

**PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DIMEDIASI OLEH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PT PLN (PERSERO) UP3 MEDAN**

**TUGAS AKHIR**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**OLEH:**

**NAMA : AUGY RIZKA NURRAHMAYANI**  
**NPM : 2105160516**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2025**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238



**PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 23 April 2025, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : AUGY RIZKA NURRAHMAYANI  
 N P M : 2105160516  
 Program Studi : MANAJEMEN  
 Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
 Judul Skripsi : PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN *FLEXIBLE WORKING ARRAGEMENT* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DIMEDIASI OLEH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PT. PLN (PERSERO) UP3 MEDAN

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM-PENGUJI

Penguji I

(Sri Fitri Wahyuni, S.E., M.M)

Penguji II

(Agus Sani, S.E., M.Sc)

Pembimbing

(Dr. Hazmanan Khair Pasaribu, S.E., MBA)

Unggul | Cerdas | Terpercaya  
PANITIA UJIAN

Ketua

(Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA)

Sekretaris

(Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## PENGESAHAN TUGAS AKHIR

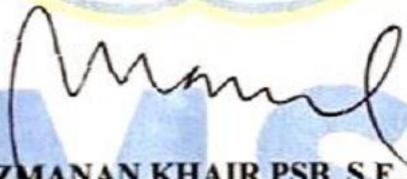
Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama Lengkap : AUGY RIZKA NURRAHMAYANI  
N.P.M : 2105160516  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul : PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN *FLEXIBLE WORKING ARRAGEMENT* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DIMEDIASI OLEH *EMPLOYEE ENGANGEMENT* PADA PT. PLN (PERSERO) UP3 MEDAN

Disetujui dan telah memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertabahkan tugas akhir.

Medan, April 2025

Pembimbing Tugas Akhir

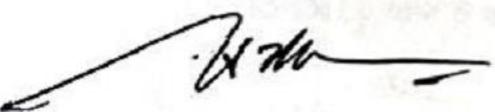
  
(Dr. HAZMANAN KHAIR PSB, S.E., M.B.A.)

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

 Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

  
(JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.)

  
(Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, S.E, M.M, M.Si, CMA)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR**

Nama Lengkap : AUGY RIZKA NURRAHMAYANI  
NPM : 2105160516  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DIMEDIASI OLEH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PT PLN (PERSERO) UP3 MEDAN

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	buat latar belakang masalah diperbaiki, rumusan masalah dan identifikasi masalah diperbaiki	11/12/24	
BAB 2	dahului penjabaran variabel 2 baru variabel X, kerangka konseptual diperbaiki	16/12/24	
BAB 3	perbaiki jadwal penelitian	29/12/24	
BAB 4	- identitas responden diperjelas - jawaban hasil kuesioner diingkarkan - menyimpulkan hasil jawaban - membahas dan memperbaiki jawaban	09/04/25	
BAB 5	perbaiki saran sesuai kuesioner terdahulu	09/04/25	
Daftar Pustaka	masukkan sitasi dalam umsu, terutama pembimbing	11/04/25	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc sidang skripsi	14/04/25	

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si

Medan, Maret 2025

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

DR. HAZMANAN KHAIR PSB, S.E., M.B.A



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

**PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR**

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Augy Rizka Nurrahmayani  
NPM : 2105160516  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah Tugas Akhir saya yang berjudul “ *Pengaruh Work Life Balance Dan Flexible Working Arrangement Terhadap Employee Performance Dimediasi Oleh Employee Engagement Pada PT PLN (Persero) UP3 Medan*” adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

**Yang Menyatakan**



**Augy Rizka Nurrahmayani**

## ABSTRAK

### **PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DIMEDIASI OLEH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PT PLN (PERSERO) UP3 MEDAN**

**Augy Rizka Nurrahmayani**  
Program Studi Manajemen  
E-mail: augyrm@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work life balance*, *flexible working arrangement* dan *employee engagement* secara langsung terhadap *employee performance*. pengaruh *work life balance* dan *flexible working arrangement* terhadap *employee engagement*, pengaruh *work life balance* dan *flexible working arrangement* secara tidak langsung terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel sebanyak 60 responden yang merupakan karyawan di PT PLN (Persero) Up3 Medan. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (SmartPLS). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan *work life balance*, *flexible working arrangement* dan *employee engagement* terhadap *employee performance*, terdapat pengaruh positif dan signifikan *work life balance* dan *flexible working arrangement* terhadap *employee engagement*, terdapat pengaruh positif dan signifikan *work life balance* dan *flexible working arrangement* secara tidak langsung terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*.

**Kata Kunci:** *Work Life Balance*, *Flexible Working Arrangement*, *Employee Engagement*, dan *Employee Performance*

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF WORK-LIFE BALANCE AND FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY EMPLOYEE ENGAGEMENT AT PT PLN (PERSERO) UP3 MEDAN**

**Augy Rizka Nurrahmayani**  
Management Study Program  
E-mail: augyrm@gmail.com

*The purpose of this study is to identify and analyze the direct impact of work-life balance, flexible working arrangements, and employee engagement on employee performance, the impact of work-life balance and flexible working arrangements on employee engagement, and the indirect impact of work-life balance and flexible working arrangements on employee performance through employee engagement. This research adopts an associative approach with a sample of 60 respondents who are employees at PT PLN (Persero) Up3 Medan. Data collection techniques include questionnaires, and data analysis is conducted using Partial Least Square (SmartPLS). The findings indicate a positive and significant influence of work-life balance, flexible working arrangements, and employee engagement on employee performance. Additionally, there is a positive and significant influence of work-life balance and flexible working arrangements on employee engagement, as well as an indirect positive and significant influence of work-life balance and flexible working arrangements on employee performance through employee engagement*

**Keywords:** *Work Life Balance, Flexible Working Arrangement, Employee Engagement, and Employee Performance*

## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

*Alhamdulillah* rabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Selanjutnya tidak lupa pula penulis mengucapkan Shalawat dan Salam Kepada Junjungan kita Nabi Muhammad Salallahu alaihi wasallam yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penulisan ini merupakan kewajiban bagi penulis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul penulis yaitu: "**Pengaruh *Work Life Balance* dan *Flexible Working Arrangement* terhadap *Employee Performance* Dimediasi oleh *Employee Engagement* pada PT PLN (Persero) UP3 Medan**".

Dalam menyelesaikan tugas akhir ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak termilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan tugas akhir. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar-besarnya terutama kepada:

1. Teristimewa orang tua kandung Ayahanda Alm. Abinurasyid dan Ibunda kandung tercinta Nurainun Sirait yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung penulis dalam pembuatan tugas akhir ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc Prof. Dr. H. Januri S.E., M.M, M.Si, CMA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin Hsb. SE. M.Si, selaku ketua program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Dr. Hazmanan Khair Pasaribu, S.E., MBA, selaku dosen pembimbing tugas akhir yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan tugas akhir.
8. Ibu Eri Yanti Nasution, S.E., M.Ec, selaku dosen pembimbing akademik studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Seluruh Dosen dan staff karyawan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu

pengetahuan selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan tugas al ini.

10. Seluruh sahabat-sahabat penulis yang turut membantu dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
11. Seluruh pihak yang tidak dapat penalis sebutkan satu persatu, penulis hanya bisa berharap semoga Allah Subhanahu Wata'ala membalas kebaikan kalian semua. Aamiin.

Penulis menyadari bahwa penulisan tugas akhir in masih jauh dari sempurna, untuk itu dengan kerendahan hati penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan tugas akhir ini dari semua pihak.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga tugas akhir ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas cakrawala pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap tugas akhir ini dapat menjadi lebih sempurna kedepannya.

*Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Medan, Mei 2025  
Penulis

**Augy Rizka Nurrrahmayani**  
NPM: 2105160516



<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>48</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	48
3.2 Defenisi Operasional .....	48
3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	49
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	50
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	51
3.6 Teknik Analisis Data.....	53
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>59</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	59
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	48
4.1.2 Identitas Responden.....	59
4.1.3 Analisis Variabel Penelitian .....	63
4.1.3.1 Variabel <i>Employee Performance</i> (Y).....	63
4.1.3.2 Variabel <i>Work-Life Balance</i> (X1).....	66
4.1.3.3 Variabel <i>Flexible Working Arrangement</i> (X2) .....	69
4.1.3.4 Variabel <i>Employee Engagement</i> (Z).....	73
4.2 Analisis Data .....	76
4.2.1 Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	76
4.2.2 Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	80
4.3 Pembahasan.....	86
4.3.1 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> .....	86
4.3.2 Pengaruh <i>Flexible Working Arrangement</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> .....	88
4.3.3 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	90
4.3.4 Pengaruh <i>Flexible Working Arrangement</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	92
4.3.5 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> .....	94
4.3.6 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> Melalui <i>Employee Engagement</i> .....	96
4.3.7 Pengaruh <i>High Performance Work System</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> Melalui <i>Employee Engagement</i> ....	98
<b>BAB 5 PENUTUP.....</b>	<b>100</b>
5.1 Kesimpulan .....	100
5.2 Saran.....	100
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	102
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>103</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 Hasil Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Medan Tahun 2022-2023 .....	5
Tabel 1.2 Tingkat Pencapaian Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Tahun 2022-2023 .....	5
Tabel 3.1 Definisi Operasional .....	48
Tabel 3.2 Skedul Rencana Penelitian.....	49
Tabel 3.3 Populasi Penelitian.....	50
Tabel 3.4 Sampel Penelitian.....	51
Tabel 3.5 Skala Likert.....	52
Tabel 4.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	59
Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Usia.....	60
Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan .....	60
Tabel 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	61
Tabel 4.5 Identitas Responden Berdasarkan Status .....	62
Tabel 4.6 Skala Likert.....	62
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel <i>Employee Performance</i> (Y) .....	63
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel <i>Work-Life Balance</i> (X1).....	66
Tabel 4.9 Skor Angket Variabel <i>Flexible Working Arrangement</i> (X2).....	70
Tabel 4.10 Skor Angket Variabel <i>Employee Engagement</i> (Z).....	73
Tabel 4.11 <i>Outer Loading</i> .....	77
Tabel 4.12 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	78
Tabel 4.13 <i>Cronbach Alpha</i> .....	79
Tabel 4.14 <i>Composite Reliability</i> .....	79
Tabel 4.15 <i>R-Square</i> .....	80
Tabel 4.16 <i>F-Square</i> .....	81
Tabel 4.17 <i>Direct Effect</i> .....	82
Tabel 4.18 <i>Indirect Effect</i> .....	84
Tabel 4.19 <i>Total Effect</i> .....	85

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual .....	46
Gambar 4.1 Hasil Uji <i>Algorithm (Outer Loading)</i> .....	78
Gambar 4.2 Hasil Uji <i>Bootstraping (Direct Effect)</i> .....	83

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan atau organisasi tidak hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan semata, melainkan juga ditentukan dari keberhasilan mengelola sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Sehingga banyak organisasi menggunakan praktik manajemen sumber daya manusia untuk mempertahankan nilai dari karyawan untuk organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono & Primasari, 2019). Setiap organisasi pasti menginginkan para karyawannya memiliki kinerja yang baik agar proses pencapaian tujuan berjalan dengan lancar, oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurut (Shakila, Mega, & Munawaroh, 2022) adalah *work-life balance*.

Banyak perusahaan kini menyadari pentingnya *work-life balance* bagi karyawan mereka dan mulai memberikan program-program seperti fleksibilitas waktu kerja, cuti melahirkan, cuti tahunan, dan cuti perawatan untuk membantu karyawan mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka. Karyawan yang memiliki *work-life balance* atau keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi yang baik dapat mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kesejahteraan psikologis mereka.

Kondisi ini dapat mempengaruhi kinerja mereka dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan dengan lebih baik, karena mereka memiliki lebih banyak energi dan motivasi. Karyawan yang merasa seimbang dalam kehidupan kerja dan pribadi cenderung lebih produktif, efektif, dan bahagia dalam pekerjaan mereka. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Malik, Ghafoor, & Iqbal, 2019) dan (Karia & Ahmad, 2019), yang menyimpulkan *work-life balance* dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Global Talent Trend (2020) melaporkan bahwa 69% profesional HR sepakat bahwa *Work-life balance* atau keseimbangan kerja dengan aktivitas sehari-hari adalah faktor utama yang mempengaruhi kinerja dengan kemampuan sebuah perusahaan untuk bisa memberikan keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi menempati posisi pertama yang mendorong motivasi karyawan untuk bekerja, namun masih banyak organisasi yang belum mampu menawarkan keseimbangan melalui *flexible working arrangement* untuk karyawannya.

*Flexible work arrangement* atau pengaturan sistem kerja secara fleksibel adalah suatu kebijakan atau praktek didalam sebuah organisasi yang memberikan karyawan berbeda-beda dalam kondisi atau waktu tertentu, kapan dan dimana mereka akan bekerja ataupun berbeda melalui jam kerja yang sudah ditentukan seperti sebelumnya yang biasa disebut jam kerja tradisional, seperti pada waktu istirahat, kerja dalam jangka waktu tertentu, paruh waktu ataupun jam kerja yang berkurang, berbagi pekerjaan, istirahat karir atau yang menyangkut masalah dalam keluarga dan lainnya, dalam minggu kerja yang diperketat waktunya dan *teleworking* (Hada, Fanggal, & Nursiani, 2020).

Penerapan *flexible work arrangement* dapat menjadi salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan menerapkan kebijakan kerja yang fleksibel, perusahaan dapat membantu karyawan menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan kebutuhan pribadi mereka. Karyawan yang memiliki fleksibilitas dalam menentukan waktu atau tempat kerja dapat lebih mudah menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan sambil tetap memenuhi tanggung jawab keluarga. Selain itu, kebijakan seperti *teleworking* juga memungkinkan perusahaan untuk tetap menjaga produktivitas meskipun menghadapi situasi darurat, seperti pandemi atau gangguan lainnya.

Untuk menerapkan *flexible work arrangement* secara efektif, setiap perusahaan perlu memastikan adanya sistem manajemen kinerja yang terukur, komunikasi yang baik antara karyawan dan atasan, serta dukungan teknologi yang memadai. Dengan pendekatan ini, fleksibilitas kerja tidak hanya akan meningkatkan kinerja karyawan tetapi juga membantu perusahaan mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Hasil penelitian (Winda, Panjaitan, Tambunan, & Sulistiyowati, 2022) menemukan bahwa fleksibilitas kerja mampu menghasilkan sikap positif pekerja dengan meningkatkan konsentrasi kerja sehingga mencapai tujuan.

Dari penjelasan yang sudah diuraikan sebelumnya, dengan adanya *work-life balance* (keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi) dan *flexible work arrangement* (pengaturan sistem kerja secara fleksibel), karyawan dapat mengelola waktu dan energi secara lebih optimal, sehingga mereka merasa lebih puas, termotivasi, dan memiliki kualitas hidup yang lebih baik. Kondisi ini berkontribusi pada terciptanya *employee engagement* atau keterikatan karyawan yang lebih tinggi. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih besar terhadap organisasi, berpartisipasi aktif, serta menunjukkan *engagement* dan dedikasi yang lebih kuat dalam meningkatkan kinerjanya guna mencapai tujuan bersama (Witriaryani et al., 2022).

*Employee engagement* merupakan rasa keterikatan karyawan secara emosional dengan kegiatannya atau pekerjaannya serta organisasi, yang membuat mereka dapat motivasi serta sanggup membagikan keahlian terbaik buat membantu mencapai tujuan dari serangkaian guna untuk organisasi serta individu (Utami, 2020). Tentunya, karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi akan melakukan pekerjaannya dengan berdedikasi dan sebaik mungkin. Membuat karyawan senang dan nyaman terhadap pekerjaannya maka akan timbul ide-ide baru yang membuat perusahaan tersebut semakin berkembang kedepannya (Bakker & Leite, 2010).

Penelitian ini dilakukan pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang penyediaan tenaga listrik baik industri maupun rumah tangga. PT. PLN (Persero) UP3 Medan merupakan bagian unit pelaksana di bawah unit induk atau pusat sebagai pembagian wilayah pelayanan PLN ke dalam ruang lingkup yang lebih kecil agar pelayanan PLN bisa lebih fokus dan langsung menyentuh pada masyarakat. Sebagai unit pelaksana pelayanan pelanggan PT. PLN (Persero) UP3 Medan dituntut untuk menghadirkan pelayanan yang maksimal dalam pelaksanaan pelayanan pelanggan. Oleh karena itu untuk memaksimalkan kinerja dari karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Medan harus memiliki para karyawan terlatih, handal, kreatif dan juga efektif dalam hal berkerja.

Berdasarkan prariset yang sudah peneliti lakukan di PT. PLN (Persero) UP3 Medan, ditemukan adanya masalah pada kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 1.1. Hasil Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Medan Tahun 2022-2023**

No	Semester	Tahun	Target	Realisasi
1.	1	2022	100%	64%
	2	2022	100%	77%
2	1	2023	100%	72%
	2	2023	100%	83%

Sumber: Personalia PT. PLN (Persero) UP3 Medan

**Tabel 1.2. Tingkat Pencapaian Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Tahun 2022-2023**

Performance Rating	2022		2023	
	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%
High Performance	35	29,17%	20	16,7%
Performance	27	22,5%	32	26,7%
Target	35	29,17%	33	27,5%
Contributor	12	10%	15	12,5%
Under Performance	11	9,16%	20	16,6%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Sumber: Personalia PT. PLN (Persero) UP3 Medan

Dari tabel 1.1 di atas, nilai kinerja yang dihasilkan karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Medan tahun 2022 semester 1 sebesar 64% dan pada semester 2 sebesar 77%. Sedangkan pada tahun 2023 semester 1 mencapai 72% dan semester 2 tercapai sebesar 83%. Sesuai data di atas maka dapat diketahui bahwa nilai kinerja karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Medan pada tahun 2022 dan 2023 belum mencapai target 100%. Hal ini menandakan kinerja karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Medan tersebut masih belum tercapai sepenuhnya. Pada tabel 1.2, terlihat masih sedikit karyawan yang mencapai *High Performance* yaitu sebesar 29,17% pada tahun 2022 dan 16,7% pada tahun 2023 serta masih ada 9,16% karyawan tahun 2022 dan 16,6% karyawan tahun 2023 yang berada di tingkat *Under Performance*.

Dari uraian diatas, masalah kinerja karyawan diduga juga berkaitan dengan *work-life balance*, *flexible work arrangement*, dan *employee engagement*. Pada *work-life balance*, beberapa karyawan merasa 'dipecut' oleh tuntutan pekerjaan di luar jam kerja. Mereka merasa adanya tekanan untuk selalu terkoneksi. Peristiwa ini dikarenakan karyawan merasa adanya telepon seluler dan email membuat karyawan selalu terkoneksi dengan pekerjaan mereka bahkan di luar jam kerja. Terutama di bagian pelayanan pelanggan atau teknisi lapangan.

Seorang petugas teknisi menerima telepon mendadak pada malam hari untuk menangani gangguan listrik di area pelanggan, meskipun seharusnya sedang berada di luar jam kerja resmi. Selain itu, beberapa karyawan di bagian administrasi atau manajemen merasa tertekan untuk selalu memeriksa email atau grup WhatsApp kantor, mereka melakukan hal tersebut diduga karena takut

melewatkan arahan penting dari atasan, meskipun mereka sedang bersama keluarga atau menikmati waktu istirahat.

Lebih jauh, dari segi *flexible work arrangement* beberapa teknisi lapangan mengeluh bahwa karyawan administrasi memiliki fleksibilitas untuk bekerja dari rumah, sedangkan mereka sering kali dibebani tugas tambahan karena pekerjaan teknis tidak dapat dilakukan secara fleksibel. Hal ini diduga dikarenakan beban kerja mereka lebih berat, sedangkan rekan-rekan di kantor mendapatkan kenyamanan lebih dengan kebijakan fleksibilitas. Fenomena ini menunjukkan bahwa meskipun *flexible working arrangement* dapat menjadi solusi modern dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan, penerapannya di PT PLN memerlukan perencanaan yang matang agar sesuai dengan karakteristik pekerjaan, memastikan keadilan, dan tetap mempertahankan produktivitas operasional.

Dari segi *employee engagement*, ketidakmampuan karyawan memisahkan waktu kerja dan waktu pribadi memicu stres tinggi, penurunan motivasi, serta kesenjangan beban kerja. Akibatnya, karyawan mulai mengalami penurunan antusiasme terhadap pekerjaan, merasa kurang memiliki dedikasi terhadap tugas yang diberikan, dan kehilangan fokus dalam menyelesaikan tanggung jawab mereka. Kondisi ini secara langsung diduga berdampak negatif pada tingkat *employee engagement* secara keseluruhan, karena karyawan yang merasa lelah dan tidak dihargai cenderung kehilangan rasa keterikatan emosional dengan perusahaan. Jika dibiarkan, masalah ini dapat menciptakan efek domino seperti meningkatnya tingkat absensi, penurunan produktivitas, hingga tingginya *turnover* karyawan, yang akhirnya merugikan organisasi secara jangka panjang.

Berdasarkan uraian pada latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam dengan judul **“Pengaruh *Work Life Balance* dan *Flexible Working Arrangement* terhadap *Employee Performance* Dimediasi oleh *Employee Engagement* pada PT PLN (Persero) UP3 Medan”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan *employee performance*, *work life balance*, *flexible working arrangement* dan *employee engagement*.

