

PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DIMEDIASI OLEH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PT PERUSAHAAN GAS NEGARA TBK

TUGAS AKHIR

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



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

OLEH:

NAMA : PUTRI HERAWATY
NPM : 2005160349
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2024**



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

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238



PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Kamis, tanggal 12 September 2024, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya,

MEMUTUSKAN

Nama : PUTRI HERAWATY
NPM : 2005160349
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir: **PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DIMEDIASI OLEH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PT-PERUSAHAAN GAS NEGARA TBK**

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

Penguji II

Assoc. Prof. Hj. DEWI ANDRIANY, S.E., M.M.

DODY SALDEN CHANDRA, S.E., M.M.

Pemimpin

Prof. Dr. JOSEPHUZEN, S.E., M.Si.

PANITIA UJIAN

Ketua

Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA.

Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.





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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas akhir ini disusun oleh :

Nama : PUTRI HERAWATY
N.P.M : 2005160349
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir: *PENGARUH WORK LIFE BALANCE DAN FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE DIMEDIASI OLEH EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PT PERUSAHAAN GAS NEGARA TBK*

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan tugas akhir.

Medan, Agustus 2024

Pembimbing

Prof. Dr. JUFRIZEN, S.E., M.Si.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

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

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Assot. 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 : PUTRI HERAWATY
NPM : 2005160349
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 PERUSAHAAN GAS NEGARA TBK

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	Latar belakang di perbaiki	21/7.2024	
BAB 2	Tabel teori / rumus	21/7.2024	
BAB 3	Identifikasi di Perbaiki	5/8.2024	
BAB 4	Tabel identifikasi aspek	10/8.24	
BAB 5	Tabel kata kunci penelitian	15/8.24	
Daftar Pustaka	Gambar Melayu	16/8.24	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ace sidg Mer Hija	21/8.24	

Medan, Agustus 2024

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

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

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

PROF. DR. JUFRIZEN, S.E., M.Si

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Putri Herawaty
NPM : 2005160349
Fak/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh *Work Life Balance* dan *Flexible Working Arrangement* terhadap *Employee Performance* dengan Dimediasi oleh *Employee Engagement* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
 - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
 - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/skripsi dan penghunjakkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, Juni 2024
Pembuat Pernyataan


Putri Herawaty

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

ABSTRAK

PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DIMEDIASI OLEH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PT PERUSAHAAN GAS NEGARA TBK

Putri Herawaty

Program Studi Manajemen

E-mail: putriherawaty@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 50 responden yang merupakan karyawan di PT Perusahaan Gas Negara Tbk. 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 PERUSAHAAN GAS NEGARA TBK

Putri Herawaty

Management Study Program

E-mail: putriherawaty@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 50 respondents who are employees at PT Perusahaan Gas Negara Tbk. 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 Enggagement, 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 Perusahaan Gas Negara Tbk**".

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 Heriyanto dan Ibunda Helmi Widya Purnama Sari tercinta 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 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 Prof Dr. Jufrizen, S.E., M.Si selaku sekretaris program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus dosen pembimbing tugas akhir yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan tugas akhir.
8. Seluruh dosen dan staff pegawai di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan tugas akhir ini.

9. Sahabatku Cindy Adis Rahayu, Mutiara Agusty Wijaya, Namira Sefila Oktari terimakasih sudah selalu kebersamai, memberikan semangat, motivasi dan selalu ada dalam keadaan apapun. Karna kalian aku mampu menyelesaikan tugas akhir penelitian skripsi ini. Terimakasih karna kalian aku percaya bahwa ada nama nya teman yang mau berdampingan dari awal perkuliahan hingga akhir dan selesai bareng-bareng. *See you on top, guys.*
10. Teman penulis Nurhatita, Aulia Hris, Dea Amanda terimakasih atas waktu kebersamaan selama perkuliahan empat tahun ini.
11. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, penulis hanya bisa berharap semoga Allah Subhanahu Wata'ala membalas kebaikan kalian semua. Aamiin.

Penulis menyadari bahwa penulisan tugas akhir ini 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.

Wassalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, Agustus 2024
Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	8
1.3 Rumusan Masalah	9
1.4 Tujuan Penelitian	9
1.5 Manfaat Penelitian	10
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	12
2.1 Landasan Teori.....	12
2.1.1 <i>Work Life Balance</i>	12
2.1.1.1 Pengertian <i>Work Life Balance</i>	12
2.1.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi <i>Work Life Balance</i>	14
2.1.1.3 Dimensi <i>Work Life Balance</i>	15
2.1.1.4 Manfaat <i>Work Life Balance</i>	16
2.1.1.5 Indikator <i>Work Life Balance</i>	17
2.1.2 <i>Flexible Working Arrangement</i>	19
2.1.2.1 Pengertian <i>Flexible Working Arrangement</i>	19
2.1.2.2 Indikator <i>Flexible Working Arrangement</i>	20
2.1.2.3 Jenis Pengaturan <i>Flexible Working Arrangement</i>	20
2.1.2.4 Manfaat Pengaturan Jam Kerja <i>Flexible</i>	21
2.1.3 <i>Employee Performance</i>	23
2.1.3.1 Pengertian <i>Employee Performance</i>	23
2.1.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi <i>Employee Performance</i> ..	25
2.1.3.3 Indikator <i>Employee Performance</i>	26
2.1.4 <i>Employee Engagement</i>	28

2.1.4.1	Pengertian <i>Employee Engagement</i>	28
2.1.4.2	Tingkatan <i>Employee Engagement</i>	29
2.1.4.3	Faktor yang Mempengaruhi <i>Employee Engagement</i>	31
2.1.4.4	Indikator <i>Employee Engagement</i>	32
2.2	Kerangka Konseptual	34
2.3	Hipotesis.....	38
BAB 3	METODE PENELITIAN.....	39
3.1	Pendekatan Penelitian	40
3.2	Defenisi Operasional	42
3.3	Tempat dan Waktu Penelitian	42
3.4	Teknik Pengambilan Sampel.....	45
3.5	Teknik Pengumpulan Data	47
3.6	Teknik Analisis Data.....	48
BAB 4	HASIL PENELITIAN	54
4.1	Hasil Peneliti	54
4.1.1	Deskripsi Hasil Penelitian.....	54
4.1.2	Identitas Responden.....	54
4.1.3	Persentase Jawaban Responden.....	57
4.1.4	Analisis Variabel Penelitian	57
4.1.4.1	Variabel <i>Employee Performance</i> (Y).....	57
4.1.4.2	Variabel <i>Work Life Balance</i> (X1)	59
4.1.4.3	Variabel <i>Flexible Working Arrangement</i> (X2)	60
4.1.4.4	Variabel <i>Employee Engagement</i> (Z).....	62
4.2	Analisis Data	63
4.2.1	Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	63
4.2.2	Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	67
4.3	Pembahasan.....	73
4.3.1	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	73
4.3.2	Pengaruh <i>Flexible Working Arrangement</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	73
4.3.3	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i>	74
4.3.4	Pengaruh <i>Flexible Working Arrangement</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i>	75
4.3.5	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	76
4.3.6	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> dimediasi <i>Employee Engagement</i>	77
4.3.7	Pengaruh <i>Flexible Working Arrangement</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> dimediasi <i>Employee Engagement</i> .	77

