bahwa **H7 diterima**.

## Pembahasan

Hipotesis pertama (H1) yakni diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan analisis yang dilakukan, *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil *direct effect* antara *employee engagement* dan kepuasan kerja memiliki nilai pengaruh langsung sebesar 0,244 dan *p-value*  $0,016 < 0,05$  serta nilai *t-statistics*  $2,152 > t-table$  1,664. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Sayekti (2022) yang menyatakan bahwa keterikatan atau keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang terlibat akan menunjukkan sikap antusias terhadap nilai-nilai dan tujuan dari organisasi, sehingga hal tersebut akan dapat menciptakan perasaan senang dan puas ketika menjalankan pekerjaan.

Pengujian selanjutnya adalah H2 yaitu diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *work-life balance* terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan analisis yang dilakukan, *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil *direct effect* antara *work-life balance* dan kepuasan kerja memiliki nilai pengaruh langsung sebesar 0,401 dan *p-value*  $0,000 < 0,05$  serta nilai *t-statistics*  $3,798 > t-table$  1,664. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sutrisno *et al.*, (2022) yang menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya jika pegawai merasakan adanya *work-life balance* selama bekerja, maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Apabila pegawai memiliki *work-life balance* baik, maka ia dapat membentuk proporsi pembagian waktu yang tepat untuk kehidupan kerja maupun pribadi sehingga kesehatan fisik dan mentalnya tetap terjaga dan kepuasan kerja dapat diperolehnya.

Hipotesis ketiga (H3) yakni diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan analisis yang dilakukan, *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil *direct effect* antara *employee engagement* dan kinerja karyawan memiliki nilai pengaruh langsung sebesar 0,323 dan *p-value*  $0,002 < 0,05$  serta nilai *t-statistics*  $2,848 > t-table$  1,664. Hal ini sejalan dengan temuan oleh Sucahyowati dan Hendrawan (2020) yang mengungkapkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perusahaan dengan karyawan yang *engaged* cenderung memiliki retensi yang tinggi hasil dari menurunnya *turnover karyawan*, mengurangi niat untuk keluar dari perusahaan, meningkatkan produktivitas, profitabilitas, pertumbuhan dan kepuasan pelanggan.

Hipotesis keempat adalah diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan analisis yang dilakukan, *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil *direct effect* antara *work-life balance* dan kinerja karyawan memiliki nilai pengaruh langsung sebesar 0,361 dan *p-value*  $0,001 < 0,05$  serta nilai *t-statistics*  $3,168 > t-table$  1,664. Hal ini sejalan dengan temuan Lukmiati (2020) yang mengungkapkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik akan mampu memilih mana yang harus diprioritaskan antara urusan kerja dan urusan pribadi serta membaginya dengan proporsi yang tepat sehingga keduanya bisa berjalan seimbang tanpa menyebabkan ketimpangan. Dengan begitu, hal ini akan berdampak positif pada kesehatan fisik dan mental yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan di tempat kerja.

Lalu hipotesis kelima ialah diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan analisis yang dilakukan, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil *direct effect* antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki nilai pengaruh langsung sebesar 0,247 dan *p-value*  $0,019 < 0,05$  serta nilai *t-statistics*  $2,079 > t-table$  1,664. Hasil ini sejalan dengan studi yang dilakukan Sausan *et al.* (2020) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan

kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja seorang karyawan, maka akan semakin meningkat pula kinerja yang dapat mereka berikan bagi perusahaan.