1. Target *employee performance* belum terealisasi sepenuhnya dan persentase pencapaian *high performance* menurun dari 29,17% di tahun 2022 menjadi 16,7% di tahun 2023.
2. Diduga beberapa karyawan merasa *work-life balance* diperusahaan masih belum maksimal. Mereka masih merasakan tekanan untuk tetap terhubung dengan pekerjaan mereka, bahkan di luar jam kerja.
3. Adanya kesenjangan dari penerapan fleksibilitas kerja, karyawan teknik diduga memiliki beban kerja lebih berat sedangkan karyawan yang bekerja dikantor mendapatkan kenyamanan lebih dengan kebijakan fleksibilitas.
4. Ketidakmampuan karyawan memisahkan waktu kerja dan waktu pribadi diduga memicu stres tinggi, penurunan motivasi yang akhirnya menurunkan tingkat *engagement* secara keseluruhan.

### 1.3 Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi *employee performance* seperti lingkungan kerja, motivasi kerja, OCB, *locus of control*, *work-life balance*, efikasi diri, pengembangan karir, kepemimpinan, *flexible working arrangement*, *employee engagement*, beban kerja, komunikasi dan masih banyak lagi. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka penulis membatasi penelitian ini dengan hanya pada faktor *work-life balance*, *flexible working arrangement* dan *employee engagement*. Pada penelitian ini juga penulis menjadikan *employee engagement* sebagai variabel intervening.

### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan diatas, maka secara spesifik penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap *employee performance* pada PT PLN (Persero) UP3 Medan?
2. Apakah *flexible working arrangement* berpengaruh terhadap *employee performance* pada PT PLN (Persero) UP3 Medan?
3. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada PT PLN (Persero) UP3 Medan?
4. Apakah *flexible working arrangement* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada PT PLN (Persero) UP3 Medan?
5. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap *employee performance* pada PT PLN (Persero) UP3 Medan?
6. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* pada PT PLN (Persero) UP3 Medan?

7. Apakah *flexible working arrangement* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* pada PT PLN (Persero) UP3 Medan?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengaruh *work life balance* terhadap *employee performance* pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *flexible work arrangement* terhadap *employee performance* pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *flexible working arrangement* terhadap *employee engagement* pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance* pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *flexible working arrangement* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.

## 1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, yaitu antara lain:

### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan untuk menguji ulang teori dan mengetahui seberapa signifikan hubungan antara *work-life balance* dan *flexible work arrangement* terhadap *employee performance* yang di mediasi oleh *employee engagement*.

### 2. Manfaat Praktis

#### a. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan strategi yang akan ditempuh perusahaan untuk mempertahankan SDM perusahaan sebagai asset penting bagi perusahaan, agar memperhatikan aspek *work-life balance*, *flexible work arrangement*, *employee engagement*, dan *employee performance* dan juga untuk bahan pertimbangan strategi perusahaan baru agar dapat mengelola SDM perusahaan dengan baik.

#### b. Bagi Akademisi

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan wawasan baru kepada mahasiswa/i di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara terkait *work-life balance*, *flexible work arrangement*, *employee engagement*, dan *employee performance* PT PLN (Persero) UP3 Medan Medan.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 *Employee Performance***

###### **2.1.1.1 *Pengertian Employee Performance***

Kinerja adalah perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya berdasarkan potensi yang dimiliki, di mana target dapat dicapai tepat waktu atau tidak melebihi batas waktu yang telah ditentukan, sehingga menghasilkan hal yang bernilai bagi organisasi, masyarakat, atau dirinya sendiri.

Manajemen kinerja bertujuan mengembangkan sejumlah aspek kinerja. Pertama, manajemen kinerja berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Tujuan tersebut tercapai melalui partisipasi individu karyawan dalam mencapai tujuan dari tugasnya yang hasilnya berupa kinerja karyawan. Manajemen kinerja berupaya meningkatkan kinerja karyawan secara terus menerus. Ketiga, manajemen kinerja berupaya meningkatkan efesinsi dan efektivitas proses pencapaian tujuan (Wirawan, 2017). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang tercapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019).

Kinerja karyawan merupakan ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Untuk mencapai agar organisasi berfungsi secara efektif dan sesuai dengan sasaran organisasi, maka organisasi harus memiliki kinerja karyawan yang baik yaitu dengan melaksanakan

tugastugasnya dengan cara yang handal (Simamora, 2019). Kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan (Hasibuan, 2019).

Dengan kata lain, kinerja menggambarkan sejauh mana keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsi utamanya untuk mencapai sasaran, tujuan, visi, dan misi yang telah ditetapkan. Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai pencapaian prestasi organisasi dalam periode tertentu. Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan potensi yang dimiliki, di mana target kerja dapat diselesaikan dalam waktu yang ditentukan, sehingga menghasilkan sesuatu yang bernilai bagi organisasi.

#### **2.1.1.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Employee Performance***

Menurut (Setiawati, 2024), keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (*work-life balance*) juga dapat dikatakan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat menyeimbangkan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadinya. Saat seseorang memiliki keseimbangan kehidupan-kerja, orang tersebut akan terhindar dari stres dan hal tersebut akan mempengaruhi kinerja (*performance*) mereka.

Adapun menurut (Nuraini, 2023) kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh pengaturan kerja yang fleksibel (*flexible working arrangement*). Dengan menawarkan opsi seperti bekerja dari jarak jauh dan jam kerja yang fleksibel, perusahaan-perusahaan ini secara aktif mendorong integrasi yang lebih harmonis antara kehidupan pribadi dan profesional. Pendekatan ini tidak hanya memberdayakan karyawan untuk mengelola pekerjaan dan tanggung mereka

dengan lebih baik, tetapi juga mengakui bahwa pendekatan kerja yang seragam untuk semua orang mungkin tidak mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan individu secara optimal. Pada akhirnya, dengan menerapkan fleksibilitas, perusahaan-perusahaan ini berusaha menciptakan tenaga kerja yang lebih terlibat dan puas.

Menurut (Kasmir, 2019) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas/keterikatan karyawan, komitmen dan disiplin kerja. Berikut penjelasannya:

#### 1) Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

#### 2) Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

### 3) Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Demikian pula sebaliknya, maka dapat disimpulkan bahwa rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

### 4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

### 5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. karyawan harus memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya dan memiliki efikasi diri/keyakinan bahwa dirinya mampu menyelesaikan suatu pekerjaan. Efikasi diri adalah keyakinan individu akan kemampuan yang dimiliki dalam hal melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan pada akhirnya keyakinan diri seseorang terhadap kemampuannya akan menghasilkan kinerja yang baik.

### 6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.

8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.

10) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11) Loyalitas/keterikatan karyawan

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan karena karyawan merasa terikat dengan perusahaan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik demi mencapai tujuan dari perusahaan.

## 12) Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan/perasaan keterikatan karyawan (*employee engagement*) kepada perusahaan. Atau kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan semua visi dan misi perusahaan agar mencapai tujuan perusahaan

## 13) Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

### **2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian *Employee Performance***

Bagi suatu organisasi, kinerja dijadikan dasar untuk menilai dan mengevaluasi hasil kerja karyawan, guna mengetahui sejauh mana kualitas kinerja yang dihasilkan untuk kepentingan organisasi. Oleh karena itu, pimpinan perlu melakukan penilaian kinerja, sehingga organisasi dapat mengetahui apakah hasil penilaian tersebut menunjukkan perbaikan atau sebaliknya. Adapun (Mangkunegara, 2019) mengemukakan tujuan dari evaluasi kinerja sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kerja yang ideal.

- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

Evaluasi kinerja bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Menurut (Fahmi, 2020) tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji.
- 2) Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun karyawan untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini, baik yang positif maupun negatif untuk kemudian dirumuskan kembali sebagai perilaku yang mendukung tumbuh berkembangnya budaya organisasi secara keseluruhan.
- 3) Penilaian kinerja diperlukan untuk pertimbangan pelatihan dan pelatihan kembali (*retraining*) serta pengembangan.

- 4) Penilaian kinerja dewasa ini bagi setiap organisasi khususnya organisasi bisnis merupakan suatu keharusan, apalagi jika dilihat tingginya persaingan antar organisasi.
- 5) Hasil penilaian kinerja jauh akan menjadi bahan masukan bagi pemerintah dalam melihat bagaimana kondisi organisasi tersebut.

Terdapat beberapa manfaat dari penilaian kinerja menurut (Rivai, 2018), yaitu sebagai berikut:

- 1) Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyelesaian ganti-rugi, menentukan siapa saja yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lain.

- 2) Keputusan penempatan

Membangun dalam promosi, keputusan penempatan perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

- 3) Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

- 4) Perencanaan dan Pengembangan Karir

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan, penyusunan program pengembangan karir yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan lembaga.

#### 5) Perbaiki Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.

#### 6) Evaluasi Proses Staffing

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.

#### 7) Definisi Proses Karyawan

Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.

#### 8) Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

#### 9) Mengatasi Tantangan-Tantangan Eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi.

#### 10) Posisi Tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.

Pendapat lain dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2019) Bagi suatu lembaga penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain sebagai berikut:

#### 1) Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan

jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi pat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

2) Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

3) Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain.

4) Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

#### **2.1.1.4 Indikator-indikator *Employee Performance***

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang menjadi tolak ukur yang dipergunakan dan dipakai sebagai patokan untuk menilai apakah kinerja sudah

dapat dikategorikan baik atau buruknya. Menurut (Robbins & Judge, 2022) ada beberapa indikator kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

- 1) Sikap dalam melaksanakan tugas, yaitu dapat dilihat dari sikap menganggap bawahan tidak lebih rendah statusnya dalam penguasaan pengetahuan, sikap kehati-hatian dalam menjalankan tugas, sikap kehati-hatian dalam membedakan fakta dengan hipotesis, sikap toleran dalam perbedaan pendapat, minat terhadap pekerjaan, sikap menularkan perasaan senang kepada karyawan lain.
- 2) Perencanaan dalam pekerjaan, dapat diamati dengan melihat kemampuan menyesuaikan dengan perkembangan iptek, kemampuan dalam melakukan komunikasi interpersonal dengan teman sejawat, kemampuan membuat perencanaan kerja dengan jelas, kemampuan menyiapkan catatan kerja dengan baik (kerjakan apa yang ditulis dan apa yang sudah dikerjakan), kemampuan menyiapkan bahan dan alat kerja, kemampuan memilih referensi, kemampuan pendukung dalam melaksanakan tugas.
- 3) Proses pelaksanaan pekerjaan, dapat diamati dari kejelasan tujuan, kemampuan yang dimiliki, penguasaan pekerjaan, kemampuan melakukan *problem solving approach*, ketersediaan waktu, kemampuan menggunakan alat bantu, kemampuan memberikan umpan balik.
- 4) Kemampuan dalam melaksanakan tugasnya memiliki standar kinerja, dapat diamati dari pendidikan, persiapan rencana, pengelolaan program kerja, penguasaan kerja, kemampuan dalam memberikan pelayanan bantuan, menciptakan fasilitas bagi terlaksananya diskusi untuk memperjelas dan membangkitkan minat belajar karyawan.

Sedangkan (Sutrisno, 2018), mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut :

1) Kualitas

Menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketetapan dalam melakukan tugas.

2) Kuantitas

Berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.

3) Waktu kerja

Menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu karyawan tersebut.

4) Kerja sama

Menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Menurut (Mangkunegara, 2019) indikator kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1) Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah keadaan yang dapat berubah dari seseorang terhadap hasil kerja yang diberikan kepada lembaga sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan lembaga tersebut dimana kualitas ini dinilai dari ketepatan, keterampilan ketelitian, dan kebersihan dari kerja seseorang.

2) Kuantitas kerja

Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan lembaga adalah suatu penilaian untuk menentukan karyawan tersebut memiliki kuantitas kerja yang baik atau tidak.

### 3) Keandalan

Keandalan seseorang karyawan merupakan penilaian dari kinerja yang dimilikinya sehingga mampu melakukan kegiatan-kegiatan yang diinginkan lembaga. Dimana seorang karyawan dapat dikatakan handal jika dapat mengikuti instruksi ketika bekerja, mempunyai inisiatif, rajin dan selalu memiliki kehatian-hatian dalam bekerja.

### 4) Sikap

Sikap ini terdiri dari sikap seorang karyawan terhadap lembaga, maupun sikap karyawan tersebut terhadap karyawan lain dan pekerjaan serta kerja sama.

## **2.1.2 *Employee Engagement***

### **2.1.2.1 *Pengertian Employee Engagement***

*Employee engagement* merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena *employee engagement* berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. *Employee engagement* adalah komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya. Komitmen emosional ini berarti karyawan benar-benar peduli tentang pekerjaan dan perusahaan mereka. Mereka tidak bekerja hanya untuk gaji, atau hanya untuk promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi (Muliawan, Perizade, & Cahyadi, 2017).

*Employee engagement* ialah suatu kondisi di mana seseorang karyawan atau pekerja sudah terikat baik secara raga ataupun psikis, baik secara mental serta emosi, dengan pekerjaan yang dimilikinya maka dapat terciptanya sesuatu rasa buat turut berkontribusi lebih dan mengerahkan seluruh tenaga seikhlas atau sepenuh hati dalam menunjang mencapai tujuan organisasi/industri.

*Employee engagement* ialah memiliki rasa keterikatan karyawan secara emosional dengan kegiatannya atau pekerjaannya serta organisasi, yang membuat mereka dapat motivasi serta sanggup membagikan keahlian terbaik buat membantu mencapai tujuan dari serangkaian guna untuk organisasi serta individu (Utami, 2020). Menurut (Noviardy & Aliya, 2020) *Employee engagement* merupakan penghayatan seorang karyawan terhadap tujuan dan pemusatan energi, yang muncul dalam bentuk antusiasme, inisiatif, usaha, dan kegigihan yang mengarah pada tujuan organisasi.

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian di atas mengenai *engagement* merupakan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara totalitas baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Karyawan menemukan makna dalam bekerja, kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi tempat ia bekerja, bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi. Karyawan akan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang diharapkan baik dalam waktu dan energi.

#### **2.1.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Engagement***

Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi adalah aspek penting bagi sebuah organisasi agar karyawan tetap terlibat dengan peran mereka dan, pada akhirnya, dengan organisasi itu sendiri. Hal ini dapat mencegah kelelahan atau keletihan fisik-emosional pada karyawan. Karyawan yang mampu mengelola keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dengan membagi waktu dan energi mereka antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta memberikan waktu yang tepat untuk kedua aspek tersebut, dapat mencapai

kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) yang diinginkan (Saxena, 2019). Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam mempengaruhi *employee engagement*, maka faktor keseimbangan kehidupan kerja karyawan merupakan hal yang harus diperhatikan organisasi.

Selanjutnya (Cybellium, 2024) menjelaskan bahwa Pengaturan kerja fleksibel (*flexible work arrangement*) juga telah muncul sebagai alat yang kuat untuk mempengaruhi peningkatan keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Pandemi COVID-19 mempercepat adopsi model kerja jarak jauh dan model hibrida, di mana karyawan membagi waktu mereka antara bekerja dari rumah dan di kantor. Pengaturan kerja yang fleksibel ini terbukti secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan dengan menyesuaikan kebutuhan dan preferensi karyawan yang beragam. Organisasi kini berinvestasi dalam alat kolaborasi dan lingkungan kantor virtual untuk memastikan bahwa karyawan yang bekerja jarak jauh tetap terhubung dan terlibat dengan tim mereka. Selain itu, menawarkan jam kerja yang fleksibel memungkinkan karyawan mencapai keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik, mengurangi kelelahan, dan meningkatkan *engaged* secara keseluruhan.

Adapun menurut (Robbins, 2016) terdapat enam faktor yang mendorong terjadinya *employee engagement* adalah *recognition*, *empowerment*, *supportive feedback*, *partnering*, *consideration* dan *trust*. Berikut penjelasannya:

#### 1) *Recognition*

*Recognition* (pengakuan), karyawan merasa kontribusi mereka diketahui dan diapresiasi, pemberian reward diberikan berdasarkan kinerja dan para atasan secara reguler mengakui anggota tim berhak mendapatkannya.

2) *Empowerment*

*Empowerment* (pemberdayaan), para atasan menyediakan peralatan kerja, sumber daya dan pelatihan yang dibutuhkan karyawan untuk sukses dalam pekerjaan, memberikan otonomi dan didorong untuk mengambil resiko.

3) *Supportive feedback*

*Supportive feedback* (umpan balik yang mendukung) berarti para atasan memberikan *feedback* yang spesifik pada waktunya dalam suatu media yang mendukung, tulus, dan konstruktif, bukan untuk membuat malu atau menghukum.

4) *Partnering*

*Partnering* (kemitraan), karyawan diperlakukan sebagai mitra bisnis dan secara aktif berkolaborasi dalam pengambilan keputusan bisnis, menerima informasi keuangan, mendapatkan keleluasaan dalam pengambilan keputusan, atasan bertindak sebagai pendorong untuk pengembangan dan pertumbuhan karyawan.

5) *Considerations*

*Considerations* (perhatian) dimana para atasan, manajer dan anggota tim menunjukkan rasa tenggang, kepedulian dan perhatian satu sama lain, para atasan secara aktif berusaha memahami pendapat dan perhatian karyawan dan memahami serta mendukung saat karyawan mengalami permasalahan pribadi.

6) *Trust*

*Trust* (rasa percaya), dimana para atasan menunjukkan kepercayaan dan yakin dengan skill dan kemampuan karyawan, sebaliknya karyawan percaya bahwa atasan mereka akan bekerja dengan tepat melalui mereka, para atasan

memenuhi janji dan komitmen mereka sehingga karyawan mempercayai para atasan.

Adapun (Mujiasih, 2015) mengemukakan ada empat prinsip dasar yang mempengaruhi *employee engagement*, yaitu:

- 1) Pemimpin yang memberikan inspirasi keyakinan terhadap masa depan,
- 2) Manajemen yang menghargai karyawan,
- 3) Pekerjaan yang menyenangkan dan
- 4) Bagian *top management* yang memperlihatkan tanggungjawab nyata kepada karyawan

Sementara itu, Menurut (Hasnaputri, Silvianita, Bisnis, & Telkom, 2020) terdapat 9 faktor pendorong *employee engagement* yang akan digabung dan disesuaikan menjadi sembilan faktor pendorong sebagai berikut:

- 1) *Company practices* merupakan faktor yang berhubungan dengan hal-hal yang dilakukan di perusahaan.
- 2) Dukungan organisasi yang dirasakan merupakan faktor yang berhubungan dengan suatu hal yang dapat mempengaruhi psikologis karyawan dalam bekerja.
- 3) *The work* merupakan faktor yang berhubungan dengan tugas seorang karyawan.
- 4) Penghargaan merupakan faktor yang berhubungan dengan suatu hal yang diberikan perusahaan sebagai hak seorang karyawan dan dapat menimbulkan rasa kesejahteraan pada karyawan.
- 5) *Team work* merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antar karyawan dalam membentuk tim dalam bekerja.

- 6) *Leadership* merupakan faktor yang berhubungan dengan adanya sikap atau perilaku dari seorang pemimpin yang dapat memberikan pengaruh terhadap karyawannya.
- 7) *Brand* merupakan faktor yang berhubungan dengan seberapa besar harapan dan pandangan karyawan terhadap brand atau reputasi perusahaan.
- 8) *Performance* merupakan faktor yang berhubungan dengan suatu hal yang dilakukan perusahaan dalam mengembangkan kemampuan karyawan.
- 9) *The basic* merupakan faktor yang berhubungan dengan kebutuhan dasar karyawan.

### **2.1.2.3 Ciri-Ciri *Employee Engagement***

*Employee engagement* terhadap suatu organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam menilai kemajuan suatu organisasi. Karyawan akan dapat bekerja lebih rajin ketika mereka merasa terikat (*engaged*) secara psikologis kepada perusahaan. (Schaufeli, 2017) menjelaskan karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi memiliki ciri-ciri yang dikenal dengan istilah 3S (Say, Stay dan Strive), yaitu sebagai berikut:

- 1) *Say*, Secara konsisten berbicara positif mengenai organisasi dimana ia bekerja kepada rekan sekerja, calon karyawan yang potensial dan juga kepada pelanggan.
- 2) *Stay*, Memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi dimana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain.
- 3) *Strive*, Memberikan waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan bisnis organisasi.

Adapun (Federman, 2016) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi dicirikan sebagai berikut:

- 1) Fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan yang berikutnya.
- 2) Merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri.
- 3) Merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan.
- 4) Bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa.

#### **2.1.2.4 Indikator *Employee Engagement***

Karyawan akan dapat bekerja lebih rajin ketika mereka merasa terikat (*engaged*) secara psikologis kepada perusahaan. Rasa *engaged* adalah suatu keterikatan, keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi, rasa memiliki, loyalitas, dan rasa bangga terhadap pekerjaan dan juga perusahaannya. Menurut (Schaufeli, 2017) *employee engagement* dapat diukur dengan tiga indikator menurut, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Vigor*, dicirikan dengan energi tingkat tinggi dan fleksibilitas mental saat bekerja, keinginan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan tetap teguh meski menghadapi berbagai kesulitan. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, mencoba alternatif lain ketika menghadapi kesulitan saat bekerja, karyawan berusaha menjaga kualitas hasil kerjanya, dan merasa tertantang ketika diberikan banyak tugas oleh karyawan.

- 2) *Dedication* mengacu pada keterlibatan yang kuat pada pekerjaan dan mengalami rasa penting, antusias dan tertantang terhadap pekerjaan. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, karyawan ikut andil dalam berbagai aktivitas untuk memajukan perusahaan, karyawan berusaha mengumpulkan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh perusahaan, karyawan menaati aturan yang berlaku di perusahaan, dan karyawan berusaha menyelesaikan tugasnya meskipun itu sulit.
- 3) *Absorption* dicirikan dengan berkonsentrasi secara penuh dan merasa asyik dengan pekerjaannya, sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Pendeknya, karyawan yang terikat memiliki level energi yang tinggi dan antusias dengan pekerjaan mereka. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, karyawan merasa senang dalam bekerja dan fokus terhadap pekerjaannya sehingga waktu bekerja yang dirasakan oleh karyawan tersebut berlalu begitu cepat.

