

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN *WORK-LIFE BALANCE*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada Karyawan PT Rajawali Nusindo Semarang)**

Nasywa Salsabila¹, Hari Susanta Nugraha², Anis Qomariah³

^{1,2,3}Departemen Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Diponegoro, Semarang, Indonesia

¹Email: nasywaasalsabilaa@gmail.com

Abstract: *PT Rajawali Nusindo Semarang is a company engaged in the distribution and trading of consumer goods, medical equipment, pharmaceutical products. The problem faced is a decline in employee performance. This study aims to determine the effect of leadership style and work-life balance on employee performance through employee engagement as an intervening variable at PT Rajawali Nusindo Semarang. This study uses an explanatory research type with a quantitative approach and data analysis technique uses SmartPLS 4.0 for Windows applications. The tests used are validity tests, reliability tests, structural model tests, direct influence tests, and indirect influence tests. The sample consists of all employees, totaling 52 employees at the company. The results of this study conclude that leadership style have a positive and significant effect on employee performance and employee engagement, work-life balance have a positive and significant effect on employee engagement but insignificant on employee performance, employee engagement have a positive and significant effect on employee performance, leadership style and work-life balance have a positive and significant effect on employee performance through employee engagement. The recommendation for the company is that the company's leaders must also be able to encourage and motivate their employees so that employee performance can increase optimally.*

Keywords: *Employee Engagement; Employee Performance; Leadership Style; Work-Life Balance*

Abstraksi: PT Rajawali Nusindo Cabang Semarang merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang distribusi dan perdagangan yang menyalurkan produk konsumsi, alat kesehatan, produk farmasi. Permasalahan yang dihadapi adalah adanya penurunan pada kinerja karyawannya. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening pada PT Rajawali Nusindo Cabang Semarang. Pada penelitian ini menggunakan tipe penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif dan teknik analisis data menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0 for windows. Uji yang digunakan adalah uji validitas, reliabilitas, uji model struktural, uji pengaruh langsung, dan uji pengaruh tidak langsung. Jumlah sampel merupakan seluruh karyawan sebanyak 52 orang karyawan pada perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan *employee engagement*, *work-life balance* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan dan *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*. Rekomendasi bagi perusahaan adalah pimpinan perusahaan juga harus dapat mendorong dan memotivasi para karyawannya agar kinerja karyawan dapat meningkat dengan maksimal.

Kata Kunci: *Employee Engagement; Gaya Kepemimpinan; Kinerja Karyawan; Work-Life Balance*

Pendahuluan

Pada era society 5.0 yang sedang berkembang ini, terjadi kemajuan teknologi yaitu dengan adanya transisi dari masyarakat yang berbasis informasi menuju masyarakat yang lebih terhubung dengan teknologi canggih, seperti *Internet of Things* (IoT), *Artificial Intelligence* (AI), dan *big data*. Perubahan ini mempengaruhi berbagai dimensi kehidupan, termasuk pada perkembangan sektor bisnis di Indonesia yang mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia. Hal tersebut tidak akan tercapai tanpa adanya peran dari sumber daya manusia yang semakin baik.

Pengelolaan sumber daya manusia sangat penting untuk menghasilkan SDM yang kompeten dan responsif terhadap kemajuan teknologi (Budiati et al., 2018). Selain itu, dalam mencapai tujuan suatu perusahaan diperlukan adanya sumber daya manusia yang dapat mengelola, memajukan, dan mempertahankan suatu perusahaan. Oleh sebab itu, setiap perusahaan memiliki tugas utama untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia agar memiliki hasil yang maksimal dan berkembang serta terjamin atas kualitasnya.

PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang distribusi dan perdagangan yang selalu berupaya untuk menyalurkan produk konsumsi, alat kesehatan, produk farmasi, dan hasil perkebunan. Perusahaan ini memiliki urgensi terhadap kinerja karyawan karena kinerja karyawan yang baik dan maksimal merupakan salah satu faktor penentu kemajuan bisnis perusahaan. Menurunnya kinerja karyawan disebabkan beberapa faktor seperti gaya kepemimpinan yang kurang baik dan *work-life balance* tidak tercapai.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang diperoleh informasi bahwa pencapaian kinerja karyawan belum maksimal. Untuk mengetahui naik turunnya kinerja karyawan peneliti melihat melalui data penilaian kinerja karyawan setiap tahunnya. Pada data tersebut terlihat bahwa kinerja karyawan mengalami perubahan fluktuatif setiap tahunnya dan cenderung menurun. Target yang diharapkan perusahaan tentunya semua karyawan mendapatkan penilaian kinerja yang baik, namun pada kenyataannya masih ada karyawan yang memperoleh penilaian cukup dan kurang.

Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan, salah satunya yaitu gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan, karena gaya kepemimpinan yang efektif dapat memberikan arahan yang baik kepada para karyawannya agar dapat mencapai tujuan suatu perusahaan. Oleh karena itu, seorang pemimpin perusahaan yang baik harus mampu memberikan arahan, memberikan motivasi kepada karyawan, mampu menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan, dapat memberikan solusi ketika terjadi permasalahan, serta memiliki kompetensi yang baik dalam mengambil keputusan.

Selain itu tidak tercapainya *work-life balance* karyawan juga dapat menurunkan kinerja karyawan. Ketidakseimbangan dalam *work life balance* dapat menyebabkan demotivasi, gangguan dalam kehidupan sosial, dan masalah kesehatan mental. Oleh karena itu, manajemen *work life balance* yang efektif sangat penting untuk memastikan karyawan merasa bahagia, memiliki kesehatan fisik dan mental yang baik, serta menjalin hubungan yang harmonis dengan keluarga dan rekan kerja (Huda & Firdaus, 2020).

Oleh karena itu, penelitian ini akan membahas mengenai variabel gaya kepemimpinan dan *work life balance* yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan melalui variabel *employee engagement* sebagai variabel intervening pada PT Rajawali Nusindo Cabang Semarang. Karena, perusahaan ini merupakan perusahaan distribusi dan perdagangan yang tentunya membutuhkan kinerja karyawan yang maksimal agar mencapai target atau tujuan yang ditentukan oleh perusahaan tersebut.

Kajian Teori

Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi didefinisikan sebagai ilmu yang mempelajari berbagai aspek individu dalam suatu lingkungan kerja untuk memahami kebiasaan, pola perilaku, metode kerja, serta dampak keterlibatan individu terhadap organisasi (Duha, 2018). Perilaku organisasi berkaitan dengan cara individu berperilaku dalam suatu organisasi (Wijaya, 2017). Maka dari itu, perilaku organisasi digambarkan sebagai studi yang berkaitan dengan aspek perilaku manusia dalam suatu organisasi atau kelompok tertentu.

Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2022) kinerja merupakan hasil dari pekerjaan secara kualitas, kuantitas dan perilaku kerja yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan semua tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut. Seseorang dikatakan memiliki kinerja baik apabila ia mampu menyelesaikan pekerjaannya melebihi atau setara dengan standar perusahaan. Kinerja seorang karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuan, sehingga pimpinan perusahaan harus dapat memberikan pengawasan kepada karyawannya (Setyawan et al., 2022).

Gaya Kepemimpinan

Hasibuan (2017) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar bersedia untuk bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan atau target. Menurut Marsam (2020) gaya kepemimpinan mencerminkan keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Ini berarti gaya kepemimpinan adalah cara dan strategi seorang pemimpin berupa keterampilan, sikap, dan sifat yang sering diterapkan ketika ia berusaha mempengaruhi karyawannya.