BAB 5 PENUTUP	79
5.1 Kesimpulan	79
5.2 Saran.....	79
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	80
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Hasil Pra Survei <i>Work-life Balance</i>	5
Tabel 1.2 Hasil Pra Survei <i>Flexible Working Arrangement</i>	6
Tabel 1.3 Hasil Pra Survei <i>Employee Engagement</i>	7
Tabel 3.1 Definisi Operasional	41
Tabel 3.2 Skedul Rencana Penelitian.....	42
Tabel 3.3 Populasi Penelitian	44
Tabel 3.4 Skala Likert	48
Tabel 4.1 Jenis Kelamin.....	54
Tabel 4.2 Usia	55
Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir	55
Tabel 4.4 Lama Bekerja	56
Tabel 4.5 Status Pernikahan.....	56
Tabel 4.6 Skala Likert	57
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel <i>Employee Performance</i> (Y)	57
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel <i>Work Life Balance</i> (X1).....	59
Tabel 4.9 Skor Angket Variabel <i>Flexible Working Arrangement</i> (X2).....	60
Tabel 4.10 Skor Angket Variabel <i>Employee Engagement</i> (Z).....	62
Tabel 4.11 <i>Outer Loading</i>	64
Tabel 4.12 <i>AVE</i>	66
Tabel 4.13 <i>Cronbach Alpha</i>	66
Tabel 4.14 <i>Composite Reliability</i>	66
Tabel 4.15 <i>R-Square</i>	67
Tabel 4.16 <i>F-Square</i>	68
Tabel 4.17 <i>Path Coeficient</i>	69
Tabel 4.18 <i>Indirect Effect</i>	71
Tabel 4.19 <i>Total Effect</i>	72

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual	37
Gambar 4.1 Hasil Uji <i>Algorithm (Outer Loading)</i>	65
Gambar 4.2 Hasil Uji <i>Bootstrapping (Direct Effect)</i>	70

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keseimbangan dalam kehidupan kerja memang menjadi perhatian utama bagi karyawan yang ingin memiliki kualitas hidup yang baik. Dalam hal ini, keseimbangan tercapai bila ada keharmonisan antara pekerjaan dan kehidupan. *Work-life balance* menjadi hal penting karena peneliti menyoroti bahwa inisiatif kehidupan pekerjaan menawarkan situasi yang seimbang bagi karyawan dan perusahaan pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk. Hal ini mempengaruhi kemajuan dan kinerja perusahaan yang meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, meningkatkan produktivitas, kesejahteraan karyawan, mengurangi biaya, mengarah pada peningkatan retensi dan rekrutmen serta motivasi dan moral yang lebih baik bagi karyawan.

Di negara maju telah banyak praktik penerapan konsep *Work-life balance* di perusahaan seperti Starbucks, Etsy, dan Zoom, sementara itu di Indonesia variabel ini telah menjadi faktor yang dipertimbangkan bagi karyawan dalam memilih perusahaan tempat bekerja salah satunya PT Perusahaan Gas Negara Tbk. Medan menjadi salah satu kota di Indonesia yang mengatur mengenai kewajiban perusahaan untuk menerapkan batasan kapasitas orang dalam perkantoran serta mengatur sistem dan hari kerja bagi karyawannya. Dari sisi karyawan, adanya kebutuhan akan keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan, terutama di kota besar seperti Medan. 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.

Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai tanggapan berupa perilaku yang mencerminkan apa yang telah dipelajari oleh karyawan atau jenis pelatihan yang diterima karyawan dan mencakup hasil dari kemampuan mental dan psikologis. Kinerja karyawan berkontribusi pada perbaikan keseluruhan proses organisasi khususnya dalam hal efisiensi dan produktivitas. Kinerja karyawan juga memiliki keterkaitan dengan kegiatan dan tugas yang dilaksanakan karyawan secara efektif dan efisien, dan menentukan seberapa besar kontribusi karyawan kepada organisasi.

Pengaturan kerja yang fleksibel layak dipertimbangkan bagi perusahaan dan kebijakan ini populer bagi karyawan, sehingga dapat mendorong hasil kinerja karyawan yang positif dan dapat meningkatkan kinerja pada PT Perusahaan Gas Negara. Praktik *flexible working arrangement* biasanya diterapkan untuk memberi karyawan suatu tingkat pilihan atas berapa banyak (*operational flexibility*), kapan (*time flexibility*) dan dimana (*location flexibility*) karyawan harus bekerja, dan membantu karyawan mencapai keseimbangan kehidupan kerja yang memuaskan. Selain itu, dalam studinya menemukan bahwa perusahaan harus menyadari pentingnya *Work-life balance* secara konsisten yang menyangkut produktivitas, kinerja karyawan, dan peningkatan kualitas hidup.