Menurut (Rana, Ardichvili, & Tkachenko, 2014) keteterikatan karyawan mengacu pada hubungan yang luas dan mendalam antara orang dan organisasi. Keterikatan memainkan peran penting dalam lingkungan bisnis. Dapat didefinisikan, keterikatan karyawan meliputi tiga indikator yaitu:

- 1) *Rational*

Karyawan memahami dengan baik peran dan tanggung jawab mereka.

- 2) *Emotional*

Seberapa banyak gairah/antusias mereka untuk bekerja dan antusias terhadap organisasi mereka.

### 3) *Motivational*

Mereka bersedia berkontribusi dengan berusaha dan bekerja sesuai peran mereka masing-masing dengan baik.

Sedangkan (Macey & Schneider, 2015) mengatakan bahwa *employee engagement* memiliki tiga aspek, yaitu:

- 1) *Trait engagement* yaitu pandangan positif mengenai kehidupan dan pekerjaan. Meliputi kepribadian yang proaktif, kepribadian yang dinamis, mempunyai sifat dan afeksi yang positif, dan mempunyai sifat yang berhati-hati.
- 2) *State engagement* yaitu perasaan memiliki energi. Meliputi kepuasan (afektif), keterlibatan, komitmen, dan pemberdayaan.

*Behavioral engagement* yaitu perilaku melebihi tugas yang dibebankan atau disebut perilaku peran ekstra. Meliputi perilaku sukarela, perilaku proaktif atau inisiatif personal, ekspansi peran dan adaptif.

## 2.1.3 *Work-Life Balance*

### 2.1.3.1 *Pengertian Work-Life Balance*

*Work-Life Balance* diartikan sebagai kemampuan seorang individu dalam memenuhi pekerjaan dan komitmen berkeluarga mereka serta tanggung jawab non-pekerjaan lainnya. *Work-Life Balance* sangat penting bagi organisasi dan individu, ketika *Work-Life Balance* tinggi, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi dan memberikan kontribusi dan pelayanan yang baik.

*Work-life balance* adalah kendali seseorang dalam kehidupan keluarga dan pekerjaan, kemampuan menyeimbangkan antara tanggung jawab kerja dan di luar pekerjaan, dan menemukan keseimbangan antara kebutuhan sendiri dan kebutuhan orang lain, baik di tempat kerja maupun di rumah (Sarikit, 2017).

*Work-Life Balance* tercipta apabila individu merasa berkomitmen pada kehidupan personal dan professional, terlibat secara seimbang pada peran-perannya dalam pekerjaan maupun kehidupan lainnya diluar pekerjaan (Ganapathi, 2016).

*Work-Life Balance* adalah seseorang yang memiliki kecocokan antara peran professional (pekerjaannya) dan peran pribadinya seperti liburan, aktivitas pribadi, keluarga, tanggung jawab dan masyarakat (Akter, Hossen, & Islam, 2019). Menurut (Wardani & Firmansyah, 2019) *Work-Life Balance* adalah keadaan dimana seseorang mampu meminimalkan dan menyeimbangkan konflik antara kehidupan pribadi dan tuntutan pekerjaannya. Sedangkan menurut (Suryanto, Syah, Negoro, & Pusaka, 2019) *Work-Life Balance* didefinisikan sebagai pemenuhan kebutuhan yang memuaskan dalam tiga bidang dasar pekerjaan, keluarga dan kehidupan pribadi.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa *Work-Life Balance* merupakan keadaan dimana kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan dapat mengefektifkan performa individu dalam peran-peran yang dijalankan.

### **2.1.3.2 Manfaat adanya *Work-Life Balance***

*Work-life balance* tidak hanya memberikan ruang bagi karyawan untuk lebih produktif, tetapi juga memungkinkan karyawan menikmati hidup dengan lebih harmonis. Menurut (Bahar & Prasetio, 2021) terdapat empat manfaat dari *Work-Life Balance*, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Efektif dalam penyelesaian segala masalah pribadi.
- 2) Dapat mengurangi beban kerja karyawan lainnya.
- 3) Menciptakan lingkungan kerja dan kehidupan yang seimbang dapat menjadikan faktor strategis utama dalam menarik dan mempertahankan

karyawan yang paling berbakat.

- 4) Memberikan kesejahteraan terhadap karyawan seperti perawatan yang diberikan kepada karyawan lansia yang tetap aktif di tempat kerja, bonus saat tidak bekerja seperti liburan, kompensasi sakit, asuransi dan masih banyak layanan lainnya.

Selanjutnya (Fotiadis, Abdulrahman, & Spyridou, 2019) menjelaskan beberapa manfaat dengan adanya penerapan *Work-Life Balance*, diantaranya sebagai berikut :

- 1) Mengurangi biaya dan beban terkait dengan rekrutmen dan ketidakhadiran.
- 2) Meningkatkan perekrutan tenaga kerja, tingkat kinerja komitmen karyawan dan tingkat keterlibatan karyawan.
- 3) Mensejahterakan karyawan dengan psikologis yang lebih tinggi.
- 4) Membantu mengukur tingkat kontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Adapun (Larasati, Hasanati, & Istiqomah, 2019) menyebutkan ada enam manfaat *Work-Life Balance*, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kepuasan dan loyalitas kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan prestasi kerja.
- 3) Mengurangi biaya akibat turnover, absensi, rekrutmen dan seleksi.
- 4) Meningkatkan produktivitas organisasi.
- 5) Meningkatkan karyawan yang berbakat.
- 6) Memberikan inovasi produktif melalui peningkatan keterlibatan karyawan.

### **2.1.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi *Work-life Balance***

*Work-life balance* dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat memengaruhi bagaimana seseorang mengatur waktu, energi, dan prioritas antara

pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menurut (Anugrah & Priyambodo, 2021) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *Work-Life Balance* adalah:

- 1) Waktu, faktor ini mencakup sedikit banyaknya waktu yang digunakan di lokasi pekerjaan atau sedikit banyaknya waktu yang digunakan untuk kehidupan pribadi.
- 2) Rencana kegiatan, hal ini dapat mempengaruhi *Work-Life Balance* jika jadwal yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dibandingkan untuk waktu pribadi.
- 3) Kelelahan, faktor ini menjadi kondisi penentu yang mana dapat dikatakan sebagai penurunan kapasitas yang dimiliki individu untuk bekerja dan mengalami penurunan efisiensi produktivitas kerja.

Selanjutnya (Wolor, Kurnianti, Zahra, & Martono, 2020) menjelaskan faktor – faktor yang dapat mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja atau *Work-Life Balance*, adalah:

- 1) Faktor individual, meliputi individu itu sendiri yang berkaitan dengan kepribadian, kesejahteraan dan *emotional intelligence*.
- 2) Faktor keluarga, yang meliputi pengaturan perawatan anak, dukungan keluarga dan faktor keluarga lainnya.
- 3) Faktor kehidupan sosial, individu juga memiliki tanggung jawab terhadap kelompok masyarakat sekitarnya.

#### **2.1.3.4 Indikator *Work-life Balance***

*Work-life balance* (keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi) adalah kondisi di mana seseorang dapat membagi waktu dan perhatiannya secara seimbang antara tugas-tugas pekerjaan dan kegiatan di luar pekerjaan.

Beberapa indikator *work-life balance* menurut (Kalliath & Brough, 2008) antara lain:

1) Waktu luang

Indikator ini mengukur seberapa banyak waktu yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan kegiatan di luar pekerjaan, seperti berlibur, berolahraga, atau berkumpul dengan keluarga dan teman.

2) Kualitas waktu

Indikator ini mengukur sejauh mana waktu yang dimiliki seseorang untuk melakukan kegiatan di luar pekerjaan dapat dimanfaatkan dengan baik, sehingga memberikan rasa puas dan kebahagiaan.

3) Kesehatan fisik

Indikator ini mengukur sejauh mana seseorang dapat menjaga kesehatan fisiknya dengan mengatur waktu dan aktivitas yang seimbang antara pekerjaan dan kegiatan di luar pekerjaan.

4) Kesehatan mental

Indikator ini mengukur sejauh mana seseorang dapat menjaga kesehatan mentalnya dengan mengurangi tingkat stres yang disebabkan oleh tuntutan pekerjaan.

5) Produktivitas

Indikator ini mengukur sejauh mana seseorang dapat mempertahankan tingkat produktivitas yang baik di tempat kerja, sambil tetap memiliki waktu yang cukup untuk melakukan kegiatan di luar pekerjaan.

Terdapat tiga indikator *Work-Life Balance* menurut (Sarikit, 2017), yaitu *time balance*, *involvement balance* dan *satisfaction balance*, berikut penjelasannya:

1) *Time balance* (keseimbangan waktu)

Menyangkut jumlah waktu seseorang yang dilakukan untuk bekerja dan peran di luar pekerjaannya. Waktu yang diberikan untuk melaksanakan pekerjaannya dalam perusahaan dan perannya dalam kehidupan individu tersebut, misalnya seorang karyawan yang bekerja juga membutuhkan waktu untuk liburan, berkumpul bersama teman dan menghabiskan waktu santai bersama keluarganya.

2) *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan)

Menyangkut keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen untuk bekerja dan diluar pekerjaannya. Keseimbangan ini melibatkan diri individu pada tingkat stress dan keterlibatan individu dalam bekerja dan dalam kehidupan pribadinya.

3) *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan)

Tingkat kepuasan yang dirasakan oleh individu melalui pekerjaannya ataupun hal diluar pekerjaannya. Kepuasan ini memiliki kenyamanan dalam keterlibatannya di dalam pekerjaannya ataupun kehidupan dari individu tersebut.

## **2.1.4 Flexible Working Arrangement**

### **2.1.4.1 Pengertian Flexible Working Arrangement**

Salah satu aspek penting untuk menarik atau mempertahankan pekerja adalah dengan memberikan fleksibilitas kerja atau yang lebih dikenal sebagai

*Flexible Work Arrangements* (FWA). Fleksibilitas adalah kebijakan formal yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya atau pengaturan informal terkait dengan fleksibilitas di tempat kerja. Dapat diartikan *flexible work arrangement* adalah salah satu upaya yang diberikan agar seseorang bertahan atau puas terhadap pekerjaannya karena kebebasan memilih dari waktu dan tempat untuk bekerja (Hada et al., 2020).

*Flexible Work Arrangement* merupakan suatu bentuk praktik-praktik kerja yang fleksibel, seperti *jobshare*, *telecommuting*, *flex time* dan sebagainya. Praktik-praktik kerja fleksibel telah banyak diaplikasikan untuk mengakomodasi kebutuhan pekerja dan mengelola pekerjaan. Pengaturan jam dan metode kerja secara fleksibel akan membuat pekerja mudah mengatur keharmonisan jadwal kerja dan sosial mereka. Hal ini akan memberikan manfaat untuk mengurangi tekanan waktu dari keduanya.

Praktik-praktik kerja yang fleksibel saat ini didasarkan pada penggunaan teknologi dalam melakukan pekerjaan sehingga memungkinkan pekerjaan dilakukan dimana saja dan kapan saja. *Flexible working arrangement* atau pengaturan kerja fleksibel mulai dikenal karena adanya dorongan perubahan cara bekerja perusahaan-perusahaan besar di dunia, khususnya perusahaan-perusahaan yang bergerak dibidang teknologi digital (Damayanti & Suwandana, 2021).

#### **2.1.4.2 Faktor yang Mempengaruhi *Flexible Working Arrangement***

Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi *flexible work arrangements* (FWA) dapat dipengaruhi oleh berbagai elemen baik dari sisi

organisasi maupun individu. Menurut (Gašić et al., 2024), beberapa faktor yang mempengaruhi FWA antara lain:

1) *Work-Life Balance*

FWAs membantu meningkatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kebijakan seperti jam kerja fleksibel atau bekerja dari rumah memungkinkan karyawan memenuhi komitmen pribadi, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen afektif dan mengurangi niat untuk keluar dari pekerjaan. Penelitian juga menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-hidup sangat dihargai oleh generasi milenial yang memiliki pendekatan lebih holistik terhadap kehidupan kerja mereka.

2) *Komitmen Organisasi*

Ada hubungan positif antara FWAs dan komitmen organisasi. Namun, hasil yang optimal bergantung pada persepsi karyawan terhadap dukungan dan kepercayaan yang diberikan organisasi melalui implementasi FWAs.

3) *Dukungan Organisasi dan Kepercayaan*

FWAs mencerminkan bentuk "kepedulian" dari organisasi terhadap karyawan. Implementasi kebijakan fleksibel seperti bekerja dari lokasi pilihan dapat meningkatkan motivasi dan kepercayaan karyawan, meskipun tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

4) *Kinerja dan Inovasi Karyawan*

FWAs berkontribusi pada peningkatan perilaku kerja inovatif dan kinerja karyawan, terutama melalui peran mediasi komitmen karyawan. Kondisi kerja yang fleksibel menciptakan lingkungan yang mendorong kreativitas dan produktivitas jangka panjang.

## 5) Teknologi dan Dukungan Manajemen

Penggunaan teknologi yang memadai dan dukungan dari manajemen menjadi faktor penting untuk suksesnya penerapan FWAs. Tanpa ini, FWAs dapat meningkatkan konflik kerja-hidup atau efek negatif lainnya

### 2.1.4.3 Indikator *Flexible Working Arrangement*

Indikator Flexible Working Arrangement (FWA) adalah aspek-aspek yang digunakan untuk mengukur dan menggambarkan sejauh mana kebijakan kerja fleksibel diterapkan dalam suatu organisasi. *Flexible Working Arrangement* memiliki indikator (Saifullah, 2020) yang diantaranya :

- 1) *Flexitime*, kebijakan perusahaan dimana memungkinkan karyawan untuk dapat memilih jam kerjanya melalui shift yang telah disediakan oleh perusahaan dan dapat memilih kapan harus beristirahat dan beribadah.
- 2) Pembagian kerja, pengaturan yang memungkinkan dua individu dapat fleksibilitas aturan waktu.

Adapun menurut (Carlson, Grzywacz, & Kacmar, 2010) indikator *flexible working arrangement* antara lain:

- 1) *Time Flexibility*: fleksibilitas karyawan dalam memodifikasi durasi kerja.
- 2) *Timing Flexibility*: fleksibilitas karyawan dalam memilih jadwal kerjanya.
- 3) *Place Flexibility*: fleksibilitas karyawan dalam memilih tempat kerjanya.

## 2.2 Kerangka Konseptual

### 2.2.1 Pengaruh *Work-life Balance* terhadap *Employee Performance*

Banyak perusahaan kini menyadari pentingnya *work-life balance* bagi karyawan mereka dan mulai memberikan program-program seperti fleksibilitas waktu kerja, cuti melahirkan, cuti tahunan, dan cuti perawatan untuk membantu

karyawan mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka. Karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik dapat mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kesejahteraan psikologis mereka.

Hal ini dapat mempengaruhi kinerja mereka dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan dengan lebih baik, karena mereka memiliki lebih banyak energi dan motivasi. Karyawan yang merasa seimbang dalam kehidupan kerja dan pribadi cenderung lebih produktif, efektif, dan bahagia dalam pekerjaan mereka. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Prayogi, Koto & Arif, 2019); (Malik et al., 2019); (Farida & Gunawan, 2023); dan (Karia & Ahmad, 2019), yang menyimpulkan *work-life balance* dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap *Employee Performance***

Karyawan yang memiliki fleksibilitas dalam menentukan waktu atau tempat kerja dapat lebih mudah menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan sambil tetap memenuhi tanggung jawab keluarga. Selain itu, kebijakan seperti *teleworking* juga memungkinkan perusahaan untuk tetap menjaga produktivitas meskipun menghadapi situasi darurat, seperti pandemi atau gangguan lainnya. Namun, untuk menerapkan *flexible work arrangement* secara efektif, perusahaan perlu memastikan adanya sistem manajemen kinerja yang terukur, komunikasi yang baik antara karyawan dan atasan, serta dukungan teknologi yang memadai. Dengan pendekatan ini, fleksibilitas kerja tidak hanya akan meningkatkan kepuasan karyawan tetapi juga membantu perusahaan mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas. Hasil penelitian (Winda

et al., 2022) menemukan bahwa fleksibilitas kerja mampu menghasilkan sikap positif pekerja dengan meningkatkan konsentrasi kerja sehingga mencapai tujuan.

### **2.2.3 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Employee Engagement***

*Work-life balance* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, yang bermakna *work life balance* dapat meningkatkan *employee engagement* (EE). *Work-life Balance* berpengaruh positif terhadap variabel *employee engagement*. Karyawan memandang penting memiliki waktu senggang untuk kegiatan sosial di samping bekerja di tempat kerja. Karyawan yang memiliki *work life balance* akan lebih bersemangat dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Laksono & Wardoyo, 2019) yang menemukan bahwa *work life balance* mempengaruhi *employee engagement*.

Dapat dikatakan bahwa meningkatnya *work life balance* dapat meningkatkan keterikatan karyawan. *Work life balance* adalah salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement* pada karyawan. Pada perusahaan yang menerapkan budaya *work life balance* dengan baik, karyawannya juga akan memiliki rasa keterikatan kepada perusahaan yang tinggi (Wijayanto, Suharti, & Chaniago, 2022). Hasil penelitian yang dilakukan (Wijaya & Soeharto, 2021), menyimpulkan bahwa *work life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement*.

### **2.2.4 Pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap *Employee Engagement***

*Flexible work arrangement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada pekerja, dimana *flexible work arrangement* berdasarkan *flexitime* lebih memberikan kontribusi secara dominan terhadap

*employee engagement* dibandingkan dengan *flexible work arrangement* berdasarkan *flexplace*. Hal ini menunjukkan bahwa kebebasan menentukan waktu kerja daripada tempat melaksanakan pekerjaan akan lebih signifikan untuk meningkatkan keterlibatan terhadap perusahaan. Hasil penelitian (Lubis & Ishak, 2023) menyatakan bahwa *flexible work arrangement* berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Jam kerja yang ketat seperti dimulai jam 8 dan selesai jam 5 sore dapat mengakibatkan perasaan dan tekanan terhadap pekerjaan, apalagi bekerja di kota besar yang harus berhadapan dengan kemacetan lalu lintas. Berangkat kerja dengan terburu-buru, atau menghabiskan waktu ber jam-jam di perjalanan akan mengakibatkan kelelahan fisik yang berdampak pada emosi seseorang. Hal ini mengakibatkan beban kerja, atasan atau rekan kerja dipersepsi sebagai hal yang menekan dan tidak menyenangkan, yang akibatnya mengurangi keterlibatan pada perusahaan dan membuat karyawan hanya berfokus pada penyelesaian tugas saja dan kurang terlibat pada kemajuan perusahaan.

### **2.2.5 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance***

Keterikatan pegawai terhadap suatu organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam menilai kemajuan suatu organisasi. Pegawai akan dapat bekerja lebih rajin ketika mereka merasa terikat (*engaged*) secara psikologis kepada perusahaan. Rasa *engaged* adalah suatu keterikatan, keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi, rasa memiliki, loyalitas, dan rasa bangga terhadap pekerjaan dan juga perusahaannya (Macey & Schneider, 2015). Keterikatan pegawai berpengaruh terhadap pencapaian kinerja yang dapat dilihat dari efektivitas kerjanya.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen, Khair, & Loviky, 2023); (Imawan, Lesmana & Muslih, 2024) (Jufrizen, Rizki & Arif, 2022), (Sarikit, 2017); (Ardi, Astuti, & Sulisty, 2017); (Tanwar, 2017), (Dajani, 2015), (Pillay, 2018), (Ramadhan & Sembiring, 2014) dan (Handoyo & Setiawan, 2017) yang menyimpulkan bahwa keterikatan pegawai memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.6 Pengaruh *Worklife Balance* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engageement***

*Work-life balance* adalah kemampuan karyawan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan ini menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan (*employee performance*). Ketika karyawan mampu mengelola waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara efektif, mereka cenderung lebih produktif, kurang stres, dan lebih puas dengan pekerjaannya. (Greenhaus & Allen, 2011) menyatakan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menciptakan suasana kerja yang positif, sehingga meningkatkan produktivitas karyawan.

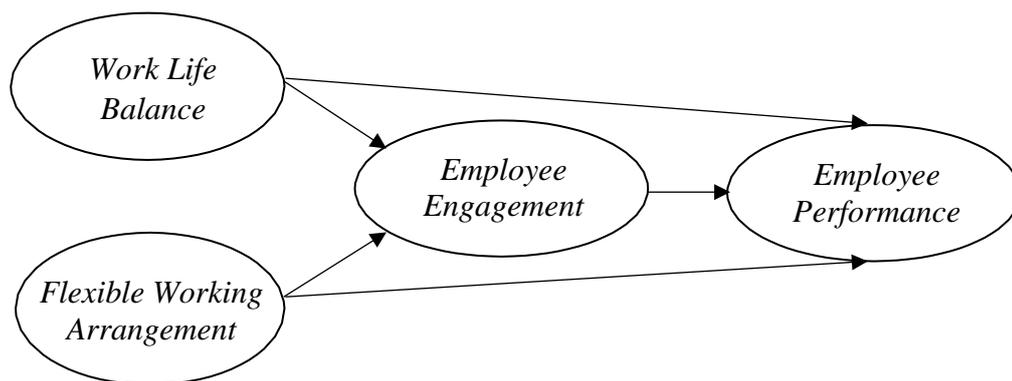
Tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, WLB juga memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement* (EE), yaitu tingkat keterlibatan emosional, komitmen, dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan mereka. (Bakker & Leiter, 2010) menjelaskan bahwa WLB yang baik meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Hal ini tercermin pada komitmen mereka untuk berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

*Employee engagement* sendiri adalah mediator penting dalam hubungan antara WLB dan EP. Karyawan yang terlibat tidak hanya merasa puas dengan pekerjaan mereka, tetapi juga menunjukkan komitmen yang lebih tinggi untuk mencapai hasil yang terbaik. (Saks & Gruman, 2014) menyebutkan bahwa keterlibatan karyawan mendorong mereka untuk melebihi ekspektasi, sehingga berkontribusi pada peningkatan performa.