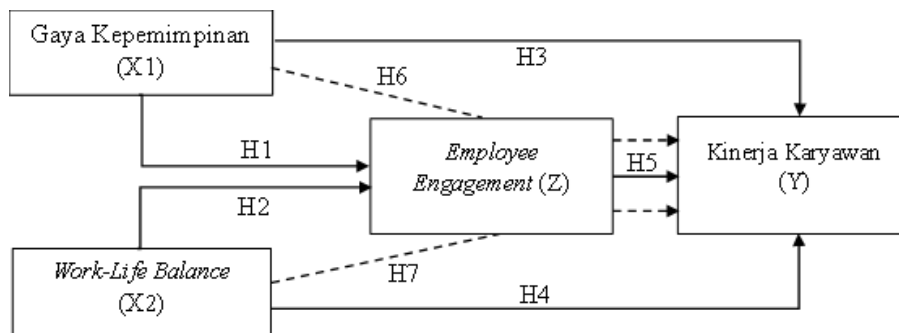
Work-Life Balance

Menurut Komari & Sulistiowati (2020), *work life balance* adalah konsep yang menjelaskan bagaimana seseorang mengelola lingkungan kerja dan kehidupan keluarga serta menentukan batas antara kedua hal tersebut agar mencapai keseimbangan. Menurut Minarika et al., (2020), *work life balance* adalah faktor kunci yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam kebijakan untuk memelihara produktivitas dan kinerja karyawan. Tidak semua orang dapat menyeimbangkan antara tanggung jawab profesional dan kebutuhan pribadi mereka.

Employee Engagement

Menurut Ariawaty et al. (2019) *Employee engagement* merupakan bentuk psikologis dari karyawan yang mempunyai ikatan secara emosional yaitu mempunyai hubungan atau teman kerja yang baik, mempunyai perasaan empati kepada manajer dan rekan kerja mereka serta karyawan yang memiliki loyalitas terhadap perusahaan mampu membedakan dengan tepat antara misi dan peran mereka pada lingkungan kerja. *Employee engagement* merujuk pada kondisi dimana karyawan dapat terhubung secara psikis dan berperan aktif menyelesaikan tugas yang dibagikan (Arianti et al., 2022).

Hipotesis



Gambar 1. Model Penelitian

H1 : Diduga Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (Z) pada PT. Rajawali Nusindo Semarang.

H2 : Diduga *Work-Life Balance* (X2) berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (Z) pada PT. Rajawali Nusindo Semarang.

H3 : Diduga Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Rajawali Nusindo Semarang.

H4 : Diduga *Work-Life Balance* (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Rajawali Nusindo Semarang.

H5 : Diduga *Employee Engagement* (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Rajawali Nusindo Semarang.

H6 : Diduga Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *Employee Engagement* (Z) sebagai variabel intervening pada PT. Rajawali Nusindo Semarang.

H7 : Diduga *Work-Life Balance* (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *Employee Engagement* (Z) sebagai variabel intervening pada PT. Rajawali Nusindo Semarang.

Metode Penelitian

Tipe penelitian ini yaitu menggunakan *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang. Sampel pada penelitian ini yaitu seluruh karyawan yang berjumlah 52 responden. Pengambilan sampel menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh dalam memperoleh data-data yang digunakan. Sampling jenuh adalah teknik pemilihan sampel apabila semua anggota populasi dijadikan sampel. Pengukuran menggunakan *Rating Scale* dimana pengumpulan data dilakukan menggunakan pengisian kuesioner dan wawancara. Pengolahan data menggunakan aplikasi *SmartPLS 4.0 for windows* dengan analisis data menggunakan uji model pengukuran (*outer model*), uji model struktural (*inner model*), dan uji hipotesis.

Hasil Penelitian

Profil Responden

Penelitian ini memiliki jumlah sampel sebanyak 52 responden yaitu karyawan PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang. Identitas responden pada penelitian ini dikategorisasikan berdasarkan usia, jenis kelamin, divisi, pendidikan terakhir, dan masa bekerja. Berdasarkan data yang terkumpul menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia 21-30 tahun dengan jumlah 32,7% dan berjenis kelamin laki-laki sebesar 63,5%. Berdasarkan divisi paling banyak dari

salesman berjumlah 32,7% dan mayoritas pendidikan terakhir S1 sederajat sebesar 57,7%. Masa kerja responden terbanyak pada rentang 6-10 tahun sebesar 30,8%.

Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model merupakan hubungan antara konstruk dengan indikator pengukurannya. Terdapat tiga cara penilaian dalam uji *outer model* yaitu melalui validitas konvergen, validitas diskriminan, dan uji reliabilitas. *Outer model* memberikan hasil berupa hasil uji validitas dan uji reliabilitas pada masing-masing variabel.