Employee engagement yang turut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Keterikatan merupakan ekspresi yang dikehendaki seseorang berkaitan dengan perilaku tugasnya, yang menghubungkan pekerjaannya dengan eksistensi personal (fisik, kognitif, dan emosional) dan peran diri secara utuh. Organisasi disarankan untuk membekali karyawan sehingga karyawan memiliki motivasi, keterikatan dan kreativitas di lingkungan kerja. *Employee engagement* merupakan keterlibatan dan kepuasan individu dengan rasa antusias untuk pekerjaannya. Dengan kata lain *employee engagement* merupakan keterlibatan karyawan secara emosional, kognitif, dan fisik yang kemudian memotivasi dalam menyelesaikan tugas dengan rasa puas dan antusias.

Faktor *Engagement* karyawan paling disoroti, dimana penelitian oleh *Achievers Workforce Institute* menunjukkan bahwa sebagian besar organisasi telah berjuang untuk menjaga *engagement* karyawan mereka karena produktivitas cenderung turun bagi sebagian besar perusahaan. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, didapatkan bahwa konsep *work-life balance* seringkali memiliki makna yang tidak jelas, tidak memiliki ukuran yang objektif, serta belum terbukti dalam mengeksplorasi pengalaman hidup karyawan.

Penerapan *Flexible Working Arrangement* menjadi hal yang menarik untuk disoroti kaitannya dengan dampak positif ataupun negatif bagi perusahaan. Penelitian mencatat efek positif yang jelas dari pengurangan jam kerja dan kerja fleksibel pada peningkatan produktivitas dan mengurangi turnover karyawan. Namun beberapa pengaturan kerja yang fleksibel sebenarnya dapat memperburuk konflik kehidupan kerja, yaitu misalnya fleksibilitas waktu kerja dapat mengakibatkan karyawan diminta untuk bekerja dengan tidak memperhatikan

waktu sosial. Dampak sejumlah tindakan yang memungkinkan karyawan fleksibel dalam memulai dan menyelesaikan pekerjaan dan ditemukan bahwa meskipun jam kerja yang fleksibel secara umum mengurangi konflik kehidupan kerja, terdapat beberapa bukti bahwa karyawan (pria) menggunakan fleksibilitas waktu dengan menambah jam kerja yang memperburuk konflik pekerjaan-kehidupan. Selain itu, penerapan *flexible working arrangement* ini juga harus diperhatikan mengenai jangka waktu penerapannya, sebagaimana karyawan harus berhati-hati dalam melihat fleksibilitas pengaturan kerja dapat mengurangi konflik kehidupan kerja, karena jika diterapkan secara temporal dapat menyebabkan pola kerja yang terputus-putus dan gangguan yang lebih besar ke dalam kehidupan keluarga.

Dalam penelitian lain menilai nilai prediktif dari manfaat *work-life balance* dan hambatan dalam keputusan karyawan untuk terlibat dalam *flexible working arrangement*. Dengan kata lain, jika karyawan yakin bahwa mereka dapat mencapai *work-life balance* melalui pengaturan kerja yang fleksibel, maka karyawan ini lebih cenderung bekerja dengan pengaturan kerja yang fleksibel meskipun terdapat hambatan. Sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan “Manfaat keseimbangan kehidupan kerja adalah prediktor yang lebih kuat terhadap partisipasi dalam pekerjaan fleksibel pengaturan kerja dibandingkan dengan jenis manfaat dan biaya lain yang terkait dengan penggunaan pilihan kerja yang fleksibel”.