### **2.2.7 Pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement***

*Employee engagement* memainkan peran penting sebagai mediator dalam hubungan antara FWA dan EP. (Saks & Gruman, 2014) menjelaskan bahwa karyawan yang terlibat secara emosional dan mental dalam pekerjaan mereka akan lebih bersemangat untuk memberikan performa terbaiknya. Dalam hal ini, FWA tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan tetapi juga mengarahkan mereka untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik. Penelitian oleh (Chung & Horst, 2020) mendukung pandangan ini, dengan menemukan bahwa fleksibilitas kerja yang diberikan kepada karyawan memperkuat tingkat keterlibatan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Dengan mengimplementasikan FWA secara efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan memastikan pencapaian tujuan perusahaan secara optimal.

Berdasarkan penjelasan diatas, dengan menyesuaikan pada penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan hubungan antara *work life balance* dan *flexible working arrangement* terhadap *employee performance* dimediasi oleh *employee engagement* sebagai berikut:



**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara terhadap masalah penelitian yang secara teoritis dianggap paling mungkin dan paling tinggi tingkat kebenarannya. Berdasarkan rumusan masalah serta tujuan dari penelitian ini, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

1. Ada pengaruh *work life balance* terhadap *employee performance* pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.
2. Ada pengaruh *flexible working arrangement* terhadap *employee performance* pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.
3. Ada pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.
4. Ada pengaruh *flexible working arrangement* terhadap *employee engagement* pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.
5. Ada pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance* pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.
6. Ada pengaruh *work life balance* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.

7. Ada pengaruh *flexible working arrangement* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Menurut (Sugiyono, 2020) Pendekatan asosiatif adalah suatu pendekatan penelitian dimana peneliti tersebut bertujuan untuk menganalisis permasalahan bahwa adanya hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif yang menggambarkan dan meringkaskan berbagai kondisi, situasi dan variabel. Analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

#### 3.2 Variabel Dan Defenisi Operasional

Definisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian yang menjadi definisi operasional adalah:

**Tabel 3.1. Tabel Defenisi Operasional**

No	Variabel	Defenisi	Indikator
1.	<i>Employee Performance</i> (Y)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang tercapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019).	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Keandalan 4. Sikap (Mangkunegara, 2019)
2.	<i>Worklife Balance</i> (X1)	<i>Work-life balance</i> adalah kendali seseorang dalam kehidupan keluarga dan pekerjaan, kemampuan menyeimbangkan antara tanggung jawab kerja dan di luar pekerjaan, dan menemukan keseimbangan antara kebutuhan sendiri dan kebutuhan orang lain, baik di tempat kerja maupun di rumah (Sarikit, 2017).	1. <i>Time balance</i> , 2. <i>Involvement balance</i> 3. <i>Satisfaction balance</i> , (Sarikit, 2017)
3.	<i>Flexible Work Arrangements</i> (X2)	<i>flexible work arrangement</i> adalah salah satu upaya yang diberikan agar seseorang bertahan atau puas terhadap pekerjaannya karena kebebasan memilih dari waktu dan tempat untuk bekerja (Hada et al., 2020).	1. <i>Time Flexibility</i> : 2. <i>Timing Flexibility</i> : 3. <i>Place Flexibility</i> : (Carlson et al., 2010)



### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek- objek atau subjek yang mempunyai kualitas atau karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2020). Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Medan yang berjumlah 148.

**Tabel 3.3. Jumlah Karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Medan**

No	Department	Populasi
1.	Bagian Perencanaan	12
2.	Bagian Jaringan	34
3.	Bagian Kontruksi	24
4.	Bagian Transaksi Energi Listrik	22
5.	Bagian Pemasaran	10
6.	Bagian Keuangan, SDM, Administrasi	18
7.	Bagian Pelaksana Pengadaan	11
8.	Pejabat Pelaksana K3L	9
9.	Analisis Kinerja	8
	<b>Total</b>	148

Sumber : PT. PLN (Persero) UP3 Medan

#### 3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2020) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel tersebut, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Berdasarkan populasi yang ada, ukuran sampel minimum diperoleh dengan menggunakan rumus slovin, maka disusun perhitungan sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(M)^2}$$

$$n = \frac{148}{1 + 148(0.1)^2} = 59,67$$

Dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

M = persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan

Pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, maksimum 10%. Berdasarkan perhitungan slovin diatas maka, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 60 orang karyawan PT PLN (Persero) UP3 Medan. Pengambilan sampel ini menggunakan metode *Probability Sampling* dengan menggunakan *simple random sampling*, *Simple Random Sampling* adalah pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2020).

**Tabel 3.4. Sampel Penelitian**

No	Department	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
1.	Bagian Perencanaan	12	60x12/148=5
2.	Bagian Jaringan	34	60x34/148=14
3.	Bagian Kontruksi	24	60x24/148=10
4.	Bagian Transaksi Energi Listrik	22	60x22/148=9
5.	Bagian Pemasaran	10	60x10/148=4
6.	Bagian Keuangan, SDM, Administrasi	18	60x18/148=7
7.	Bagian Pelaksana Pengadaan	11	60x11/148=4
8.	Pejabat Pelaksana K3L	9	60x9/148=4
9.	Analisis Kinerja	8	60x8/148=3
	<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>60</b>

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Menurut (Juliandi, Irfan,

& Manurung, 2015) ada 3 alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah studi dokumentasi, wawancara dan angket/kuesioner. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Sudi dokumentasi, Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya - karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain.
2. Wawancara, wawancara merupakan teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan masalah yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil
3. Kuisisioner/angket, kuisisioner merupakan pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar kuisisioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

**Tabel 3.5. Skala Likert**

<b>Keterangan</b>	<b>Skor</b>
Sangat setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang setuju (KS)	3
Tidak setuju (TS)	2
Sangat tidak setuju (STS)	1

Sumber: (Sugiyono, 2020)

### 3.6 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan diditugas akhirkan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian dijabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan dirahkan untuk menditugas akhirkan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *structural equation model-partial least square* (SEM-PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali, 2013). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah

*residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*. Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu (1) analisis model pengukuran (*outer model*), yakni *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* (2) analisis model struktural (*inner model*), yakni *R-square*; *F-square*; pengujian hipotesis. Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### **3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Juliandi, 2018) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan dua pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha*.

#### 1) *Convergent Validity*

Berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali & Latan, 2015). Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,70$  dengan konstruk yang

diukur. Namun untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

#### 2) *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali & Latan, 2015) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

#### 3) *Cronbach Alpha*

*Cronbach alpha* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, dan  $> 0.60$  masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016).

#### 4) *Composite Reliability*

*Composite reliability* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, 0.60-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2016).

### 3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan dua pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect* (Juliandi, 2018).

### 1) *R-Square*

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

### 2) *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

### 3) Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

a. *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini. Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values*  $< 0.05$ , maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values*  $> 0.05$ , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

b. *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel *intervening* (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah : (1) jika nilai *P-Values*  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z) memediasi pengaruh variabel eksogen ( $X_1$ ) dan ( $X_2$ ) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-*

*Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh variabel eksogen ( $X_1$ ) dan ( $X_2$ ) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

c. *Total Effect* (Pengaruh Total)

*Total effect* merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel *employee performance* (Y), 9 pernyataan untuk variabel *work life balance* (X1), 9 pernyataan untuk variabel *flexible working arrangement* (X2), dan 9 pernyataan untuk variabel *employee engagement* (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Medan yang berjumlah 60 orang sebagai sampel penelitian.

##### 4.1.2 Identitas Responden

###### 4.1.2.1 Jenis Kelamin

**Tabel 4.1. Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	36	60.0	60.0	60.0
	Perempuan	24	40.0	40.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.1 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 36 (60%) orang karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Medan laki-laki dan perempuan sebanyak 24 (40%) orang. Hal ini berarti mayoritas karyawan di PT. PLN (Persero) UP3 Medan adalah laki-laki. Dominasi laki-laki dalam komposisi karyawan menunjukkan bahwa pekerjaan di perusahaan ini lebih banyak melibatkan tugas-tugas yang dianggap lebih cocok atau lebih sering diisi oleh laki-laki, seperti pekerjaan yang memerlukan kekuatan fisik atau keterampilan

teknis tertentu. Persentase perempuan yang lebih kecil menunjukkan bahwa ada peran serta keterlibatan perempuan, meskipun jumlahnya masih lebih sedikit dibandingkan laki-laki.

#### 4.1.2.2 Usia

**Tabel 4.2. Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	12	20.0	20.0	20.0
	31-40 Tahun	21	35.0	35.0	55.0
	41-50 Tahun	20	33.3	33.3	88.3
	> 50 Tahun	7	11.7	11.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.2 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 21 (35%) orang karyawan yang berusia 31-40 tahun, 20 (33,3%) orang karyawan yang berusia 41-50 tahun, 12 (20%) orang karyawan yang berusia 20-30 tahun, dan 7 (11,7%) orang karyawan yang berusia di atas 50 tahun. Hal ini berarti mayoritas karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Medan berada pada rentang usia produktif, yaitu 31-40 tahun, yang sering kali dianggap sebagai usia dengan keseimbangan optimal antara pengalaman dan energi. Usia 31-40 tahun yang mendominasi menunjukkan bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja yang berada pada puncak karier mereka.

#### 4.1.2.3 Pendidikan Terakhir

**Tabel 4.3. Pendidikan Terakhir**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	14	23.3	23.3	23.3
	Diploma	12	20.0	20.0	43.3
	S1	34	56.7	56.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.3 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 34 (56,7%) orang karyawan yang berlatar belakang pendidikan S1, 14 (23,3%) orang karyawan yang berlatar belakang pendidikan SMA/SMK, dan 12 (20%) orang karyawan yang berlatar belakang pendidikan Diploma. Tingginya persentase karyawan dengan pendidikan sarjana mengindikasikan bahwa posisi-posisi di perusahaan tersebut membutuhkan keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan tingkat sarjana.

#### 4.1.2.4 Lama Bekerja

**Tabel 4.4. Lama Bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	16	26.7	26.7	26.7
	6-10 Tahun	32	53.3	53.3	80.0
	> 10 Tahun	12	20.0	20.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.4 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 32 (53,3%) orang karyawan yang sudah bekerja selama 6-10 tahun, 16 (26,7%) orang karyawan yang sudah bekerja selama 1-5 tahun, dan 12 (20%) orang karyawan yang sudah bekerja selama lebih dari 10 tahun. Ini berarti mayoritas karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Medan memiliki masa kerja antara 6-10 tahun. Keberadaan mereka bisa menjadi aset penting bagi perusahaan karena mereka memiliki kemampuan untuk memberikan bimbingan dan mentor bagi karyawan yang lebih baru.

#### 4.1.2.5 Status Pernikahan

**Tabel 4.5. Status Pernikahan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	47	78.3	78.3	78.3
	Belum menikah	13	21.7	21.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.5 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 47 (78,3%) orang karyawan yang sudah menikah, dan 13 (21,7%) orang karyawan yang belum menikah. Hal ini berarti mayoritas karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Medan adalah mereka yang sudah menikah. Karyawan yang sudah menikah cenderung mencari kestabilan dan kepastian dalam pekerjaan mereka, yang dapat berkontribusi pada tingkat retensi yang lebih tinggi. Hal ini juga bisa mencerminkan bahwa perusahaan memberikan fasilitas atau kebijakan yang mendukung karyawan yang memiliki keluarga, seperti cuti keluarga, asuransi kesehatan, dan fleksibilitas kerja.

#### 4.1.3 Persentase Jawaban Responden

**Tabel 4.6. Skala Likert**

Pernyataan	Bobot
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat Tidak setuju	1

Ketentuan di atas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertingginya adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

#### 4.1.4 Analisis Variabel Penelitian

##### 4.1.4.1 Variabel *Employee Performance* (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *employee performance* sebagai berikut:

**Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel *Employee performance***

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	31	51,7	20	33,3	9	15	0	0	0	0	60	100
2	37	61,7	20	33,3	3	5	0	0	0	0	60	100
3	39	65	17	28,3	4	6,7	0	0	0	0	60	100
4	32	53,3	23	38,3	5	8,3	0	0	0	0	60	100
5	34	56,7	19	31,7	7	11,7	0	0	0	0	60	100
6	34	56,7	21	35	5	8,3	0	0	0	0	60	100
7	32	53,3	21	35	7	11,7	0	0	0	0	60	100
8	38	63,3	18	30	4	6,7	0	0	0	0	60	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari Tabel 4.7 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *employee performance* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya secara konsisten menghasilkan pekerjaan dalam jumlah yang memenuhi target yang ditetapkan. Mayoritas responden (80%) menjawab *sangat setuju* dan *setuju*, menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan mampu memenuhi ekspektasi dalam hal kuantitas kerja. Ini menandakan adanya produktivitas kerja yang stabil dan pencapaian target yang baik. Namun, 15% yang *kurang setuju* menjadi perhatian untuk dilakukan evaluasi lebih lanjut terkait hambatan yang mereka hadapi dalam pencapaian target.
- 2) Jawaban responden saya mengerjakan tugas dengan efisien. Sebanyak 95% responden menjawab *sangat setuju* dan *setuju*, mencerminkan bahwa mayoritas karyawan memiliki kemampuan dalam mengelola waktu dan sumber daya

secara optimal. Ini menandakan adanya efisiensi kerja yang tinggi di lingkungan kerja. Sisanya yang menjawab *kurang setuju* (5%) dapat diberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan manajemen waktu dan metode kerja mereka.

- 3) Jawaban responden saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan. Sebesar 93,3% responden menyatakan *sangat setuju* dan *setuju*, yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki komitmen dan rasa tanggung jawab yang tinggi dalam menjalankan tugas. Hal ini penting untuk menjaga kepercayaan organisasi terhadap individu. Persentase kecil (6,7%) yang *kurang setuju* bisa menjadi indikasi bahwa perlu dilakukan monitoring atau pembinaan terhadap karyawan tertentu.
- 4) Jawaban responden saya yakin dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan karena saya selalu memperhatikan detail. Sebesar 91,7% responden menjawab *sangat setuju* dan *setuju*, yang mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan memiliki perhatian terhadap detail dan kualitas pekerjaan mereka. Hal ini berkontribusi terhadap output yang akurat dan dapat diandalkan. Sedangkan 6,7% yang *kurang setuju* menunjukkan bahwa masih ada sebagian kecil karyawan yang mungkin memerlukan bimbingan untuk meningkatkan ketelitian kerja.
- 5) Jawaban responden saya memiliki integritas yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Dengan 88,3% responden yang menjawab *sangat setuju* dan *setuju*, dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan menjunjung tinggi nilai kejujuran dan etika kerja. Ini penting untuk membangun budaya kerja yang positif dan dapat dipercaya. Sementara itu, 11,7% yang *kurang setuju* mungkin

memerlukan penguatan nilai-nilai integritas dalam bentuk pelatihan atau pendekatan budaya organisasi.

- 6) Jawaban responden saya memiliki kesadaran akan tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan. Sebanyak 91,7% responden menyatakan *sangat setuju* dan *setuju*, menandakan bahwa kebanyakan karyawan menyadari pentingnya peran dan tanggung jawab mereka dalam pekerjaan. Hal ini mendukung terciptanya lingkungan kerja yang profesional dan andal. Persentase *kurang setuju* sebesar 8,3% masih perlu diperhatikan untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi rendahnya kesadaran tanggung jawab tersebut.
- 7) Jawaban responden saya seringkali mengambil inisiatif untuk mencari solusi atas masalah yang dihadapi. Sebesar 88,3% responden menjawab *sangat setuju* dan *setuju*, menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki sikap proaktif dalam menghadapi tantangan kerja. Ini merupakan indikator penting dari kemandirian dan kemampuan *problem solving*. Namun, 11,7% yang *kurang setuju* menunjukkan bahwa masih ada karyawan yang kurang berinisiatif dan memerlukan dorongan atau pelatihan untuk meningkatkan kemampuan analisis dan pemecahan masalah.
- 8) Jawaban responden saya aktif dalam memberikan saran atau ide-ide baru yang dapat meningkatkan efisiensi kerja. Sebanyak 93,3% responden menyatakan *sangat setuju* dan *setuju*, menandakan bahwa mayoritas karyawan memiliki semangat untuk berinovasi dan berkontribusi dalam peningkatan kinerja tim/organisasi. Ini memperlihatkan lingkungan kerja yang terbuka terhadap ide-ide baru. Sisanya yang *kurang setuju* (6,7%) bisa jadi merasa kurang

percaya diri atau belum terbiasa untuk menyampaikan ide, sehingga perlu difasilitasi ruang diskusi atau forum inovasi.

Secara keseluruhan, hasil ini mencerminkan bahwa karyawan pada organisasi tersebut tidak hanya bekerja secara efisien dan bertanggung jawab, tetapi juga memiliki kualitas kerja yang baik, proaktif, serta berkontribusi aktif terhadap peningkatan proses kerja. Hal ini tentu memberikan dampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi dan menunjukkan bahwa tingkat kinerja karyawan berada dalam kategori sangat baik.

#### 4.1.4.2 Variabel *Work Life Balance* (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *work life balance* sebagai berikut:

**Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel *Work Life Balance***

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	36	60	21	35	3	5	0	0	0	0	60	100
2	39	65	19	31,7	2	3,3	0	0	0	0	60	100
3	38	63,3	17	28,3	5	8,3	0	0	0	0	60	100
4	41	68,3	15	25	4	6,7	0	0	0	0	60	100
5	34	56,7	22	36,7	4	6,7	0	0	0	0	60	100
6	41	68,3	14	23,3	5	8,3	0	0	0	0	60	100
7	38	63,3	19	31,7	3	5	0	0	0	0	60	100
8	36	60	20	33,3	4	6,7	0	0	0	0	60	100
9	35	58,3	19	31,7	6	10	0	0	0	0	60	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *work life balance* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya dapat membagi waktu dengan baik antara pekerjaan dengan aktivitas pribadi. Sebesar 95% responden *sangat setuju* dan *setuju*, menunjukkan bahwa mayoritas karyawan mampu mengatur waktu secara efektif antara urusan pekerjaan dan aktivitas pribadi. Hal ini mencerminkan

kemampuan manajemen waktu yang baik, serta adanya dukungan dari lingkungan kerja untuk menjaga keseimbangan tersebut. Hanya 5% yang *kurang setuju*, menandakan sebagian kecil masih kesulitan dalam pengaturan waktu, mungkin karena beban kerja atau tuntutan pekerjaan yang tinggi.

- 2) Jawaban responden saya memiliki cukup waktu untuk keluarga. Sebanyak 96,7% responden menjawab *sangat setuju* dan *setuju*, yang berarti sebagian besar karyawan merasa waktu untuk keluarga tidak terganggu oleh pekerjaan. Ini adalah indikasi positif bahwa perusahaan memberikan ruang bagi karyawan untuk tetap terhubung secara emosional dan sosial dengan keluarga. Sementara itu, 3,3% yang *kurang setuju* bisa menjadi perhatian jika ternyata mereka mengalami jam kerja yang terlalu padat.
- 3) Jawaban responden jadwal kerja yang fleksibel membantu saya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Sebesar 91,7% responden menyetujui pernyataan ini, yang menunjukkan bahwa sistem kerja yang fleksibel, jika diterapkan, sangat berkontribusi dalam menciptakan Work Life Balance. Jadwal fleksibel mempermudah karyawan menyesuaikan waktu kerja dengan kebutuhan pribadi. Namun, 8,3% yang *kurang setuju* bisa menjadi tanda bahwa fleksibilitas belum sepenuhnya dirasakan atau belum diterapkan secara merata di semua bagian.
- 4) Jawaban responden saya merasa dapat memberikan perhatian yang cukup baik di tempat kerja. Sebanyak 93,3% responden merasa dapat fokus saat bekerja. Ini mencerminkan bahwa keseimbangan hidup pribadi dan kerja yang baik memungkinkan mereka memberikan performa maksimal di tempat kerja.

Hanya 3,3% yang *kurang setuju*, kemungkinan dipengaruhi oleh stres di luar pekerjaan yang belum bisa dipisahkan secara emosional saat bekerja.

- 5) Jawaban responden saya merasa seimbang dalam keterlibatan antara pekerjaan dengan kehidupan sosial. Sebanyak 93,3% responden menyatakan *sangat setuju* dan *setuju*, artinya mayoritas masih bisa menjaga hubungan sosial meskipun sibuk bekerja. Keseimbangan ini penting untuk kesehatan mental dan kehidupan yang berkualitas. Sisanya, 6,7% yang *kurang setuju* mungkin mengalami keterbatasan waktu atau energi untuk bersosialisasi karena tuntutan pekerjaan.
- 6) Jawaban responden keterlibatan saya dalam pekerjaan tidak mempengaruhi kualitas waktu bersama keluarga. Sebanyak 91,7% responden merasa pekerjaan mereka tidak mengganggu kualitas hubungan keluarga. Ini menandakan bahwa beban kerja masih dalam batas wajar dan manajemen waktu keluarga cukup terjaga. Sementara itu, 8,3% yang *kurang setuju* menandakan adanya risiko work-life conflict yang bisa berdampak pada hubungan rumah tangga jika tidak diatasi.
- 7) Jawaban responden saya merasa mampu menikmati waktu luang saat tidak bekerja. Sebanyak 95% responden menyatakan mampu menikmati waktu luangnya. Ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan dapat memisahkan pekerjaan dari kehidupan pribadi dengan baik dan tidak membawa beban kerja ke luar jam kerja. Sebaliknya, 5% yang *kurang setuju* menunjukkan bahwa ada sebagian kecil yang masih merasa terikat secara mental pada pekerjaan bahkan saat sedang libur.