Uji validitas konvergen dapat dilihat melalui nilai *outer loading* dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari setiap variabel. nilai *outer loading* yang digunakan dalam menguji validitas konvergen dikatakan valid jika memiliki nilai ukuran masing-masing konstruk >0.7 . Namun pada tahap awal penelitian, indikator dengan nilai *loading* 0,50 sampai 0,60 dapat dianggap cukup (Pradanti, 2014). Variabel gaya kepemimpinan, *work-life balance*, *employee engagement*, dan kinerja karyawan memperoleh nilai *outer loading* $>0,6$ sehingga keempat variabel tersebut dikatakan valid. Nilai AVE yang dinyatakan valid yaitu >0.5 yang menunjukkan validitas konvergen memadai.

Tabel 1. Uji Validitas

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Gaya Kepemimpinan	0.707
<i>Work-Life Balance</i>	0.590
Kinerja Karyawan	0.597
<i>Employee Engagement</i>	0.691

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Tabel 1. menunjukkan nilai AVE seluruh variabel telah memenuhi syarat yaitu di atas 0,5 sehingga dapat dikatakan valid. Kemudian uji validitas diskriminan penelitian ini telah memberikan hasil masing-masing akar AVE variabel memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dengan nilai akar AVE korelasi dengan variabel lain. Oleh karena itu, konstruk variabel gaya kepemimpinan, *work-life balance*, *employee engagement*, dan kinerja karyawan dapat dianggap valid karena nilai akar AVE $>$ koefisien korelasi antar variabel sehingga validitas diskriminan telah terpenuhi. Tahap selanjutnya yaitu uji reliabilitas dapat dilihat melalui hasil nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Dalam hal ini, semua item dalam instrumen penelitian harus memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* >0.7 agar dianggap memiliki konsistensi internal yang memadai dalam mengukur konstruk atau bersifat reliabel.

Tabel 2. Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho_c)</i>
Gaya Kepemimpinan	0.970	0.973
<i>Work-Life Balance</i>	0.922	0.934
Kinerja Karyawan	0.938	0.946
<i>Employee Engagement</i>	0.950	0.957

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Tabel 2. di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* pada setiap variabel adalah lebih dari 0,7 yang berarti item pertanyaan menghasilkan data yang konsisten sehingga dapat dikatakan reliabel. Sehingga uji reliabilitas telah terpenuhi.

Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model atau model struktural mencerminkan hubungan antar variabel laten. Model struktural dapat diuji dengan *R-Square*, *Goodness of Fit*, dan *F-Square*. Nilai *R-Square* menunjukkan seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen dalam model. Nilai R^2 memiliki rentang nilai antara 0 hingga 1. Semakin tinggi nilai *R-Square* (mendekati 1), menunjukkan akurasi model prediksi yang lebih baik.

Tabel 3. Hasil *R-Square*

	<i>R-square</i>	Kategorisasi
<i>Employee Engagement</i>	0.347	Lemah
Kinerja Karyawan	0.672	Moderat

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Pada tabel 3. dapat terlihat bahwa nilai *R-Square employee engagement* adalah 0,347 masuk dalam kategori lemah yang berarti gaya kepemimpinan dan *work-life balance* hanya mampu mempengaruhi sebesar 34,7% terhadap variabel *employee engagement*, sedangkan 65,3% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Di sisi lain, kinerja karyawan memberikan hasil nilai *R-Square* yang lebih besar yaitu mencapai 0,672 masuk dalam kategori moderat yang menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan adalah 67,2%, sementara 32,8% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Untuk hasil *Goodness of Fit* sebesar 0,571 yang berarti masuk dalam kategori tinggi yang berarti ketepatan model penelitian SEM cocok dengan data empiris yang diteliti.

Uji Hipotesis

Tahapan yang perlu dilakukan dalam pengujian hipotesis adalah menguji pengaruh secara langsung dan pengaruh tidak langsung antar variabel. Pengujian ini dapat dilihat melalui hasil *output path coefficients* setelah dilakukan uji *bootstrapping* pada *SmartPLS*. Hubungan antar variabel dapat dikatakan signifikan jika *P Value* <0,05 serta *T-statistics* > T tabel 1,96. Sebaliknya dikatakan tidak signifikan jika hasil *P Value* >0,05 dan *T-statistics* < T tabel 1,96.