Salah satu alasan utama diterapkannya *flexible working arrangement* dengan melakukan *work from home* dan *flexy time* adalah sebagai alternatif pemecahan masalah yang dilakukan berdasarkan tuntutan untuk melakukan pengurangan kepadatan kantor, melakukan desain ulang sistem kerja yang ada,

tata kelola kantor dan pemanfaatan teknologi dalam situasi kritis. Kebijakan perusahaan yang bersahabat dapat memberikan dampak positif terhadap *work-life balance* dan dapat meningkatkan kepuasan bekerja dan komitmen organisasi. Dalam konteks organisasi dan karyawan, *work-life balance* telah menunjukkan signifikansinya sejak beberapa dekade terakhir dimana keseimbangan kehidupan kerja memang ditemukan sebagai faktor utama dalam peningkatan produktivitas karyawan dan berdampak positif pada kinerja organisasi secara umum. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, telah diteliti mengenai hubungan antar variabel secara terpisah, yaitu hubungan *work-life balance* atau *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini justru dimaksudkan untuk melihat hubungan ketiga variabel tersebut secara bersamaan (Witriaryani et al., 2022).

Selain fenomena tentang *Work-life Balance* dan *Flexible Working Arrangement* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk. Berikut ini hasil pra survei yang dilakukan yang pada karyawan PT Perusahaan Gas Negara Tbk:

Tabel 1.1. Hasil Pra Survei *Work-life Balance*

No	Pernyataan	Jawaban Responden	
		Ya	Tidak
1	Bekerja sesuai dengan jam kerja yang sudah ditentukan perusahaan	10	17
2	Dapat melakukan aktivitas lain diluar jam kerja	11	16
3	Memiliki peran dan tanggung jawab terhadap Pekerjaan	15	15
4	Waktu yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan pekerjaan atau tanggung jawab	22	5
5	Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuar dengan bobot/volume yang diberikan.	24	3

Sumber: Data Diolah (2024)

Berdasarkan tabel di atas dari 27 responden yang merupakan karyawan PT Perusahaan Gas Negara Tbk, dapat ditarik informasi bahwa dari 27 responden

sebanyak 17 menjawab tidak setuju jika bekerja sesuai dengan jam kerja yang sudah ditentukan perusahaan, dan 16 responden tidak . Selain itu, tabel di atas juga menunjukkan bahwa 15 responden memiliki peran dan tanggung jawab terhadap pekerjaan, 22 responden merasa waktu yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan pekerjaan atau tanggung jawab, 24 responden dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bobot/volume yang diberikan. Maka dapat disimpulkan bahwa menunjukkan adanya partisipasi kerja antar karyawan sehingga ada rasa emosional tanggung jawab yang menimbulkan pegawai tidak suka menunda-menunda pekerjaan yang akan menyebabkan tertundanya sebagian pekerjaan. hal tersebut membuktikan bahwa karyawan merasa terlibat pada pekerjaan mereka.

Selain fenomena tentang *work-life balance*, terdapat *flexible working arrangement* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk. Berikut ini hasil pra survei yang dilakukan yang pada karyawan PT Perusahaan Gas Negara Tbk :

Tabel 1.2. Hasil Pra Survei *Flexible Working Arrangement*

No	Pernyataan	Jawaban Responden	
		Ya	Tidak
1	Saya nyaman dengan sistem kerja <i>Flexible Working Arrangement</i> .	15	12
2	Saya memiliki kebebasan dalam menentukan kapan saya akan selesai bekerja.	17	10
3	Saya dapat bekerja lebih efektif karena jam kerja yang <i>flexible</i> .	16	11
4	Saya memiliki kebebasan dalam menentukan kapan saya akan mulai bekerja.	12	15
5	Saya dapat memiliki kebebasan dalam menentukan di mana akan bekerja.	5	22

Sumber: Data Diolah (2024)

Berdasarkan tabel di atas dari 27 responden yang merupakan karyawan PT Perusahaan Gas Negara Tbk, dapat ditarik informasi bahwa dari 27 responden sebanyak 15 menjawab setuju jika nyaman dengan sistem kerja *flexible working arrangement*. Selain itu, tabel di atas juga menunjukkan bahwa 17 responden

memberi jawaban memiliki kebebasan dalam menentukan kapan saya akan selesai bekerja, 16 responden merasa dapat bekerja lebih efektif karena jam kerja yang *flexible*. Maka dapat disimpulkan menunjukkan bahwa *flexible working arrangement* yang sudah optimal, banyaknya hal yang terlibat pada *flexible working arrangement* karena adanya perhatian atasan kepada bawahan, adanya penghargaan berupa reward pada karyawan yang banyak berkontribusi di PT Perusahaan Gas Negara Tbk Sumatera Utara yang dapat meningkatkan kinerja kerja karyawan dan inisiatif karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.