- 8) Jawaban responden saya merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Sebesar 93,3% responden mengaku puas, yang menunjukkan bahwa mayoritas merasa hidup mereka seimbang dan tidak berat sebelah antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ini adalah indikator bahwa sistem kerja di perusahaan mendukung keseimbangan hidup. Sisanya yang *kurang setuju* (6,7%) bisa menjadi sasaran peningkatan melalui program kesejahteraan karyawan atau pengelolaan beban kerja.
- 9) Jawaban responden pekerjaan saya tidak mengurangi kepuasan saya terhadap waktu yang saya habiskan di luar pekerjaan. Sebesar 90% responden setuju, mengindikasikan bahwa pekerjaan tidak menjadi beban hingga mengurangi kualitas waktu pribadi mereka. Ini penting untuk menghindari kelelahan psikologis dan burnout. Namun, 10% yang *kurang setuju* menunjukkan bahwa pekerjaan masih memengaruhi waktu luang mereka, dan ini perlu dievaluasi lebih lanjut agar tidak berujung pada penurunan motivasi atau performa kerja.

Secara keseluruhan, hasil kuesioner menunjukkan bahwa karyawan telah mampu menjaga keseimbangan yang positif antara kehidupan kerja dan pribadi. *Work life balance* yang baik ini tentunya berdampak pada kepuasan kerja, kesehatan mental, serta kinerja yang lebih optimal, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan berkelanjutan.

#### **4.1.4.3 Variabel *Flexible Working Arrangement* (X2)**

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *flexible working arrangement* sebagai berikut:

**Tabel 4.9. Skor Angket Untuk Variabel *Flexible Working Arrangement***

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	38	63,3	17	28,3	5	8,3	0	0	0	0	60	100
2	33	55	20	33,3	7	11,7	0	0	0	0	60	100
3	32	53,3	24	40	4	6,7	0	0	0	0	60	100
4	32	53,3	24	40	4	6,7	0	0	0	0	60	100
5	29	48,3	28	46,7	3	5	0	0	0	0	60	100
6	35	58,3	22	36,7	3	5	0	0	0	0	60	100
7	31	51,7	26	43,3	3	5	0	0	0	0	60	100
8	42	70	18	30	0	0	0	0	0	0	60	100
9	36	60	20	33,3	4	6,7	0	0	0	0	60	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *flexible working arrangement* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya merasa fleksibilitas waktu kerja memungkinkan saya untuk lebih efektif dalam menyelesaikan tugas. Sebanyak 91,7% responden *sangat setuju* dan *setuju*, menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu kerja memang membantu mayoritas karyawan dalam meningkatkan efektivitas kerja. Ini menunjukkan bahwa ketika karyawan diberi keleluasaan waktu, mereka dapat bekerja lebih optimal. Namun, 8,3% yang *kurang setuju* bisa jadi mengalami hambatan dalam penyesuaian jadwal kerja atau memiliki jenis pekerjaan yang tetap membutuhkan waktu kerja yang kaku.
- 2) Jawaban responden jadwal kerja yang fleksibel membantu saya menyeimbangkan kehidupan pribadi dengan pekerjaan. Sebesar 88,3% responden menyetujui pernyataan ini. Artinya, fleksibilitas jam kerja berperan besar dalam menciptakan keseimbangan hidup yang sehat antara urusan pribadi dan profesional. Meski demikian, 11,7% yang *kurang setuju* menunjukkan bahwa belum semua karyawan merasa fleksibilitas itu benar-benar membantu, mungkin karena tantangan lain seperti beban kerja yang tinggi atau peran ganda di rumah.

- 3) Jawaban responden fleksibilitas waktu di tempat kerja membuat saya lebih produktif. Dengan 93,3% responden *sangat setuju* dan *setuju*, ini menunjukkan bahwa fleksibilitas jam kerja memang berdampak positif terhadap produktivitas karyawan. Karyawan merasa lebih nyaman dan dapat mengatur waktu kerja mereka dengan efisien, sehingga kinerja pun meningkat. Sisanya 6,7% mungkin belum merasakan dampaknya secara langsung, atau mereka lebih cocok dengan sistem kerja konvensional.
- 4) Jawaban responden perusahaan memberi saya kebebasan untuk menentukan jam kerja yang paling sesuai dengan kebutuhan saya. Sebesar 93,3% setuju menunjukkan bahwa perusahaan cukup terbuka dan mempercayai karyawan dalam mengatur jam kerja mereka. Ini juga mencerminkan adanya budaya kerja yang adaptif dan tidak terlalu kaku. Hanya 6,7% yang *kurang setuju*, kemungkinan mereka bekerja di bagian yang membutuhkan kehadiran atau jam kerja tetap
- 5) Jawaban responden saya menghargai kebijakan perusahaan yang membolehkan penyesuaian waktu kerja sesuai dengan prioritas tugas. Mayoritas responden (95%) *sangat setuju* dan *setuju*, menunjukkan bahwa fleksibilitas yang diberikan perusahaan dianggap sebagai bentuk kepedulian dan kepercayaan terhadap karyawan. Ini juga dapat meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja. 5% yang *kurang setuju* bisa jadi belum memanfaatkan fasilitas ini atau belum mendapatkan akses yang sama.
- 6) Jawaban responden fleksibilitas dalam menentukan waktu kerja membantu saya mengelola stres. Sebesar 95% responden menyetujui pernyataan ini, artinya fleksibilitas kerja bukan hanya berdampak pada performa, tetapi juga

membantu menjaga kesehatan mental karyawan. Fleksibilitas membuat mereka dapat menghindari tekanan yang timbul dari tuntutan waktu kerja yang kaku. Sisa 5% yang belum merasakan manfaat ini mungkin menghadapi stres dari faktor lain yang tidak terkait langsung dengan jam kerja.

- 7) Jawaban responden saya dapat memilih lokasi kerja yang nyaman berkat fleksibilitas yang ditawarkan. Sebanyak 95% responden setuju, yang menunjukkan bahwa kebijakan fleksibilitas ini tidak hanya mencakup waktu, tetapi juga tempat kerja. Hal ini penting untuk karyawan yang membutuhkan suasana tertentu untuk lebih fokus dan produktif. 5% yang *kurang setuju* mungkin tidak memiliki pilihan lokasi kerja lain atau mengalami kendala teknis jika bekerja dari luar kantor.
- 8) Jawaban responden kebijakan fleksibilitas tempat kerja memungkinkan saya untuk bekerja dari mana saja. 100% responden menyetujui pernyataan ini, yang menunjukkan bahwa perusahaan telah sepenuhnya memberikan akses kerja dari lokasi mana pun. Ini merupakan indikator kuat bahwa sistem kerja modern sudah diadopsi secara penuh, dan para karyawan merasa sangat diuntungkan oleh kebijakan ini.
- 9) Jawaban responden perusahaan mendukung fleksibilitas lokasi kerja, yang membuat saya merasa lebih dihargai. Sebanyak 93,3% merasa didukung dan dihargai, yang mencerminkan bahwa fleksibilitas bukan hanya urusan teknis, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang menghargai kepercayaan dan kebutuhan individu. Sisanya 6,7% yang *kurang setuju* bisa jadi merasa belum mendapatkan perlakuan yang sama atau belum sepenuhnya merasakan manfaat fleksibilitas tersebut.

Secara keseluruhan, hasil kuesioner menunjukkan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel sangat diapresiasi oleh karyawan. Kebijakan ini tidak hanya meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja, tetapi juga mendukung keseimbangan hidup, mengurangi stres, serta menciptakan rasa dihargai dan diberdayakan. Hal ini pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja dan loyalitas karyawan, serta memperkuat budaya kerja yang adaptif dan berorientasi pada hasil.

#### 4.1.4.4 Variabel *Employee Engagement* (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *employee engagement* sebagai berikut:

**Tabel 4.10. Skor Angket Untuk Variabel *Employee Engagement***

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	34	56,7	23	38,3	3	5	0	0	0	0	60	100
2	35	58,3	2	3,3	4	6,7	0	0	0	0	60	100
3	38	63,3	19	31,7	3	5	0	0	0	0	60	100
4	36	60	20	33,3	4	6,7	0	0	0	0	60	100
5	35	58,3	19	31,7	6	10	0	0	0	0	60	100
6	38	63,3	17	28,3	5	8,3	0	0	0	0	60	100
7	33	55	20	33,3	7	11,7	0	0	0	0	60	100
8	36	60	20	33,3	4	6,7	0	0	0	0	60	100
9	34	56,7	14	23,3	8	13,3	4	6,7	0	0	60	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.10 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *employee engagement* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya bersemangat setiap hari bekerja. Sebanyak 95% responden *sangat setuju* dan *setuju*, menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki antusiasme yang tinggi dalam menjalankan pekerjaan mereka. Ini merupakan indikator awal yang sangat baik dari keterlibatan karyawan. Sisa

5% yang *kurang setuju* kemungkinan dipengaruhi oleh beban kerja, kejenuhan, atau kurangnya motivasi dari lingkungan kerja.

- 2) Jawaban responden saya sangat energik dalam menjalankan tugas sehari-hari. Dengan 93,3% responden yang *setuju*, terlihat bahwa semangat kerja para karyawan tidak hanya ada secara mental, tetapi juga tercermin dalam stamina dan energi mereka selama bekerja. 6,7% yang *kurang setuju* mungkin sedang mengalami kelelahan atau ketidakseimbangan dalam waktu kerja dan istirahat.
- 3) Jawaban responden saya siap menghadapi tantangan yang muncul dalam pekerjaan. Sebanyak 95% responden menyatakan siap, ini menggambarkan adanya rasa tanggung jawab dan kesiapan mental karyawan dalam menghadapi dinamika pekerjaan. Hal ini penting sebagai bukti bahwa karyawan tidak hanya hadir secara fisik, tapi juga siap mental dan tangguh secara psikologis. Sisa 5% mungkin merasa belum memiliki cukup dukungan atau pengalaman
- 4) Jawaban responden saya merasa sangat bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan. Sebesar 93,3% merasa bangga, ini menandakan bahwa karyawan memiliki *sense of purpose* dan melihat pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang bernilai. Rasa bangga ini dapat menjadi fondasi bagi loyalitas yang kuat terhadap perusahaan. Sedangkan 6,7% yang *kurang setuju* bisa jadi tidak merasa pekerjaan mereka dihargai atau sesuai dengan ekspektasi pribadi.
- 5) Jawaban responden saya berkomitmen untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan saya. Dengan 90% responden *setuju*, menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki rasa tanggung jawab dan keinginan untuk bekerja dengan performa maksimal. Namun, 10% yang *kurang setuju* menunjukkan

adanya potensi disengagement yang harus diperhatikan, seperti kurangnya motivasi, masalah internal, atau kejelasan peran.

- 6) Jawaban responden saya terlibat secara penuh dalam pekerjaan. Sebanyak 91,7% responden menyatakan keterlibatan penuh, yang menandakan bahwa mayoritas karyawan benar-benar hadir secara mental, fisik, dan emosional dalam pekerjaan mereka. 8,3% yang *kurang setuju* menunjukkan bahwa masih ada sebagian kecil yang merasa tidak terhubung secara total dengan pekerjaannya, yang bisa berdampak pada produktivitas jangka panjang.
- 7) Jawaban responden saya sangat fokus dalam setiap tugas yang saya kerjakan. Sebesar 88,3% menyatakan fokus, artinya konsentrasi dalam menyelesaikan tugas cukup tinggi. Meski demikian, angka ini sedikit lebih rendah dibandingkan indikator sebelumnya, menunjukkan bahwa masih ada 11,7% responden yang merasa kurang fokus—kemungkinan karena distraksi kerja, multitasking, atau stres.
- 8) Jawaban responden saya sering terfokus sepenuhnya pada pekerjaan saya, hingga lupa waktu. Sebanyak 93,3% menyatakan setuju, ini menggambarkan adanya keterlibatan mendalam dalam pekerjaan, di mana karyawan benar-benar menikmati dan menyerap diri dalam tugasnya (indikator dari kondisi *flow*). Sisa 6,7% mungkin masih belum menemukan ketertarikan atau kepuasan maksimal dalam aktivitas kerja mereka.
- 9) Jawaban responden saat bekerja, saya merasa benar-benar tenggelam dalam tugas-tugas yang saya lakukan. Sebanyak 80% responden menyatakan *setuju*, namun angka ini merupakan yang paling rendah dibandingkan indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa tidak semua karyawan mengalami *deep*

*engagement* atau pengalaman kerja yang benar-benar menyerap perhatian dan emosi mereka. 20% yang *kurang setuju* dan *tidak setuju* mengindikasikan masih adanya ruang perbaikan, baik dari segi desain pekerjaan, motivasi, atau budaya kerja.

Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa para karyawan memiliki keterlibatan emosional dan psikologis yang tinggi terhadap pekerjaan mereka. Mereka tidak hanya bekerja secara mekanis, tetapi juga menjalankan tugas dengan penuh energi, kebanggaan, komitmen, dan dedikasi. Tingginya keterlibatan ini tentunya akan memberikan dampak positif terhadap produktivitas, kualitas kerja, serta loyalitas karyawan kepada perusahaan. Dengan kata lain, perusahaan telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan secara optimal.

## **4.2 Analisis Data**

### **4.2.1 Analisis Model Pengukuran / *Measurement Model Analysis (Outer Model)***

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 4 pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* berikut ini hasil pengujiannya:

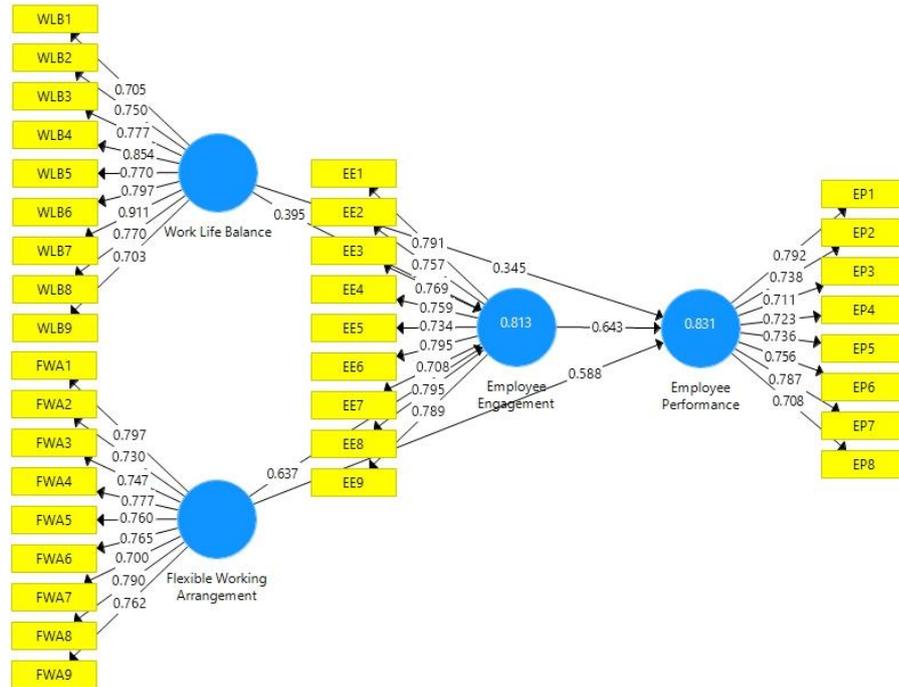
#### **4.2.1.1 *Convergent Validity***

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,70$  dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali & Latan, 2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5-0,6 dianggap cukup memadai.

Tabel 4.11. *Outer Loading*

	Employee Engagement	Employee Performance	Flexible Working Arrangement	Work Life Balance
EE1	0,791			
EE2	0,757			
EE3	0,769			
EE4	0,759			
EE5	0,734			
EE6	0,795			
EE7	0,708			
EE8	0,795			
EE9	0,789			
EP1		0,792		
EP2		0,738		
EP3		0,711		
EP4		0,723		
EP5		0,736		
EP6		0,756		
EP7		0,787		
EP8		0,708		
FWA1			0,797	
FWA2			0,730	
FWA3			0,747	
FWA4			0,777	
FWA5			0,760	
FWA6			0,765	
FWA7			0,700	
FWA8			0,790	
FWA9			0,762	
WLB1				0,705
WLB2				0,750
WLB3				0,777
WLB4				0,854
WLB5				0,770
WLB6				0,797
WLB7				0,911
WLB8				0,771
WLB9				0,703

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)



**Gambar 4.1. Hasil Uji Algorithm (Outer Loading)**

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan pengujian *convergent validity* adalah seluruh nilai *loading* di atas 0,5, maka dapat disimpulkan bahwasanya seluruh nilai *loading* sudah memadai.

#### 4.2.1.2 Discriminant Validity

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali & Latan, 2015) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

**Tabel 4.12. Average Variance Extracted (AVE)**

	Average Variance Extracted (AVE)
Employee Engagement	0,573
Employee Performance	0,593
Flexible Working Arrangement	0,502
Work Life Balance	0,521

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua konstruk memiliki nilai  $> 0,50$ . Oleh karena itu tidak ada permasalahan *discriminant validity* pada model yang diuji.

#### 4.2.1.3 Cronbach Alpha

*Cronbach alpha* harus  $> 0,70$  untuk *confirmatory research*, dan  $> 0,53$  masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2016).

**Tabel 4.13. Cronbach Alpha**

	Cronbach's Alpha
Employee Engagement	0,719
Employee Performance	0,751
Flexible Working Arrangement	0,772
Work Life Balance	0,776

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Dengan melihat nilai *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk dapat disimpulkan dari tabel di atas seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sudah sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

#### 4.2.1.4 Composite Reliability

*Composite reliability* harus  $> 0,70$  untuk *confirmatory research*, 0,53-0,70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2016).

**Tabel 4.14. Composite Reliability**

	Composite Reliability
Employee Engagement	0,738
Employee Performance	0,768
Flexible Working Arrangement	0,773
Work Life Balance	0,763

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

#### 4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

##### 4.2.2.1 *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.15. *R-Square***

	R Square	R Square Adjusted
Employee Engagement	0,813	0,805
Employee Performance	0,831	0,820

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 4.15 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0.820 Artinya kemampuan variabel *work life balance* dan *flexible working arrangement* dalam menjelaskan *employee performance* adalah sebesar 82% dengan demikian model tergolong kuat. *R-Square Adjusted* model jalur II = 0.805. Artinya kemampuan variabel *work life balance* dan *flexible working arrangement* dalam menjelaskan *employee engagement* adalah sebesar 80,5% dengan demikian model tergolong kuat.

##### 4.2.2.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 4.16. *F-Square***

	<b>Employee Engagement</b>	<b>Employee Performance</b>
<b>Employee Engagement</b>		<b>0,458</b>
<b>Employee Performance</b>		
<b>Flexible Working Arrangement</b>	<b>1,632</b>	0,060
<b>Work Life Balance</b>	<b>0,627</b>	0,057

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel *work life balance* terhadap *employee performance* memiliki nilai = 0,057, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel *flexible working arrangement* terhadap *Y employee performance* memiliki nilai = 0,060, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Variabel *work life balance* terhadap *employee engagement* memiliki nilai = 0,627, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 4) Variabel *flexible working arrangement* terhadap *employee engagement* memiliki nilai = 1,632, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 5) Variabel *employee engagement* terhadap *employee performance* memiliki nilai = 0,484, maka efek yang besar dari variabel mediator terhadap endogen.

### 4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

#### 1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan Jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.17. *Direct Effect***

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Flexible Working Arrangement -> Employee Performance	0,588	0,568	0,138	4,363	<b>0,000</b>
Flexible Working Arrangement -> Employee Engagement	0,637	0,612	0,109	5,824	<b>0,000</b>
Employee Engagement -> Employee Performance	0,643	0,658	0,156	4,109	<b>0,000</b>
Work Life Balance -> Employee Performance	0,345	0,456	0,101	3,438	<b>0,000</b>
Work Life Balance -> Employee Engagement	0,395	0,420	0,115	3,446	<b>0,001</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

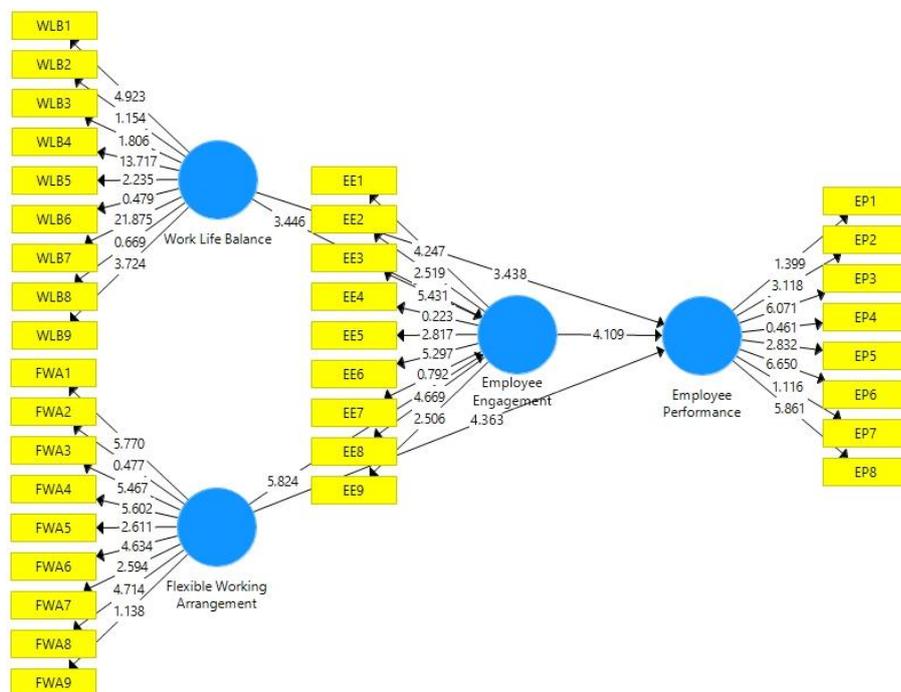
Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel di atas memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *TStatistic(|O/STDEV|)*), antara lain:

- 1) X1 terhadap Y: nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,438$  dan  $P-Value = 0,000 < 0.05$  artinya, pengaruh *work life balance* terhadap *employee performance* adalah positif dan signifikan.
- 2) X2 terhadap Y: nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,363$  dan  $P-Value = 0,000 < 0.05$  artinya, pengaruh *flexible working arrangement* terhadap *employee performance* adalah positif dan signifikan.
- 3) X1 terhadap Z: nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,446$  dan  $P-Value = 0.001 < 0.05$  artinya, pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* adalah

positif dan signifikan.