Tabel 4. Hasil Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effects*)

	<i>Original Sample</i>	<i>T-statistics</i>	<i>P Values</i>	<i>Conclusion</i>
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan	0.271	2.658	0.008	H1 Diterima
Gaya Kepemimpinan -> <i>Employee Engagement</i>	0.276	2.143	0.032	H2 Diterima
<i>Work-Life Balance</i> -> Kinerja Karyawan	0.160	1.117	0.264	H3 Ditolak
<i>Work-Life Balance</i> -> <i>Employee Engagement</i>	0.414	3.819	0.000	H4 Diterima
<i>Employee Engagement</i> -> Kinerja Karyawan	0.552	4.449	0.000	H5 Diterima

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Tabel 5. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effects*)

	<i>Original Sample</i>	<i>T-statistics</i>	<i>P Values</i>	<i>Conclusion</i>
Gaya Kepemimpinan -> <i>Employee Engagement</i> -> Kinerja Karyawan	0.153	2.050	0.040	H6 <i>Partial Mediation</i>

<i>Work-Life Balance</i> ->				
<i>Employee Engagement</i> ->	0.229	2.439	0.015	H7 Full Mediation
Kinerja Karyawan				

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4 dan 5 diperoleh hasil analisis mengenai uji pengaruh langsung (*direct effects*) dan uji pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan nilai *path coefficient* positif sebesar 0,276 dan nilai signifikansi sebesar 0,032 < nilai sig. 0,05. Kemudian skor *t statistic* senilai 2,143 > skor t tabel 1,96.
2. *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan nilai *path coefficient* positif sebesar 0,414 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 < nilai sig. 0,05. Kemudian skor *t statistic* senilai 3,819 > skor t tabel 1,96.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai *path coefficient* positif sebesar 0,271 dan nilai signifikansi sebesar 0,008 < nilai sig. 0,05. Kemudian skor *t statistic* senilai 2,658 > skor t tabel 1,96.
4. *Work-life balance* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai *path coefficient* positif sebesar 0,160 dan nilai signifikansi sebesar 0,264 > nilai sig. 0,05. Kemudian skor *t statistic* senilai 1,117 < skor t tabel 1,96.
5. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai *path coefficient* positif sebesar 0,552 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 < nilai sig. 0,05. Kemudian skor *t statistic* senilai 4,449 > skor t tabel 1,96.
6. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* dengan hasil *path coefficients* 0,153 dan nilai signifikansi sebesar 0,040 < nilai sig. 0,05. Maka, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hubungan mediator *employee engagement* (Z) dari pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah *partial mediation*.
7. *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* dengan hasil *path coefficients* 0,229 dan nilai signifikansi sebesar 0,015 < nilai sig. 0,05. Maka, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* memediasi penuh pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan atau disebut sebagai *full mediation*.

Pembahasan

Hipotesis pertama (H1) yaitu diduga variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Gaya kepemimpinan merupakan sifat, kebiasaan, watak, dan kepribadian yang khas dan unik dari seorang pemimpin yang dapat membedakannya dengan orang lain, sehingga menandai cara ia berperilaku dan memimpin (Hutahaean, 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Sumaia & Peerayuth (2024) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan dan *employee engagement*. Gaya kepemimpinan melibatkan proses dimana seorang pimpinan mempengaruhi karyawannya untuk mencapai tujuan tertentu, sehingga gaya kepemimpinan yang tepat akan secara efektif mempengaruhi keterikatan dan keterlibatan karyawannya dengan perusahaan. Berdasarkan hasil perhitungan statistik maka hipotesis pertama yang menyebutkan bahwa **diduga variabel Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement (Z) pada PT. Rajawali Nusindo Semarang diterima**, sehingga semakin baik tingkat gaya kepemimpinan maka *employee engagement* juga akan semakin meningkat.

Hipotesis kedua (H2) yaitu diduga variabel *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Larasati dan Hasanati (2019) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Artinya apabila perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan kehidupan kerja dan pribadi tiap karyawan terbukti mampu mempengaruhi tingkat *engagement* karyawan. Apabila karyawan memiliki *work-life balance* yang baik, maka karyawan dapat melakukan pembagian waktu yang tepat untuk kehidupan kerja dan pribadi sehingga kesehatan fisik dan mentalnya tetap terjaga sehingga akan dapat lebih maksimal untuk terlibat dalam pekerjaannya. Berdasarkan hasil perhitungan statistik maka hipotesis kedua yang menyebutkan bahwa **diduga variabel *Work-Life Balance* (X2) berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (Z) pada PT. Rajawali Nusindo Semarang diterima**, sehingga semakin tinggi tingkat *work-life balance* maka *employee engagement* juga akan semakin meningkat.