Hipotesis keenam (H6) menyatakan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Temuan oleh Chaerunnisa dan Ranthy (2021) menunjukkan bahwa *employee engagement* melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan *engagement* yang baik biasanya akan menunjukkan sikap semangat, antusias dan sungguh-sungguh terhadap pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya. Hal ini akan meningkatkan kepuasan karyawan sehingga menyebabkan karyawan lebih aktif dan memiliki inisiatif yang tinggi untuk memberikan performansi terbaik saat bekerja. Namun, pada penelitian ini *indirect effect* antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan menemukan hasil sebaliknya bahwa hubungan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah tidak signifikan. Berdasarkan analisis yang dilakukan, *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Nilai pengaruh tidak langsung yakni sebesar 0,060 dan  $p\text{-value}$  0,081 > 0,05 serta nilai  $t\text{-statistics}$  1,400 <  $t\text{-table}$  1,664. Sehingga hubungan atau pengaruh yang dihasilkan tersebut bersifat *no mediation*. Temuan ini serupa dengan hasil penelitian oleh Pratiwi dan Fatoni (2023) yang mengungkapkan bahwa tidak terdapat hubungan signifikan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Hipotesis ketujuh (H7) menyatakan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Berdasarkan analisis yang dilakukan, *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Nilai pengaruh tidak langsung yakni sebesar 0,099 dan  $p\text{-value}$  0,043 < 0,05 serta nilai  $t\text{-statistics}$  1,715 >  $t\text{-table}$  1,664. Dengan demikian, berarti hubungan atau pengaruh yang dihasilkan tersebut bersifat *partial mediation*. Hal ini sejalan dengan Sayekti dan Suhartini (2022) dalam penelitiannya yang mengungkapkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Semakin baik keseimbangan kehidupan kerja karyawan akan mampu memberikan peningkatan terhadap kepuasan pada pekerjaan yang dijalannya sehingga kinerja karyawan akan semakin baik pula.

## Kesimpulan dan Saran

### Kesimpulan

Dari penjelasan di atas, dapat ditarik kesimpulan mengenai penelitian yang sudah dilakukan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang, yaitu:

1. Hasil pengujian menunjukkan variabel *employee engagement* (X1) mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang. Hal ini berarti apabila tingkat *employee engagement* meningkat maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dari hasil rekapitulasi jawaban responden, mayoritas karyawan merasa telah memiliki tingkat *employee engagement* tinggi yang diukur dengan menggunakan indikator semangat, dedikasi, dan penghayatan penuh, sehingga dengan itu membuat kepuasan kerja yang diperoleh juga tinggi.
2. Hasil pengujian pengaruh variabel *work-life balance* (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang adalah positif dan signifikan. Hal ini berarti apabila *work-life balance* meningkat maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dari hasil rekapitulasi jawaban responden, sebagian besar karyawan merasa telah memiliki tingkat *work-life balance* tinggi yang diukur dengan menggunakan indikator keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan, yang dengan itu memberikan kepuasan kerja yang tinggi pula.

3. Hasil pengujian menunjukkan variabel *employee engagement* (X1) mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang. Hal ini berarti apabila tingkat *employee engagement* meningkat maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dari hasil rekapitulasi jawaban responden, mayoritas karyawan merasa telah memiliki tingkat *employee engagement* tinggi yang diukur dengan menggunakan indikator semangat, dedikasi, dan penghayatan penuh yang membuat kinerja karyawan juga menjadi tinggi.
4. Hasil pengujian pengaruh variabel *work-life balance* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang adalah positif dan signifikan. Hal ini berarti apabila *work-life balance* meningkat maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dari hasil rekapitulasi jawaban responden, sebagian besar karyawan merasa telah memiliki tingkat *work-life balance* tinggi yang diukur dengan menggunakan indikator keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan, yang dengan itu juga berdampak pada kinerja karyawan yang tinggi.
5. Hasil pengujian pengaruh variabel kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang adalah positif dan signifikan. Hal ini berarti apabila kepuasan kerja meningkat maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dari hasil rekapitulasi jawaban responden, sebagian besar karyawan merasa telah memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi yang diukur dengan menggunakan indikator gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja yang dengan itu membuat kinerja karyawan menjadi tinggi pula.
6. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel *employee engagement* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z). Kepuasan kerja sebagai perantara terbukti tidak signifikan atau tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *employee engagement* dan kinerja karyawan. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan disini terjadi secara langsung, tanpa harus melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, berarti hubungan atau pengaruh yang dihasilkan tersebut bersifat *no mediation*.
7. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *work-life balance* (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z). Sehingga pada penelitian ini disimpulkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara variabel independen *work-life balance* dan variabel dependen kinerja karyawan. Dengan kata lain, sebagian pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan terjadi secara langsung, sementara sebagian lainnya melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, berarti hubungan atau pengaruh yang dihasilkan tersebut bersifat *partial mediation*.