4) X2 terhadap Z: nilai  $TStatistics(O/STDEV) = 5,824$  dan  $P-Value = 0.000 < 0.05$  artinya, pengaruh *flexible working arrangement* terhadap *employee engagement* adalah positif dan signifikan.

5) Z terhadap Y: nilai  $TStatistics(O/STDEV) = 4,109$  dan  $P-Values = 0.000 < 0.05$ , artinya, pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance* adalah positif dan signifikan.



**Gambar 4.2. Hasil Uji *Bootstrapping* (Direct Effect)**

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

## 2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah :

- 1) Jika nilai  $P\text{-Values} < 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator ( $Z/\text{employee engagement}$ ), memediasi pengaruh variabel eksogen ( $X1/\text{work life balance}$ ), dan ( $X2/\text{flexible working arrangement}$ ) terhadap variabel endogen ( $Y/\text{employee performance}$ ).
- 2) Jika nilai  $P\text{-Values} > 0.05$ , maka tidak signifikan, artinya variabel mediator ( $Z/\text{employee engagement}$ ), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen ( $X1/\text{work life balance}$ ), dan ( $X2/\text{flexible working arrangement}$ ) terhadap variabel endogen ( $Y/\text{employee performance}$ ).

**Tabel 4.18. Indirect Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Flexible Working Arrangement -> Employee Engagement -> Employee Performance	0,410	0,401	0,115	3,561	<b>0,000</b>
Work Life Balance -> Employee Engagement -> Employee Performance	0,254	0,278	0,108	2,361	<b>0,019</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.18 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung  $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$  nilai  $T\text{Statistics}(|O/STDEV|)$  adalah 2,361, dengan  $P\text{-Values} 0,019 < 0.05$  (signifikan), maka *employee engagement* memediasi pengaruh *work life balance* terhadap *employee performance*.
- 2) Pengaruh tidak langsung  $X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$  nilai  $T\text{Statistics}(|O/STDEV|)$  adalah 3,561 dengan  $P\text{-Values} 0,000 < 0.05$  (signifikan), maka *employee engagement* memediasi pengaruh *flexible working arrangement* terhadap *employee performance*.

### 3) Total Effect (Pengaruh Total)

*Total effect* (total efek) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.19. Total Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Flexible Working Arrangement -> Employee Performance	0,598	0,569	0,122	4,898	<b>0,000</b>
Flexible Working Arrangement -> Employee Engagement	0,637	0,612	0,109	5,824	<b>0,000</b>
Employee Engagement -> Employee Performance	0,643	0,658	0,156	4,109	<b>0,000</b>
Work Life Balance -> Employee Performance	0,399	0,434	0,124	3,209	<b>0,001</b>
Work Life Balance -> Employee Engagement	0,395	0,420	0,115	3,446	<b>0,001</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas adalah:

- 1) *Total effect* untuk hubungan *work life balance* dan *employee performance* nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 3,209 dengan  $P-Values$   $0,001 < 0,05$  (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan *flexible working arrangement* dan *employee performance* nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 4,898 dengan  $P-Values$   $0,000 < 0,05$  (berpengaruh signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan *work life balance* dan *employee engagement* nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 3,446 dengan  $P-Values$   $0,001 < 0,05$  (berpengaruh signifikan).
- 4) *Total effect* untuk hubungan *flexible working arrangement* dan *employee engagement* nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 5,824 dengan  $P-Values$   $0,000 < 0,05$  (berpengaruh signifikan).
- 5) *Total effect* untuk hubungan *employee engagement* dan *employee performance*

nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 4,109 dengan  $P-Values$   $0,000 < 0,05$  (berpengaruh signifikan).

### 4.3 Pembahasan

#### 4.3.1 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *work life balance* terhadap *employee performance*, nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,438$  dan  $P-Values$   $0,000$  dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *work life balance* terhadap *employee performance*. Artinya, semakin baik *Work Life Balance* yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang mereka tunjukkan. Hasil ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi merupakan faktor penting yang mendukung kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Prayogi, Koto & Arif, 2019); (Malik et al., 2019); (Farida & Gunawan, 2023); dan (Karia & Ahmad, 2019), yang menyimpulkan *work-life balance* dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Mayoritas karyawan menunjukkan bahwa mereka telah mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini terlihat dari tingginya persentase responden yang menyatakan sangat setuju dan setuju pada pernyataan seperti "dapat membagi waktu dengan baik" (95%), "memiliki cukup waktu untuk keluarga" (96,7%), dan "mampu menikmati waktu luang" (95%). Temuan ini menandakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan kebijakan yang mendukung fleksibilitas waktu telah memberikan dampak positif terhadap kesejahteraan karyawan. Dengan tercapainya keseimbangan ini, karyawan lebih

fokus dan bersemangat dalam menjalankan tugasnya, sehingga meningkatkan performa kerja secara keseluruhan.

Salah satu faktor penting yang mendukung Work Life Balance adalah jadwal kerja yang fleksibel, di mana 91,7% responden menyetujui hal ini membantu menjaga keseimbangan. Selain itu, sebagian besar responden juga merasa bahwa pekerjaan mereka tidak mempengaruhi kualitas hubungan keluarga (91,7%) dan bahwa mereka tetap bisa menjaga hubungan sosial (93,3%). Keadaan ini memperkuat temuan bahwa kebijakan kerja fleksibel memungkinkan karyawan menyesuaikan antara kebutuhan pribadi dan tuntutan pekerjaan. Lingkungan yang memungkinkan karyawan tetap produktif tanpa harus mengorbankan kehidupan pribadinya tentu berkontribusi terhadap peningkatan kinerja secara signifikan.

Namun, perlu dicermati bahwa masih ada 10% responden yang kurang setuju bahwa pekerjaan mereka tidak mengurangi kepuasan terhadap waktu pribadi. Ini adalah angka tertinggi pada kategori "kurang setuju", dibandingkan dengan pernyataan lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa ada sebagian kecil karyawan yang masih merasa pekerjaan mengganggu kualitas waktu pribadi mereka, kemungkinan akibat beban kerja berlebih, tekanan deadline, atau jam kerja yang tidak fleksibel di divisi tertentu. Jika tidak segera ditangani, kondisi ini berpotensi menimbulkan kelelahan emosional dan *burnout* yang dapat menurunkan motivasi serta produktivitas jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi dan pemetaan ulang terhadap beban kerja, serta memperluas penerapan sistem kerja fleksibel secara merata di seluruh unit kerja.

### 4.3.2 Pengaruh *Flexible Working Arrangement* Terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *flexible working arrangement* terhadap *employee performance*, nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,363$  dan  $P-Values 0,000$  dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *flexible working arrangement* terhadap *employee performance*. Artinya, semakin tinggi tingkat fleksibilitas kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang mereka hasilkan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Winda et al., 2022) menemukan bahwa fleksibilitas kerja mampu menghasilkan sikap positif pekerja dengan meningkatkan konsentrasi kerja sehingga mencapai tujuan.

Hasil kuesioner yang dibagikan kepada karyawan turut memperkuat temuan tersebut. Mayoritas responden memberikan jawaban yang sangat positif terhadap berbagai indikator yang mengukur fleksibilitas kerja. Sebanyak 91,7% karyawan setuju bahwa fleksibilitas waktu kerja memungkinkan mereka untuk menyelesaikan tugas secara lebih efektif. Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas memberi keleluasaan dalam mengatur waktu kerja, sehingga efektivitas kerja meningkat.

Selanjutnya, sebesar 88,3% responden merasa bahwa jadwal kerja yang fleksibel membantu mereka menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan. Ini menjadi indikator penting bahwa kebijakan fleksibilitas tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga memperhatikan keseimbangan hidup karyawan. Meskipun demikian, masih terdapat 11,7% responden yang kurang setuju dengan pernyataan tersebut, yang menjadi permasalahan paling mencolok dari hasil

kuesioner. Kelompok ini kemungkinan menghadapi tantangan seperti beban kerja yang tinggi atau peran ganda di rumah yang tidak sepenuhnya bisa diselesaikan dengan fleksibilitas jam kerja.

Kemudian, fleksibilitas juga berdampak langsung terhadap produktivitas. Hal ini terlihat dari 93,3% responden yang menyatakan bahwa fleksibilitas waktu di tempat kerja membuat mereka lebih produktif. Sementara itu, 93,3% karyawan juga merasa bahwa mereka diberi kebebasan untuk menentukan jam kerja yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Ini mencerminkan adanya kepercayaan dari perusahaan kepada karyawan untuk mengatur ritme kerja mereka sendiri.

Bahkan, sebanyak 95% responden merasa bahwa fleksibilitas waktu membantu mereka dalam mengelola stres, serta merasa lebih dihargai karena bisa memilih lokasi kerja yang nyaman. Yang paling menonjol adalah bahwa seluruh responden (100%) menyatakan setuju terhadap pernyataan bahwa kebijakan fleksibilitas tempat kerja memungkinkan mereka untuk bekerja dari mana saja. Ini merupakan indikasi kuat bahwa sistem kerja modern telah diadopsi dengan baik oleh perusahaan, dan para karyawan merasa sangat diuntungkan dari sisi kenyamanan dan efisiensi kerja.

Namun, meskipun mayoritas responden menunjukkan kepuasan terhadap kebijakan FWA, terdapat satu area yang memerlukan perhatian khusus, yakni pada aspek keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Persentase ketidaksetujuan sebesar 11,7% menunjukkan bahwa masih ada karyawan yang merasa belum terbantu secara maksimal dengan fleksibilitas yang ada. Hal ini bisa disebabkan oleh beberapa faktor seperti pembagian waktu yang kurang efektif, beban kerja yang tetap tinggi, atau tidak meratanya penerapan fleksibilitas antar

divisi.

Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk melakukan evaluasi lebih lanjut terhadap beban kerja karyawan agar tetap seimbang dengan kebijakan fleksibilitas. Selain itu, pelatihan manajemen waktu dan pengelolaan stres dapat diberikan untuk membantu karyawan memanfaatkan fleksibilitas secara maksimal. Perusahaan juga perlu memastikan bahwa kebijakan FWA diterapkan secara adil dan merata di seluruh bagian. Dengan pendekatan personal dan monitoring secara rutin, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas kebijakan FWA sehingga mampu mendorong kinerja yang lebih optimal secara menyeluruh.

#### **4.3.3 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Employee Engagement***

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement*, nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,446$  dan *P-Values* 0,001 dengan taraf signifikan  $0,001 < 0,05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *work life balance* terhadap *employee engagement*. Artinya, semakin seimbang kehidupan kerja dan pribadi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan (Wijaya & Soeharto, 2021), menyimpulkan bahwa *work life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Temuan ini diperkuat dengan hasil kuesioner yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasakan keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini terlihat dari tingginya persentase responden yang menyatakan sangat setuju dan setuju terhadap beberapa pernyataan indikator *Work Life Balance*. Sebanyak 95% responden merasa mampu membagi waktu dengan

baik antara pekerjaan dan aktivitas pribadi, serta 96,7% menyatakan memiliki cukup waktu untuk keluarga. Selain itu, 91,7% menyebut bahwa jadwal kerja yang fleksibel membantu mereka menjaga keseimbangan, dan 93,3% mengaku dapat memberikan perhatian yang baik di tempat kerja.

Tidak hanya itu, 93,3% responden juga merasa seimbang antara pekerjaan dan kehidupan sosial, serta 91,7% menyebut bahwa keterlibatan mereka dalam pekerjaan tidak mempengaruhi kualitas waktu bersama keluarga. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan dapat menjalani peran profesional tanpa harus mengorbankan hubungan sosial dan keluarga. Selanjutnya, 95% karyawan merasa mampu menikmati waktu luang saat tidak bekerja, serta 93,3% mengaku puas dengan keseimbangan yang dimiliki antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Namun demikian, perlu diperhatikan bahwa terdapat satu indikator yang menunjukkan tingkat ketidakpuasan paling tinggi dibandingkan lainnya. Pada pernyataan “pekerjaan saya tidak mengurangi kepuasan saya terhadap waktu yang saya habiskan di luar pekerjaan,” terdapat 10% responden yang menyatakan kurang setuju. Ini mengindikasikan bahwa meskipun mayoritas karyawan merasakan keseimbangan yang baik, masih ada sebagian dari mereka yang merasa bahwa beban pekerjaan mempengaruhi kualitas waktu pribadi mereka di luar jam kerja. Permasalahan ini bisa disebabkan oleh beberapa hal, seperti beban kerja yang berlebihan, kurangnya pembagian tugas yang merata, atau tidak adanya batasan yang jelas antara waktu kerja dan waktu pribadi. Jika kondisi ini tidak segera ditangani, maka berisiko menyebabkan *work-life conflict* yang dapat berdampak pada kepuasan kerja, loyalitas, hingga menurunnya *employee engagement* secara keseluruhan.

Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan perlu mengambil langkah strategis seperti mengevaluasi beban kerja yang dialami karyawan secara berkala, serta memastikan bahwa sistem kerja fleksibel diterapkan secara adil dan proporsional di seluruh bagian. Selain itu, perlu adanya kebijakan perusahaan yang mendukung keseimbangan kerja, seperti larangan komunikasi pekerjaan di luar jam kerja dan penyediaan program pengelolaan stres atau pelatihan *time management* bagi karyawan. Perusahaan juga dapat membangun budaya kerja yang sehat, dengan mengedepankan nilai penghargaan terhadap waktu pribadi karyawan agar keseimbangan kerja dan kehidupan dapat terus terjaga. Dengan memperhatikan dan menindaklanjuti persoalan ini, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*), tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, sehat, dan produktif.

#### **4.3.4 Pengaruh *Flexible Working Arrangement* Terhadap *Employee Engagement***

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *flexible working arrangement* terhadap *employee engagement*, nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 5,824$  dan *P-Values* 0,000 dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara *flexible working arrangement* terhadap *employee engagement*. Artinya, semakin tinggi tingkat fleksibilitas kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Lubis & Ishak, 2023) yang menyatakan bahwa *flexible work arrangement* berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Temuan ini diperkuat oleh data kuesioner yang menunjukkan bahwa

mayoritas karyawan merasakan manfaat nyata dari kebijakan kerja fleksibel yang diterapkan oleh perusahaan. Hal ini ditunjukkan oleh tingginya persentase responden yang memilih “sangat setuju” dan “setuju” pada hampir seluruh indikator yang diukur.

Data kuesioner menunjukkan mayoritas responden merasakan dampak positif dari kebijakan fleksibilitas kerja yang diterapkan oleh perusahaan. Sebagian besar responden setuju bahwa fleksibilitas waktu kerja membantu mereka menjadi lebih efektif dalam menyelesaikan tugas. Sebanyak 91,7% responden mengaku bahwa fleksibilitas waktu kerja memungkinkan mereka untuk lebih efektif dalam menyelesaikan tugas. Ini menunjukkan bahwa kebijakan fleksibilitas waktu terbukti memberikan keuntungan bagi mayoritas karyawan dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja. Meski demikian, terdapat 8,3% responden yang kurang setuju, yang mungkin disebabkan oleh kesulitan dalam menyesuaikan jadwal kerja atau karena jenis pekerjaan tertentu yang membutuhkan waktu kerja tetap dan rigid.

Selain itu, sebanyak 88,3% responden menyatakan bahwa jadwal kerja yang fleksibel membantu mereka menyeimbangkan kehidupan pribadi dengan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan fleksibilitas waktu memberi ruang bagi karyawan untuk lebih mudah menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional mereka. Namun, terdapat 11,7% responden yang merasa kurang setuju dengan pernyataan ini. Hal ini menjadi perhatian karena angka ketidaksetujuan yang cukup signifikan tersebut menunjukkan bahwa masih ada karyawan yang merasa fleksibilitas waktu tidak cukup membantu mereka. Kemungkinan besar, faktor ini dipengaruhi oleh beban kerja yang tinggi atau tuntutan peran ganda di

rumah, yang dapat menambah tekanan meskipun ada fleksibilitas waktu kerja.

Namun, meskipun mayoritas responden merasa diuntungkan dengan kebijakan fleksibilitas ini, terdapat sebagian kecil karyawan (sekitar 5-6,7%) yang tidak sepenuhnya merasakan manfaatnya. Hal ini mungkin disebabkan oleh beberapa faktor, seperti pekerjaan yang mengharuskan karyawan untuk hadir secara fisik di tempat kerja atau adanya kendala teknis jika bekerja dari lokasi selain kantor. Sebagai saran, perusahaan perlu lebih memperhatikan 11,7% responden yang merasa fleksibilitas kerja tidak cukup membantu mereka menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan.

Ini bisa diatasi dengan melakukan penyesuaian lebih lanjut terkait beban kerja, memberikan pelatihan manajemen waktu bagi karyawan yang mungkin kesulitan mengatur fleksibilitas, serta menyediakan dukungan lebih bagi mereka yang memiliki peran ganda di rumah. Selain itu, perusahaan juga perlu memastikan bahwa seluruh karyawan mendapatkan akses yang sama terhadap kebijakan fleksibilitas waktu dan tempat kerja, terutama bagi mereka yang bekerja di divisi dengan keterikatan waktu dan tempat yang lebih ketat. Dengan langkah-langkah tersebut, perusahaan dapat memaksimalkan manfaat dari kebijakan fleksibilitas kerja dan meningkatkan keterlibatan karyawan secara keseluruhan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih produktif, seimbang, dan mendukung kesejahteraan karyawan.

#### **4.3.5 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Employee Performance***

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance*, nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,109$  dan *P-Values* 0,000 dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$  dari hasil tersebut dapat

disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *employee engagement* terhadap *employee performance*. Artinya, semakin tinggi tingkat *employee engagement*, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen, Khair, & Loviky, 2023); (Imawan, Lesmana & Muslih, 2024) (Jufrizen, Rizki & Arif, 2022), (Sarikit, 2017); (Ardi, Astuti, & Sulisty, 2017); (Tanwar, 2017), (Dajani, 2015), (Pillay, 2018), (Ramadhan & Sembiring, 2014) dan (Handoyo & Setiawan, 2017) yang menyimpulkan bahwa keterikatan pegawai memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai.

Hasil dari kuesioner menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan mereka. Pada pernyataan "Saya bersemangat setiap hari bekerja," 95% responden mengungkapkan bahwa mereka sangat bersemangat dan antusias dalam menjalankan pekerjaan mereka. Ini menjadi indikator positif bahwa mayoritas karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Sebanyak 95% responden menyatakan siap menghadapi tantangan dalam pekerjaan mereka, yang mencerminkan kesiapan mental dan rasa tanggung jawab karyawan dalam menghadapi dinamika pekerjaan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di perusahaan memiliki keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan mereka. Namun, masih ada sebagian kecil karyawan yang kurang terlibat atau merasa tidak sepenuhnya terhubung dengan pekerjaan mereka. Hal ini perlu menjadi perhatian perusahaan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan secara menyeluruh. Beberapa langkah yang dapat diambil antara lain dengan mengurangi

kejenuhan kerja, memberikan penghargaan yang lebih, meningkatkan komunikasi dan pengembangan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung. Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan keterlibatan karyawan dapat meningkat, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

#### **4.3.6 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Employee Engagement***

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *work life balance* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*, nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,361$  dan  $P-Values$  0,019 dengan taraf signifikan 0,019 < 0,05 dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *work life balance* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*. Hal ini berarti variabel mediasi (*employee engagement*) menjadi mediator antara *work life balance* dengan *employee performance*.

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa pertanyaan dengan persentase "sangat setuju" tertinggi adalah pada pernyataan tentang pembagian waktu antara pekerjaan dan aktivitas pribadi. Sebanyak 95% responden merasa mampu membagi waktu dengan baik antara pekerjaan dan aktivitas pribadi. Hal ini menggambarkan bahwa mayoritas karyawan sudah mampu mengelola waktu mereka dengan baik, yang merupakan faktor penting dalam menjaga keseimbangan hidup dan meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Kemampuan mengatur waktu dengan baik juga memungkinkan karyawan untuk merasa lebih terhubung dengan kehidupan pribadi mereka, mengurangi stres, dan meningkatkan kinerja di tempat kerja.

Sementara itu, untuk pertanyaan dengan persentase "kurang setuju" tertinggi, pernyataan yang menunjukkan adanya ketidakpuasan tertinggi adalah mengenai pekerjaan yang memengaruhi kepuasan terhadap waktu pribadi, dengan 10% responden yang kurang setuju. Ini berarti ada sebagian karyawan yang merasa pekerjaan mereka mengurangi kualitas waktu pribadi mereka. Hal ini bisa menjadi indikator adanya *work-life conflict* yang perlu diperhatikan lebih serius oleh perusahaan. Jika tidak ditangani dengan baik, masalah ini dapat berdampak negatif pada kesejahteraan mental karyawan, yang pada gilirannya dapat menurunkan motivasi dan kinerja mereka.

Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan perlu melakukan evaluasi mendalam terhadap beban kerja dan jam kerja karyawan. Memberikan fleksibilitas dalam penjadwalan kerja serta memperkenalkan kebijakan yang memungkinkan karyawan untuk benar-benar "memutuskan" hubungan dengan pekerjaan di luar jam kerja dapat menjadi solusi efektif. Selain itu, program kesejahteraan karyawan yang mendukung pengelolaan stres dan menjaga keseimbangan kehidupan kerja juga bisa diterapkan untuk membantu karyawan merasa lebih puas dengan waktu pribadi mereka.

Secara keseluruhan, meskipun sebagian besar karyawan merasa bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sudah cukup baik, ada beberapa area yang perlu diperbaiki. Dengan meningkatkan manajemen waktu, memperhatikan beban kerja, serta mendukung program kesejahteraan yang lebih komprehensif, perusahaan dapat membantu karyawan menjaga keseimbangan hidup mereka dengan lebih baik, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada keterlibatan dan kinerja mereka di tempat kerja.

#### **4.3.7 Pengaruh *Flexible Working Arrangement* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Employee Engagement***

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *flexible working arrangement* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*, nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,561$  dan  $P-Values 0,000$  dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara *flexible working arrangement* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*. Hal ini berarti variabel mediasi (*employee engagement*) menjadi mediator antara *flexible working arrangement* dengan *employee performance*.

Berdasarkan hasil kuesioner, terdapat beberapa temuan yang dapat menggambarkan bagaimana fleksibilitas bekerja dalam meningkatkan kinerja dan keterlibatan karyawan. Pernyataan dengan persentase "sangat setuju" tertinggi terdapat pada kebijakan perusahaan yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dari lokasi mana saja, dengan 100% responden yang menyetujui pernyataan ini. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan fleksibilitas tempat kerja telah diterapkan sepenuhnya, memberikan kemudahan bagi karyawan untuk memilih lokasi kerja yang paling nyaman dan sesuai dengan kebutuhan mereka. Kebijakan ini memberikan fleksibilitas yang sangat dihargai, menciptakan rasa dihargai, dan mendukung produktivitas serta kesejahteraan mental karyawan.

Namun, persentase "kurang setuju" tertinggi ditemukan pada pernyataan mengenai fleksibilitas waktu kerja yang membantu menyeimbangkan kehidupan pribadi dengan pekerjaan, di mana 11,7% responden tidak setuju dengan pernyataan ini. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun banyak karyawan merasakan manfaat dari fleksibilitas, sebagian kecil mungkin masih menghadapi

tantangan, seperti beban kerja yang tinggi atau tanggung jawab ganda di rumah, yang membuat mereka kesulitan untuk menikmati manfaat fleksibilitas kerja sepenuhnya. Tantangan ini dapat memperburuk kondisi work-life balance bagi karyawan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Untuk mengatasi masalah ini adalah dengan memperkenalkan kebijakan atau program yang lebih mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, seperti pengaturan beban kerja yang lebih adil, pelatihan manajemen waktu, atau fleksibilitas yang lebih besar dalam hal pekerjaan rumah tangga bagi karyawan yang memiliki tanggung jawab keluarga. Selain itu, perusahaan dapat terus memperbaiki komunikasi dan pengelolaan harapan terkait fleksibilitas waktu dan tempat kerja, sehingga semua karyawan dapat merasakan manfaat yang sama dari kebijakan ini.

Secara keseluruhan, hasil kuesioner menunjukkan bahwa kebijakan fleksibilitas dalam waktu dan tempat kerja dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan berdampak positif pada kinerja mereka. Namun, perusahaan perlu tetap memperhatikan tantangan yang dihadapi sebagian kecil karyawan dalam mengelola *work-life balance* mereka, agar kebijakan fleksibilitas ini dapat dinikmati oleh seluruh karyawan secara merata dan efektif.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari 60 responden, kemudian telah di analisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. *Work life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan.
2. *Flexible working arrangement* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan.
3. *Work life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan.
4. *Flexible working arrangement* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan.
5. *Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan.
6. *Work life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan.
7. *Flexible working arrangement* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan.

#### **5.2 Saran**

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Selenggarakan pelatihan khusus tentang manajemen waktu dan *work-life balance*. Karyawan akan belajar bagaimana memanfaatkan waktu istirahat dengan efektif dan menghindari membawa pekerjaan ke luar jam kerja. Tinjau kembali kebijakan terkait waktu kerja dan pastikan ada fleksibilitas yang memungkinkan karyawan untuk memprioritaskan waktu istirahat mereka tanpa mengorbankan tugas pekerjaan.
2. Perusahaan disarankan untuk melakukan evaluasi lebih lanjut terhadap beban kerja karyawan agar tetap seimbang dengan kebijakan fleksibilitas. Selain itu, pelatihan manajemen waktu dan pengelolaan stres dapat diberikan untuk membantu karyawan memanfaatkan fleksibilitas secara maksimal. Perusahaan juga perlu memastikan bahwa kebijakan FWA diterapkan secara adil dan merata di seluruh bagian. Dengan pendekatan personal dan monitoring secara rutin, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas kebijakan FWA sehingga mampu mendorong kinerja yang lebih optimal secara menyeluruh.
3. Ciptakan program pengembangan karir yang jelas dan transparan, yang menunjukkan jalur peningkatan kinerja dan kesempatan promosi yang tersedia bagi karyawan. Tawarkan program mentorship di mana karyawan bisa mendapatkan bimbingan dari pemimpin atau senior di perusahaan untuk merencanakan dan mengarahkan karir mereka secara lebih baik.
4. Adakan kegiatan internal yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan keterikatan karyawan terhadap nilai-nilai perusahaan. Ini bisa berupa workshop, diskusi kelompok, atau program orientasi ulang. Implementasikan program penghargaan dan pengakuan yang mengapresiasi karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi. Ini akan meningkatkan rasa

memiliki dan keterikatan mereka terhadap perusahaan.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Dalam faktor mempengaruhi *employee performance* hanya menggunakan faktor *work life balance*, *flexible working arrangement*, dan *employee engagement*, variabel *employee engagement* digunakan sebagai variabel mediasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi *employee performance*.
2. Data yang dikumpulkan melalui kuesioner bergantung pada persepsi subjektif responden, yang mungkin dipengaruhi oleh kondisi emosional atau pengalaman pribadi mereka pada saat mengisi kuesioner. Hal ini bisa menyebabkan bias dalam hasil penelitian.
3. Pengambilan data dilakukan pada periode waktu tertentu, yang mungkin tidak mencerminkan kondisi yang lebih dinamis di kemudian hari. Kondisi eksternal yang berubah dapat mempengaruhi hasil penelitian di masa mendatang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akter, A., Hossen, M. A., & Islam, M. N. (2019). Impact Of Work Life Balance On Organizational Commitment Of University Teachers: Evidence From Jashore University Of Science And Technology. *International Journal Of Scientific Research And Management (Ijsrm)*, 7(4), 1073–1079.
- Anugrah, P. G., & Priyambodo, A. B. (2021). Peran Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Yang Menerapkan Work From Home (Wfh) Di Masa Pandemi Covid-19: Studi Literatur. *Buku Abstrak Seminar Nasional*, 340–349.
- Ardi, V. T. P., Astuti, E. S., & Sulisty, M. C. W. (2017). Pengaruh Self-Efficacy Terhadap Employee Engagement Dan Kinerja Karyawan ( Studi Pada Karyawan Pt Telekomunikasi Indonesia Regional V Surabaya ). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 52(1), 163–172.
- Bahar, D. F., & Prasetyo, A. P. (2021). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Work-Life Balance Pada Pegawai Perum Bulog Jakarta Selatan. *Eproceedings Of Management*, 8(4), 3276–3281.
- Bakker, A. B., & Leite, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook Of Essential Theory And Research*. New York: Psychology Press.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Kacmar, K. M. (2010). The Relationship Of Schedule Flexibility And Outcomes Via The Work–Family Interface. *Journal Of Managerial Psychology*, 5(4), 330–355.
- Chung, H., & Horst, M. Van Der. (2020). Flexible Working And Unpaid Overtime In The Uk: The Role Of Gender, Parental And Occupational Status. *Social Indicators Research*, 151(2), 1–26.
- Cybellium, C. (2024). *Mastering Employee Engagement A Comprehensive Guide to Learn Employee Engagement*. Leicester: Cybellium Ltd.
- Dajani, M. A. Z. (2015). The Impact Of Employee Engagement On Job Performance And Organisational Commitment In The Egyptian Banking Sector. *Journal Of Business And Management Science*, 3(5), 138–147.
- Damayanti, N. P., & Suwandana, I. G. M. (2021). Pengaruh Flexible Work Arrangement Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Pekerja Lepas Di Provinsi Bali. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 10(09), 817–828.
- Fahmi, I. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori Dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.

- Farida, I., & Gunawan, A. W. (2023). Pengaruh Work Liffe Balance Terhadap Employee Performance Dengan Job Stress Dan Job Commitment Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*, *10*(1), 73-95,
- Federman, B. (2016). *Employee Engagement: A Road For Creating Profits, Optimizing Perfomance, And Increasing Loyalty*. Jakarta: Morning Books.
- Fotiadis, A., Abdulrahman, K., & Spyridou, A. (2019). The Mediating Roles Of Psychological Autonomy, Competence And Relatedness On Work-Life Balance And Well-Being. *Frontiers In Psychology*, *10*, 1–7.
- Ganapathi, I. M. D. (2016). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Pt. Bio Farma Persero). *Ecodemica*, *4*(1), 125–135.
- Gašić, D., Berber, N., Slavić, A., Jelača, M. S., Marić, S., Bjekić, R., & Aleksić, M. (2024). The Key Role Of Employee Commitment In The Relationship Between Flexible Work Arrangements And Employee Behavior. *Sustainability*, *16*(22), 1–21.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 21 Update Pls Regresi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart Pls 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J., & Allen, T. D. (2011). *Work-Family Balance: A Review And Extension Of The Literature*. New York: Apa.
- Hada, R. I. P., Fanggidae, R. E., & Nursiani, N. P. (2020). Flexible Working Arrangement Dan Pengaruhnya Terhadap Work-Life Balance Pada Resellers Online Shop. *Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen*, *10*(2), 162–171.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer O Partial Least Squares Structural Aquation Modeling (Pls-Sem)*. Washinton Dc: Sage Publication.
- Handoyo, A. W., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tirta Rejeki Dewata. *Jurnal Agora*, *5*(1), 1–8.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hasnaputri, G., Silvianita, A., Bisnis, P. A., & Telkom, U. (2020). Analisis Faktor-Faktor Employee Engagement Pada Karyawan Bagian Produksi Pt Xyz Analysis Of Employee Engagement Factors In Pt Xyz Production Employees, 7(2), 6084–6091.
- Imawan, I., Lesmana, M. T., & Muslih, M. (2024). Work-Life Balance, Work Engagement and Employee Performance: An Examining the Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Bussines Economics*, 5(2), 166-186.
- Jufrizen, J., Khair, H., & Loviky, F. B. (2023). Work Engagement and Emotional Intelligence on Personnel Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 5(1), 77-91.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-PLS) Menggunakan Smartpls*. Batam: Universitas Batam.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis: Konsep Dan Aplikasi*. Medan: Umsu Press.
- Kalliath, T. J., & Brough, P. (2008). Work–Life Balance: A Review Of The Meaning Of The Balance Construct. *Journal Of Management & Organization*, 14(3), 323–327.
- Karia, N., & Ahmad, N. (2019). Work-Life Balance And In-Role Performance: The Role Of Affective Commitment As A Mediator. *International Journal Of Human Resource Studies*, 9(3), 1–21.
- Kasmir, K. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Dan Praktik*. Jakarta: Pt. Rajagrafindo Persada.
- Laksono, B. F. W., & Wardoyo, P. (2019). Pengaruh Work Life Balance, Kepuasan Kerja Dan Work Engagement Terhadap Turnover Intentions Dengan Mentoring Sebagai Variabel Moderating Pada Karyawan Hotel Dafam Semarang. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1), 17–36.
- Larasati, D. P., Hasanati, N., & Istiqomah, I. (2019). The Effects Of Work-Life Balance Towards Employee Engagement In Millennial Generation. *Proceedings Of The 4th Asean Conference On Psychology, Counselling, And Humanities (Acpch 2018)*, 304, 390–394.
- Lubis, I. R., & Ishak, S. A. (2023). Pengaruh Flexible Work Arrangement Terhadap Employee Engagement Pada Pekerja Usia Dewasa Awal The Effect Of Flexible Working Arrangement On Employee Engagement In Early Adult Workers. *Jurnal Psikogenesis*, 11(2), 182–192.

- Macey, W. H., & Schneider, B. (2015). The Meaning Of Employee Engagement. *Industrial And Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. Ma: Willey-Blackwell.
- Malik, M. A., Ghafoor, M. M., & Iqbal, S. (2019). Work-Life Balance And Its Impact On Job Satisfaction And In-Role Performance: A Case Of Higher Education Sector In Pakistan. *International Journal Of Business And Management*, 14(4), 12–24.
- Mangkunegara, A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Pt. Remaja Rosdakarya.
- Mujiasih, E. (2015). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organi Sasi (Perceived Organizational Suppo Rt) Dengan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement. *Jurnal Psikologi*, 14(1), 40–51.
- Muliawan, Y., Perizade, B., & Cahyadi, A. (2017). Pengaruh Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Badja Baru Palembang. *Jembatan : Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 14(2), 69–78.
- Noviardy, A., & Aliya, S. (2020). Pengaruh Employee Engagement Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Bidang Perkebunan Kelapa Sawit. *Journal Management, Business, And Accounting*, 19(3), 258–272.
- Nuraini, B. (2023). *Employee Performance Optimization The Synergy of Leadership and Compensation*. Kotawaringin: Asadel
- Pillay, E. (2018). The Impact Of Employee Engagement On Organisational Performance – A Case Of An Insurance Brokerage Company In Gauteng. *Journal Of Business And Management*, 20(6), 66–76.
- Prawirosentono, S., & Primasari, D. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja, Motivasi Dan Etos Kerja Karyawan*. Yogyakarta: Bpfe.
- Prayogi, M. A., Koto, M., & Arif, M. (2019). Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh Work-Life Balance dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 20(1), 39-51.
- Ramadhan, N., & Sembiring, J. (2014). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Di Human Capital Center Pt. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 14(1), 47–58.
- Rana, S., Ardichvili, A., & Tkachenko, O. (2014). A Theoretical Model Of The Antecedents And Outcomes Of Employee Engagement: Dubin’s Method. *Journal Of Workplace Learning*, 26(3), 249–266.

- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: Pt. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16.). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th Editi.). United Kingdom: Pearson.
- Saifullah, F. (2020). Pengaruh Work-Life Balance Dan Flexible Work Arrangement Terhadap Kinerja Karyawati Muslimah Konveksi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 8(1), 29.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182.
- Sarikit, M. (2017). Pengaruh Work Life Balance Dan Keterikatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), 82–93.
- Saxena, V. (2019). *Employee Engagement A recipe to boost Organisational Performance*. Chennai: Notion Press
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying The Job Demands-Resources Model: A “How To” Guide To Measuring And Tackling Work Engagement And Burnout. *Organizational Dynamics*, 46(1), 120–132.
- Setiawati, L. (2024). *Strategi Kepemimpinan Tangkas dan Kehidupan Kerja yang Seimbang: Kunci Sukses Karyawan Milenial*. Sumedang: Mega Press Nusantara.
- Shakila, M., Mega, S. W., & Munawaroh, N. A. (2022). Pengaruh Work-Life Balance, Stres Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Kasus Pada Auto 2000 Kediri Hasanudin. *Cemerlang : Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 2(3), 308–320.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Upp Stim Ykpn.
- Sugiyono, S. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryanto, E., Syah, T. Y. R., Negoro, D. A., & Pusaka, S. (2019). Transformational Leadership Style And Work Life Balance: The Effect On Employee Satisfaction Through Employee Engagement. *Russian Journal Of Agricultural And Socio-Economic Sciences*, 91(7), 310–318.

- Sutrisno, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 2.). Jakarta: Erlangga.
- Tanwar, A. (2017). Impact Of Employee Engagement On Performnce. *Journal Of Advanced Engineering*, 3(5), 510–515.
- Utami, S. (2020). Pengaruh Quality Of Work Life Dan Kepuasan Kerja Terhadap Employee Engagement Pt. Kereta Api Indonesia (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 5(3), 96–101.
- Wardani, L. M. I., & Firmansyah, R. (2019). The Work-Life Balance Of Blue-Collar Workers: The Role Of Employee Engagement And Burnout. *Jurnal Psikologi Ulayat*, 6(2), 227–241.
- Wijaya, P., & Soeharto, T. N. E. D. (2021). Kontribusi Work Life Balance Terhadap Work Engagement Karyawan. *PSIKOSTUDIA: Jurnal Psikologi*, 10(3), 266-272.
- Wijayanto, P., Suharti, L., & Chaniago, R. (2022). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Employee Engagement Dan Dampaknya Terhadap Turn-Over Intentions Dengan Job Characteristics Sebagai Pemoderasi. *Jurnal Ekonomi Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 10(1), 83–98.
- Winda, O., Panjaitan, O., Tambunan, D., & Sulistiyowati, L. H. (2022). Peran Job Satisfaction Dalam Memediasi Pengaruh Flexible Working Arrangements Terhadap Employee Performance Selama Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Manajemen*, 14(4), 792–800.
- Wirawan. (2017). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi Dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Witriaryani, A. S., Putri, A., Jonathan, D., & Abdullah, T. M. K. (2022). Pengaruh Work-Life Balance Dan Flexible Working Arrangement Terhadap Job Performance Dengan Dimediasi Oleh Employee Engagement. *Fair Value, Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(7), 932–947.
- Wolor, C. W., Kurnianti, D., Zahra, S. F., & Martono, S. (2020). The Importance Of Work-Life Balance On Employee Performance Millennial Generation In Indonesia. *Journal Of Critical Reviews*, 7(9), 1103–1108.

# KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Augy Rizka Nurrahmayani (2105160516) memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan Skripsi Pada Program Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh *Work Life Balance* dan *Flexible Working Arrangement* terhadap *Employee Performance* Dimediasi oleh *Employee Engagement* pada PT PLN (Persero) UP3 Medan ”**.