Hipotesis ketiga (H3) yaitu diduga variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian oleh Khassawneh dan Elrehail (2022) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan melibatkan proses dimana seorang pimpinan mempengaruhi karyawannya untuk mencapai tujuan tertentu. Sehingga perusahaan yang memiliki pimpinan dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan secara efektif memotivasi karyawannya untuk bekerja maksimal sebaik mungkin. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyebutkan bahwa **diduga variabel Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Rajawali Nusindo Semarang diterima**, sehingga semakin baik tingkat gaya kepemimpinan maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Hipotesis keempat (H4) adalah diduga variabel *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hafizh dan Saleh (2022) *work-life balance* tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut penelitian oleh Arfandi dan Kasran mengatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan *work-life balance* yang baik dapat melakukan pembagian waktu yang tepat untuk kehidupan kerja dan pribadinya sehingga akan ada keseimbangan antara kedua hal tersebut dan akan membuat mereka melaksanakan pekerjaannya dengan lebih maksimal. Berdasarkan hasil perhitungan statistik maka hipotesis keempat yang menyebutkan bahwa **diduga variabel *Work-Life Balance* (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Rajawali Nusindo Semarang ditolak**, sehingga pada penelitian ini *work-life balance* mempengaruhi kinerja karyawan dengan tidak signifikan.

Selanjutnya hipotesis kelima (H5) yaitu diduga variabel *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Jagannathan (2014) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi keterlibatan seorang karyawan dalam perusahaan, maka akan semakin meningkat pula kinerja yang dapat mereka berikan bagi perusahaan. Oleh karena itu, H5 yang menyebutkan bahwa **diduga variabel *Employee Engagement* (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Rajawali Nusindo Semarang diterima**, sehingga semakin tinggi tingkat *employee engagement* maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Hipotesis keenam (H6) menyatakan bahwa diduga variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening. Penelitian yang dilakukan oleh Thesiasari et al. (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan melalui *employee engagement*. Pimpinan yang dapat bersikap dengan baik biasanya mampu bertanggung jawab atas tugasnya, bekerja sama dan menjalin komunikasi yang baik dengan karyawannya. Hal ini akan meningkatkan *employee engagement* sehingga menyebabkan karyawan lebih semangat,

aktif dan memiliki inisiatif yang tinggi untuk memberikan performansi terbaik saat bekerja. Berdasarkan hasil perhitungan statistik maka H6 yaitu **diduga variabel Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Employee Engagement (Z) sebagai variabel intervening pada PT. Rajawali Nusindo Semarang diterima**. Dengan begitu berarti *employee engagement* memiliki kontribusi sebagai variabel intervening dalam pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dalam penelitian ini variabel independen gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi variabel dependen kinerja karyawan baik secara langsung ataupun tidak langsung dengan melalui variabel mediasi *employee engagement* atau hubungan mediasi ini dapat disebut juga sebagai *partial mediation*.

Hipotesis ketujuh (H7) menyatakan bahwa diduga variabel *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening. Arianti et al., (2022) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*. Semakin baik keseimbangan kehidupan kerja karyawan akan mampu memberikan peningkatan terhadap keterlibatan karyawan pada pekerjaan yang dijalannya sehingga kinerja karyawan akan semakin meningkat. Berdasarkan hasil perhitungan statistik maka H7 yaitu **diduga variabel Work-Life Balance (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Employee Engagement (Z) sebagai variabel intervening pada PT. Rajawali Nusindo Semarang diterima**. Dengan begitu, *employee engagement* memiliki kontribusi sebagai variabel intervening dalam pengaruh tidak langsung antara *work-life balance* terhadap kinerja karyawan. Sehingga dalam penelitian ini *work-life balance* tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan tanpa melalui *employee engagement* atau hubungan mediasi ini disebut sebagai *full mediation*. Dengan begitu semakin tinggi tingkat *work-life balance* maka akan meningkatkan keterlibatan karyawan terhadap perusahaannya, sehingga kinerja karyawan juga akan meningkat.