## Saran

Dari hasil penelitian yang telah dipaparkan, maka terdapat beberapa saran yang dapat penulis berikan sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan *employee engagement*, perusahaan perlu fokus pada pelatihan, penghargaan berupa *employee recognition* berkala, dan budaya kerja yang mendukung kolaborasi serta memberikan tugas sesuai minat dan keterampilan karyawan.
2. Perusahaan dapat menciptakan program *work-life balance* dengan kebijakan jam kerja fleksibel dan mendukung keseimbangan kehidupan pribadi dan profesional karyawan.
3. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan harus menyesuaikan struktur gaji sesuai dengan kontribusi masing-masing karyawan dan memperjelas jalur karier serta kesempatan promosi secara transparan.

4. Perusahaan perlu memberikan pelatihan efisiensi kerja dan menetapkan target realistis untuk meningkatkan kinerja karyawan.
5. Menciptakan lingkungan kerja yang positif dengan fasilitas ergonomis dan area yang mendukung kolaborasi serta relaksasi sehingga dapat memberikan kenyamanan dalam rangka mendukung produktivitas karyawan.
6. Program kesejahteraan karyawan, termasuk konseling dan fasilitas olahraga, penting untuk mendukung keseimbangan fisik dan mental.
7. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji variabel mediator lainnya dan mengembangkan indikator baru untuk mengukur konstruk kepuasan kerja yang lebih akurat terutama yang berhubungan dengan *employee engagement*, *work-life balance* dan kinerja karyawan.

## Daftar Referensi

- Akbar, S. (2013). Analisa Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
- Badan Pusat Statistik. (2017). Hasil Pendaftaran Usaha/Perusahaan Sensus Ekonomi 2016 Indonesia. Dalam <https://www.bps.go.id/id/publication/hasil-pendaftaran-usaha-perusahaan-sensus-ekonomi-2016-indonesia.html>. Diunduh pada 9 Oktober pukul 14.42 WIB.
- Chaerunissa, E., & Pancasasti, R. (2021). Pengaruh Employee Engagement Dan Commitment Organization Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Departemen Operasi PT Cogindo DayaBersama PLTU Pelabuhan Ratu). *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, 5(2), 126-146.
- Ganapathi, I. M. D. (2016). Pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja karyawan (studi pada PT. Bio Farma Persero). *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 4(1), 125-135.
- Husen, M. R., Daud, A., & Firman, A. (2024). Pengaruh Employee Engagement Dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Unit Building Management Pt. Telkom Property Regional Vii Makassar. *Ezenza Journal (EJ)*, 3(1), 109-122.
- Kambono, H., Budiningsih, T., Wardoyo, T. S., & Manuputty, R. D. (2024). Peranan Sektor Industri dan Jasa Dalam Perekonomian Indonesia. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 10(1), 449-456.
- Lukmiati, R. (2020). Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 3(3), 46-50.
- Nurjanah, R., Rofaida, R., & Suryana, S. (2016). Kepribadian karyawan dan budaya organisasi: faktor determinan keterikatan karyawan (employee engagement). *Jurnal Manajemen*, 20(2), 310-324.
- Pratiwi, J. A., & Fatoni, F. (2023). Pengaruh Employee Engagement Dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 432-444.
- Robbins, P. S. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rondonuwu, F. A., Rumawas, W., & Asaloei, S. (2018). Pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 7(2), 30-39.

- Sausan, N. S., Nasution, A. M. U., & Sabrina, H. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Foods Manufacture. *Economics, Business and Management Science Journal*, 1(1), 6-13.
- Sayekti, L. N. (2022). Work Life Balance Dan Work Engagement: Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, 19(1), 132-142.
- Sucahyowati, H., & Hendrawan, A. (2020). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan pada PT MK Semarang: Hari Sucahyowati\*, Andi Hendrawan. *Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritim*, 2(2), 9-15.
- Sutrisno, S., Alatas, A. R., Saputra, E. K., Cakranegara, P. A., & Nugroho, B. S. (2022). Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Biro Organisasi Dan Ketatalaksanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3(6), 4081-4088.
- Yuwanda, T., & Pratiwi, N. (2020). Pengaruh organizational citizenship behavior dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Semen padang dan work overload sebagai variabel mediasi. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(1), 53-62.