## A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pertanyaan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- |        |                       |                 |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS  | : Sangat Setuju       | : dengan Skor 5 |
| b. S   | : Setuju              | : dengan Skor 4 |
| c. KS  | : Kurang Setuju       | : dengan Skor 3 |
| d. TS  | : Tidak Setuju        | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

## B. Identitas Responden

Nomor Responden : ..... (Diisi oleh peneliti)

Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan

Usia :  20-30 Tahun  31-40 Tahun  
 41-50 Tahun  > 50 Tahun

Pendidikan Terakhir :  SMA/SMK  Diploma  S1  S2  S3

Lama Bekerja :  1-5 Tahun  6-10 Tahun  > 10 Tahun

Status Pernikahan :  Menikah  Belum Menikah

### ***Employee Performance (Y)***

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
	<b>Kuantitas Kerja</b>					
1	Saya secara konsisten menghasilkan pekerjaan dalam jumlah yang memenuhi target					
2	Saya mengerjakan tugas dengan efisien					
	<b>Kualitas Kerja</b>					
3	Saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan					
4	Saya yakin dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan karena saya selalu memperhatikan detail					
	<b>Keandalan</b>					
5	Saya memiliki integritas yang tinggi dalam melaksanakan tugas					
6	Saya memiliki kesadaran akan tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan					
	<b>Sikap</b>					
7	Saya seringkali mengambil inisiatif untuk mencari solusi atas masalah yang dihadapi					
8	Saya aktif dalam memberikan ide-ide baru yang dapat meningkatkan efisiensi kerja					

### ***Worklife Balance (X1)***

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
	<b>Time balance</b>					
1	Saya dapat membagi waktu dengan baik antara pekerjaan dengan aktivitas pribadi					
2	Saya memiliki cukup waktu untuk keluarga					
3	Jadwal kerja yang fleksibel membantu saya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi					
	<b>Involvement balance</b>					
4	Saya merasa dapat memberikan perhatian yang cukup baik di tempat kerja					
5	Saya merasa seimbang dalam keterlibatan pekerjaan dengan kehidupan sosial					
6	Keterlibatan saya dalam pekerjaan tidak mempengaruhi kualitas waktu bersama keluarga					
	<b>Satisfaction balance</b>					
7	Saya merasa mampu menikmati waktu luang saat tidak bekerja					
8	Saya merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi					
9	Pekerjaan saya tidak mengurangi kepuasan saya terhadap waktu yang saya habiskan di luar pekerjaan					

**Flexible Working Arrangement (X2)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Time Flexibility</b>					
1	Saya merasa fleksibilitas waktu kerja memungkinkan saya untuk lebih efektif dalam menyelesaikan tugas					
2	Jadwal kerja yang fleksibel membantu saya menyeimbangkan kehidupan pribadi dengan pekerjaan					
3	Fleksibilitas waktu di tempat kerja membuat saya lebih produktif					
	<b>Timing Flexibility</b>					
4	Perusahaan memberi saya kebebasan untuk menentukan jam kerja yang paling sesuai dengan kebutuhan saya					
5	Saya menghargai kebijakan perusahaan yang membolehkan penyesuaian waktu kerja sesuai dengan prioritas tugas					
6	Fleksibilitas dalam menentukan waktu kerja membantu saya mengelola stres					
	<b>Place Flexibility</b>					
7	Saya dapat memilih lokasi kerja yang nyaman berkat fleksibilitas yang ditawarkan					
8	Kebijakan fleksibilitas tempat kerja memungkinkan saya untuk bekerja dari mana saja					
9	Perusahaan mendukung fleksibilitas lokasi kerja, yang membuat saya merasa lebih dihargai					

**Employee Engagement (Z)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Vigor</b>					
1	Saya bersemangat setiap hari bekerja					
2	Saya sangat energik dalam menjalankan tugas sehari-hari					
3	Saya siap menghadapi tantangan yang muncul dalam pekerjaan					
	<b>Dedication</b>					
4	Saya merasa sangat bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan					
5	Saya berkomitmen untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan saya					
6	Saya terlibat secara penuh dalam pekerjaan					
	<b>Absorption</b>					
7	Saya sangat fokus dalam setiap tugas yang saya kerjakan					
8	Saya sering terfokus sepenuhnya pada pekerjaan saya, hingga lupa waktu					
9	Saat bekerja, saya merasa benar-benar tenggelam dalam tugas-tugas yang saya lakukan					

## Distribusi Jawaban Responden

<b>WORK LIFE BALANCE</b>										
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>X1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	5.0	5.0	5.0
	Setuju	21	35.0	35.0	40.0
	Sangat setuju	36	60.0	60.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>X2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	3.3	3.3	3.3
	Setuju	19	31.7	31.7	35.0
	Sangat setuju	39	65.0	65.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>X3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	8.3	8.3	8.3
	Setuju	17	28.3	28.3	36.7
	Sangat setuju	38	63.3	63.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>X4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	6.7	6.7	6.7
	Setuju	15	25.0	25.0	31.7
	Sangat setuju	41	68.3	68.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>X5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	6.7	6.7	6.7
	Setuju	22	36.7	36.7	43.3
	Sangat setuju	34	56.7	56.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>X6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	8.3	8.3	8.3
	Setuju	14	23.3	23.3	31.7
	Sangat setuju	41	68.3	68.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>X7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	5.0	5.0	5.0
	Setuju	19	31.7	31.7	36.7
	Sangat setuju	38	63.3	63.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>X8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	6.7	6.7	6.7
	Setuju	20	33.3	33.3	40.0
	Sangat setuju	36	60.0	60.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>X9</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	10.0	10.0	10.0
	Setuju	19	31.7	31.7	41.7
	Sangat setuju	35	58.3	58.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT										
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	8.3	8.3	8.3
	Setuju	17	28.3	28.3	36.7
	Sangat setuju	38	63.3	63.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	7	11.7	11.7	11.7
	Setuju	20	33.3	33.3	45.0
	Sangat setuju	33	55.0	55.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	6.7	6.7	6.7
	Setuju	20	33.3	33.3	40.0
	Sangat setuju	36	60.0	60.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	6.7	6.7	6.7
	Setuju	24	40.0	40.0	46.7
	Sangat setuju	32	53.3	53.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	5.0	5.0	5.0
	Setuju	28	46.7	46.7	51.7
	Sangat setuju	29	48.3	48.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>X6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	5.0	5.0	5.0
	Setuju	22	36.7	36.7	41.7
	Sangat setuju	35	58.3	58.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>X7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	5.0	5.0	5.0
	Setuju	26	43.3	43.3	48.3
	Sangat setuju	31	51.7	51.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>X8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	18	30.0	30.0	30.0
	Sangat setuju	42	70.0	70.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>X9</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	6.7	6.7	6.7
	Setuju	20	33.3	33.3	40.0
	Sangat setuju	36	60.0	60.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>EMPLOYEE ENGAGEMENT</b>										
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>Z1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	5.0	5.0	5.0
	Setuju	23	38.3	38.3	43.3
	Sangat setuju	34	56.7	56.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>Z2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	6.7	6.7	6.7
	Setuju	21	35.0	35.0	41.7
	Sangat setuju	35	58.3	58.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>Z3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	5.0	5.0	5.0
	Setuju	19	31.7	31.7	36.7
	Sangat setuju	38	63.3	63.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>Z4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	6.7	6.7	6.7
	Setuju	20	33.3	33.3	40.0
	Sangat setuju	36	60.0	60.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>Z5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	10.0	10.0	10.0
	Setuju	19	31.7	31.7	41.7
	Sangat setuju	35	58.3	58.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>Z6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	8.3	8.3	8.3
	Setuju	17	28.3	28.3	36.7
	Sangat setuju	38	63.3	63.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>Z7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	7	11.7	11.7	11.7
	Setuju	20	33.3	33.3	45.0
	Sangat setuju	33	55.0	55.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>Z8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	6.7	6.7	6.7
	Setuju	20	33.3	33.3	40.0
	Sangat setuju	36	60.0	60.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>Z9</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	6.7	6.7	6.7
	Kurang setuju	8	13.3	13.3	20.0
	Setuju	14	23.3	23.3	43.3
	Sangat setuju	34	56.7	56.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>EMPLOYE PERFORMANCE</b>									
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>Y1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	9	15.0	15.0	15.0
	Setuju	20	33.3	33.3	48.3
	Sangat setuju	31	51.7	51.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>Y2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	5.0	5.0	5.0
	Setuju	20	33.3	33.3	38.3
	Sangat setuju	37	61.7	61.7	100.0

	Total	60	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

<b>Y3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	6.7	6.7	6.7
	Setuju	17	28.3	28.3	35.0
	Sangat setuju	39	65.0	65.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>Y4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	8.3	8.3	8.3
	Setuju	23	38.3	38.3	46.7
	Sangat setuju	32	53.3	53.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>Y5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	7	11.7	11.7	11.7
	Setuju	19	31.7	31.7	43.3
	Sangat setuju	34	56.7	56.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>Y6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	8.3	8.3	8.3
	Setuju	21	35.0	35.0	43.3
	Sangat setuju	34	56.7	56.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>Y7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	7	11.7	11.7	11.7
	Setuju	21	35.0	35.0	46.7
	Sangat setuju	32	53.3	53.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

<b>Y8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	6.7	6.7	6.7
	Setuju	18	30.0	30.0	36.7
	Sangat setuju	38	63.3	63.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

### **Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	36	60.0	60.0	60.0
	Perempuan	24	40.0	40.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

### **Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	12	20.0	20.0	20.0
	31-40 Tahun	21	35.0	35.0	55.0
	41-50 Tahun	20	33.3	33.3	88.3
	> 50 Tahun	7	11.7	11.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

### **Pendidikan Terakhir**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	14	23.3	23.3	23.3
	Diploma	12	20.0	20.0	43.3
	S1	34	56.7	56.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

### **Lama Bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	16	26.7	26.7	26.7
	6-10 Tahun	32	53.3	53.3	80.0
	> 10 Tahun	12	20.0	20.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

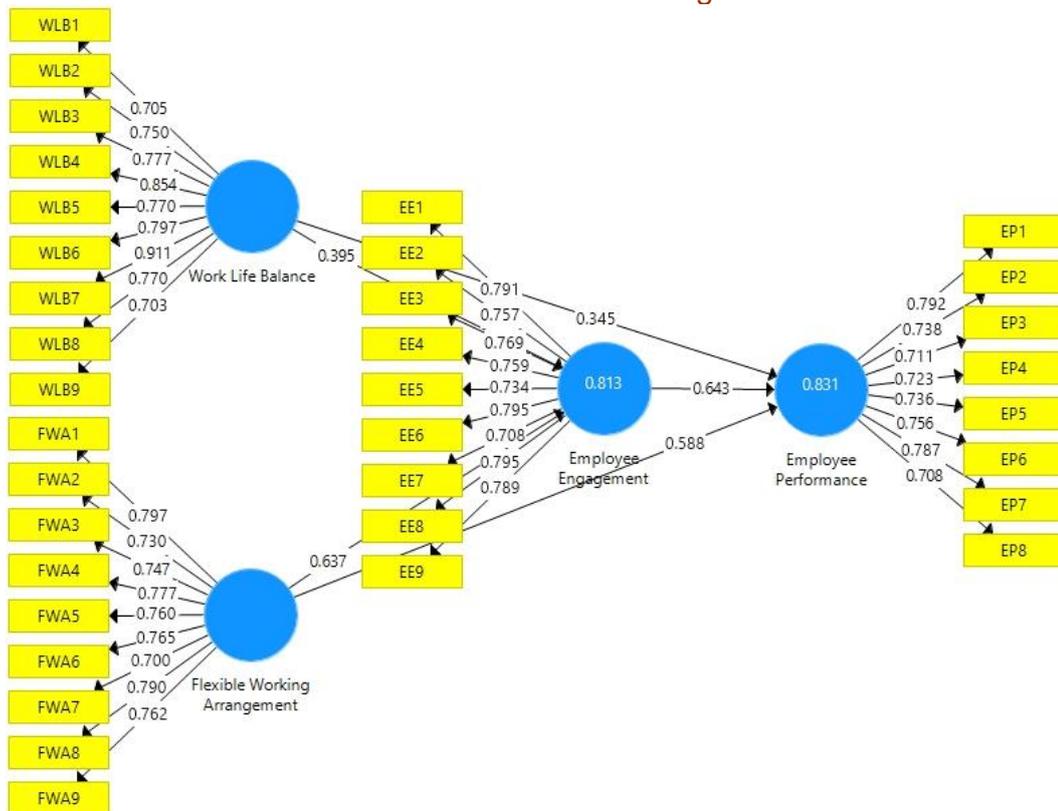
Tabel 4.5. Status Pernikahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	47	78.3	78.3	78.3
	Belum menikah	13	21.7	21.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

**Analisis Model Pengukuran (Outer Model)**

**Convergent Validity**

Gambar Outer Loadings



Tabel Outer Loadings

	Employee Engagement	Employee Performance	Flexible Working Arrangement	Work Life Balance
EE1	0,791			
EE2	0,757			
EE3	0,769			
EE4	0,759			
EE5	0,734			
EE6	0,795			
EE7	0,708			
EE8	0,795			
EE9	0,789			
EP1		0,792		
EP2		0,738		
EP3		0,711		

EP4		0,723		
EP5		0,736		
EP6		0,756		
EP7		0,787		
EP8		0,708		
FWA1			0,797	
FWA2			0,730	
FWA3			0,747	
FWA4			0,777	
FWA5			0,760	
FWA6			0,765	
FWA7			0,700	
FWA8			0,790	
FWA9			0,762	
WLB1				0,705
WLB2				0,750
WLB3				0,777
WLB4				0,854
WLB5				0,770
WLB6				0,797
WLB7				0,911
WLB8				0,771
WLB9				0,703

#### ***Discriminant Validity***

	Average Variance Extracted (AVE)
Employee Engagement	0,573
Employee Performance	0,593
Flexible Working Arrangement	0,502
Work Life Balance	0,521

#### ***Cronbach Alpha***

	Cronbach's Alpha
Employee Engagement	0,719
Employee Performance	0,751
Flexible Working Arrangement	0,772
Work Life Balance	0,776

#### ***Composite Reliability***

	Composite Reliability
Employee Engagement	0,738
Employee Performance	0,768
Flexible Working Arrangement	0,773
Work Life Balance	0,763

### **Analisis Model Struktural (*Inner Model*)**

#### ***R Square***

	R Square	R Square Adjusted
Employee Engagement	0,813	0,805
Employee Performance	0,831	0,820

### F Square

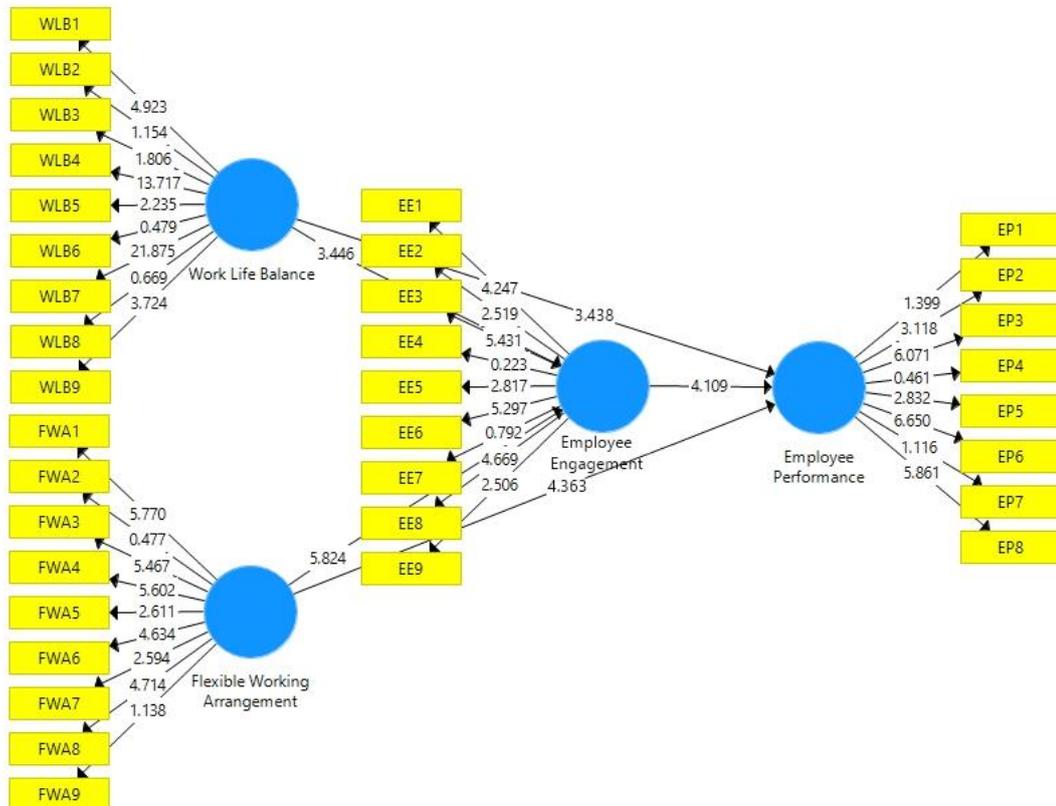
	Employee Engagement	Employee Performance
Employee Engagement		<b>0,458</b>
Employee Performance		
Flexible Working Arrangement	<b>1,632</b>	0,060
Work Life Balance	<b>0,627</b>	0,057

### Pengujian Hipotesis

#### Direct Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Flexible Working Arrangement -> Employee Performance	0,588	0,568	0,138	4,363	<b>0,000</b>
Flexible Working Arrangement -> Employee Engagement	0,637	0,612	0,109	5,824	<b>0,000</b>
Employee Engagement -> Employee Performance	0,643	0,658	0,156	4,109	<b>0,000</b>
Work Life Balance -> Employee Performance	0,345	0,456	0,101	3,438	<b>0,000</b>
Work Life Balance -> Employee Engagement	0,395	0,420	0,115	3,446	<b>0,001</b>

Gambar Direct Effect



### Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Flexible Working Arrangement -> Employee Engagement -> Employee Performance	0,410	0,401	0,115	3,561	<b>0,000</b>
Work Life Balance -> Employee Engagement -> Employee Performance	0,254	0,278	0,108	2,361	<b>0,019</b>

### Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Flexible Working Arrangement -> Employee Performance	0,598	0,569	0,122	4,898	<b>0,000</b>
Flexible Working Arrangement -> Employee Engagement	0,637	0,612	0,109	5,824	<b>0,000</b>
Employee Engagement -> Employee Performance	0,643	0,658	0,156	4,109	<b>0,000</b>
Work Life Balance -> Employee Performance	0,399	0,434	0,124	3,209	<b>0,001</b>
Work Life Balance -> Employee Engagement	0,395	0,420	0,115	3,446	<b>0,001</b>

## Tabulasi Jawaban Kuesioner Responden

### *Work Life Balance*

WLB1	WLB2	WLB3	WLB4	WLB5	WLB6	WLB7	WLB8	WLB9
5	4	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	3	5	5	5	5	5	5
4	4	5	3	5	4	4	5	4
5	5	5	5	3	3	5	5	5
5	5	3	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	3
5	4	5	5	5	4	5	3	5
3	3	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	3	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	5	4	5	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	3	5	5	3	5
4	4	3	3	4	3	3	4	4

4	5	5	5	5	5	4	4	4
5	3	5	5	5	4	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	5	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	3	5	5	5
4	5	4	4	4	5	4	5	3
4	5	4	4	3	4	4	4	4
4	5	4	4	4	5	4	3	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	3	5	5	5	5	5	5
3	4	5	3	5	5	3	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	4	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	3	5	5	3	5
5	5	5	5	5	4	5	5	3
4	4	4	4	4	5	3	5	4
5	5	5	5	5	3	5	5	5
5	5	5	4	5	5	4	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	4	5	5	4	5
4	5	5	5	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	5	4	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	5	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	4	5	5	5	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	4	5	5	4	5
4	5	5	5	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	5	4	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	5	4
5	5	5	4	4	4	4	5	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5

***Flexible Working Arrangement***

<b>FWA1</b>	<b>FWA2</b>	<b>FWA3</b>	<b>FWA4</b>	<b>FWA5</b>	<b>FWA6</b>	<b>FWA7</b>	<b>FWA8</b>	<b>FWA9</b>
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	4	4	4	5
5	5	5	3	3	4	4	5	5
5	4	5	5	5	4	4	5	4
5	3	5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	4	4	5	3
5	5	4	4	5	4	3	4	4
5	5	5	3	4	5	5	5	5
4	5	5	4	4	3	5	4	4
3	3	5	5	4	5	5	5	5
4	5	5	4	4	5	5	4	3
5	5	4	5	4	4	4	5	5
5	3	5	5	4	5	3	5	5
5	5	4	5	3	4	5	5	5
5	4	5	5	4	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	5	4	4
5	4	4	3	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	3
4	5	5	5	5	5	5	4	5
3	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	5	4	5	3	5	4	4
4	5	4	5	4	4	4	5	5
4	5	5	4	5	5	5	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	4
3	5	4	4	4	4	4	5	4
4	4	3	4	4	4	3	4	4
5	5	5	5	3	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	3	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	4	3	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	3
5	3	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	4	4	4	4	5	4	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5

4	4	3	4	4	4	4	5	5
5	4	4	4	4	5	4	5	5
5	5	5	4	4	5	4	5	5
5	5	4	5	5	4	5	4	4
5	5	5	4	4	5	4	4	4
5	4	4	5	5	5	4	5	5
5	3	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	4	4	4	4	5	4	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	5	5
5	4	4	4	4	5	4	5	5
5	5	5	4	4	5	4	5	5
5	5	4	5	5	4	5	4	4

***Employee Engagement***

<b>EE1</b>	<b>EE2</b>	<b>EE3</b>	<b>EE4</b>	<b>EE5</b>	<b>EE6</b>	<b>EE7</b>	<b>EE8</b>	<b>EE9</b>
5	4	5	4	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5
3	4	4	5	4	3	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	4	5	5
5	5	5	5	3	5	3	5	5
5	5	5	3	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	3
4	4	4	4	4	4	5	5	5
5	4	5	5	5	3	3	5	5
5	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	3	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	3	5	5	4	5	5
5	5	3	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	3	4	4	3	4	4	5	5
3	5	5	5	5	4	5	4	2
4	4	4	5	3	4	5	5	5
4	5	4	4	4	5	4	4	4

4	5	4	3	4	3	5	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	3	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	3
5	5	5	3	5	5	5	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5	5
5	4	3	5	4	4	4	4	4
5	3	5	5	5	3	5	4	4
3	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	3	5	3	5	3
4	5	5	4	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4	4	4	4	3
4	5	5	4	5	5	4	4	5
5	5	5	4	5	4	5	5	5
5	4	5	4	4	5	4	5	2
4	4	4	5	5	4	4	3	4
4	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	5	4	5	5	5	5
5	3	5	5	5	5	5	4	5
4	5	4	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	5	4	4	2
5	5	5	5	3	5	3	5	3
4	5	5	4	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4	4	4	4	3
4	5	5	4	5	5	4	4	5
5	5	5	4	5	4	5	5	5
5	4	5	4	4	5	4	5	2
4	4	4	5	5	4	4	3	4
4	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	5	4	5	5	5	5
5	3	5	5	5	5	5	4	5

*Employee Performance*

EP1	EP2	EP3	EP4	EP5	EP6	EP7	EP8
5	4	5	4	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	5	4
4	5	5	5	5	5	4	5
5	4	4	5	4	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	4	5
3	5	5	5	3	5	3	5
4	5	5	3	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	5	4

5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	5	5
5	4	5	5	5	3	3	5
4	4	4	4	4	4	5	5
5	4	5	5	5	5	5	4
4	5	5	5	5	5	3	5
5	5	5	5	5	5	5	4
4	5	5	3	5	5	4	5
5	5	3	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	4	4	3	4	4	5
4	5	5	5	5	4	5	4
5	4	4	5	3	4	5	5
5	5	4	4	4	5	4	4
5	5	4	3	4	3	5	4
5	4	4	4	4	4	4	3
3	4	5	5	5	5	5	5
4	5	3	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	3	5
4	5	5	5	5	4	5	5
3	5	5	3	5	5	5	5
4	5	5	5	3	5	5	5
5	4	3	5	4	4	4	4
5	3	5	5	5	3	5	4
4	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	3	5	3	5
3	5	5	4	5	5	5	5
4	5	5	5	4	4	4	4
4	5	5	4	5	5	4	4
3	5	5	4	5	4	5	5
5	4	5	4	4	5	4	5
5	4	4	5	5	4	4	3
4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	4	4	4
4	5	5	3	3	4	4	5
5	5	5	5	3	5	3	5
3	5	5	4	5	5	5	5
4	5	5	5	4	4	4	4
4	5	5	4	5	5	4	4
3	5	5	4	5	4	5	5
5	4	5	4	4	5	4	5

5	4	4	5	5	4	4	3
4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5