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *work-life balance* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* dengan tipe mediator yaitu *partial mediation*, dan yang terakhir *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* dengan tipe mediator yaitu *full mediation*.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memiliki beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi perusahaan serta penelitian selanjutnya. Untuk memperbaiki gaya kepemimpinan pimpinan perusahaan dapat mengadakan pertemuan rutin untuk mengevaluasi progres pekerjaan dan mengatasi hambatan yang dialami karyawan. Perusahaan dapat menciptakan program yang mendukung *work-life balance* karyawannya dengan menerapkan kebijakan *no work after hours* atau dengan opsi kerja jarak jauh seperti *work from home*. Selain itu, perusahaan dapat membangkitkan semangat karyawan dengan memberikan penghargaan atas setiap pencapaian yang diperoleh karyawan dalam pekerjaannya, yang akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih maksimal. Perusahaan juga dapat mengadakan pelatihan peningkatan keterampilan karyawan dalam hal teknis maupun manajemen waktu. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya, yaitu diharapkan dapat melakukan pengembangan konsep penelitian dengan mengangkat variabel lainnya. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat memperluas ruang lingkup populasi yang dijadikan sebagai objek penelitian.

Daftar Referensi

- Arianti, A. M., Soekemi, W., & Dewi, R. S. (2022). The Effect of Work Life Balance and Compensation on Employee Performance through Employee Engagement as Intervening Variable (Study on Married Women Employees That Have Children in the Production Section of PT Sukuntex Spinning). *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(4), 705–718. <https://doi.org/DOI: 10.4236/jhrss.2022.104041>
- Ariawaty, R. R. N., Cahyani, M. D., Ekonomi, F., & Padjadjaran, U. (2019). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Work Life Balance Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 13(2).
- Budiati, I., Susianto, Y., P, W. P. A., Ayuni, S., Reagan, H. A., Larasaty, P., Setiyawati, N., Pratiwi, A. I., & Saputri, V. G. (2018). *Profil Generasi Milenial*. Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak.
- Duha, T. (2018). *Perilaku Organisasi*. CV Budi Utama.
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Huda, N., & Firdaus, M. F. (2020). Work Life Balance Pada Wanita Karier Di Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan Yang Menjalani Peran Ganda. *Jurnal Psikologi*, 13(1), 46–55. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35760/psi.2020.v13i1.2650>
- Hutahaean, W. S. (2021). *Filsafat dan Teori Kepemimpinan* (1st ed.). Ahlimedia Press.
- Jagannathan, A. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance of Employees from Middle and Lower Managerial Level from Small Scale Organisations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323.
- Kasmir. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik* (1st ed.). Rajawali Pers.
- Komari, N., & Sulistiowati. (2020). *Kajian Teoritis Work-Life Balance*. 419–426.
- Marsam. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Komitmen terhadap Kinerja Pegawai pada Unit Pelaksana Teknis (UPT) di Lingkungan Yapis Cabang Kabupaten Biak Numfor*. (1st ed.). CV. Penerbit Qiara Media.
- Minarika, A., Purwanti, R., & Muhidin, A. (2020). Pengaruh Work Family Conflict Dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Studi Pada PT. Pacific Eastern Coconut Utama Pangandaran). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 2(1), 1–11.
- Pradanti, N. R., & Prastiwi, A. (2014). ANALISIS PENGARUH LOVE OF MONEY TERHADAP PERSEPSI ETIS MAHASISWA AKUNTANSI. *Diponegoro Journal of Accounting*, 3(3), 1–12.
- Setyawan, A. P., Prabawani, B., & Dewi, R. S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Bhakti Praja Semarang Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, Vol. 11*(No. 3), 595–604.
- Sumaia, F., & Peerayuth, C. (2024). Effects of transformational leadership on psychological empowerment and employee engagement: a comparative study of Bangladesh and Thailand. *Journal of Asia Business Studies*, 18(4), 1094–1113. <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2023-0256>
- Thesiasari, F. D. R., Prasetyo, I., & Riswati, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Employee Engagement pada CV. Perjuangan Steel Surabaya. *Jurnal Manejerial Bisnis*, 2(3), 243–252. <https://doi.org/https://doi.org/10.37504/jmb.v2i03.181>
- Wijaya, C. (2017). *Perilaku Organisasi* ((N. S. Cha). LPPPI.