Selain fenomena tentang *flexible working arrangement*, terdapat permasalahan Motivasi pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk. Berikut ini hasil pra survei yang dilakukan yang pada karyawan PT Perusahaan Gas Negara Tbk :

Tabel 1.3. Hasil Pra Survei *Employee Engagement*

No	Pernyataan	Jawaban Responden	
		Ya	Tidak
1	Saya bersedia bekerja melebihi dari yang biasa diharapkan untuk membantu perusahaan	5	22
2	Saya memberikan usaha yang optimal untuk perusahaan	14	13
3	Saya bertahan dalam menghadapi permasalahan dalam bekerja	13	14
4	Saya merasa tertarik dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan perusahaan	17	10
5	Saya memberikan ide/gagasan untuk kemajuan perusahaan	15	12

Sumber: Data Diolah (2024)

Berdasarkan tabel di atas dari 27 responden yang merupakan karyawan PT Perusahaan Gas Negara Tbk, dapat ditarik informasi bahwa dari 27 responden sebanyak 22 menjawab tidak setuju jika bekerja melebihi dari yang biasa diharapkan untuk membantu perusahaan, 14 responden memberikan usaha yang optimal untuk perusahaan. Selain itu, tabel di atas juga menunjukkan bahwa 14

responden tidak dapat bertahan dalam menghadapi permasalahan dalam bekerja. Maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* sudah cukup optimal. Berdasarkan fakta lapangan serta teori yang telah dikemukakan, maka penelitian ini dilakukan dengan judul **“Pengaruh *Work Life Balance* dan *Flexible Working Arrangement* terhadap *Employee Performance* dengan Dimediasi oleh *Employee Engagement* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan *employee performance*, *employee well-being*, *work life balance*, dan *work engagement*.

1. Ditemukan karyawan yang belum mampu melaksanakan *work life balance* dengan baik, hal ini dilihat dari tidak maksimalnya menggunakan waktu istirahat sehingga terpakai untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.
2. Karyawan yang belum mampu membagi waktu jam kerja yang *flexible* sehingga karyawan tidak dapat menyesuaikan waktu dan lokasi mereka bekerja.
3. Karyawan enggan untuk meningkatkan kinerjanya dalam mencapai perkembangan karir karena menganggap tidak akan ada perkembangan karir yang sesuai.
4. Kurangnya tingkat komitmen dan keterikatan pegawai terhadap organisasi dan nilai-nilai yang diterapkan dalam organisasi.

1.3 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 Perusahaan Gas Negara Tbk?
2. Apakah *flexible working arrangement* berpengaruh terhadap *employee performance* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk?
3. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk?
4. Apakah *flexible working arrangement* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk?
5. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap *employee performance* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk?
6. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk?
7. Apakah *flexible working arrangement* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk?

1.4 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 Perusahaan Gas Negara Tbk.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *flexible work arrangement* terhadap *employee performance* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *flexible working arrangement* terhadap *employee engagement* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *flexible working arrangement* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk.

1.5 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 *flexible work arrangement* terhadap kepuasan kerja yang di mediasi oleh *worklife balance*.

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 *flexible work arrangement*, *work-life balance*, dan kinerja karyawan 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 *flexible work arrangement*, *work-life balance* dan kinerja karyawan PT Perusahaan Gas Negara Tbk Medan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Work-life Balance*

2.1.1.1 Pengertian *Work-life Balance*

Keseimbangan kehidupan merupakan cara kerja dengan tidak mengabaikan aspek kehidupan kerja, kehidupan pribadi, kehidupan keluarga, kehidupan spiritual dan sosial. Untuk meraih keseimbangan kehidupan bisa jadi terlihat susah. Keseimbangan kehidupan dapat dimiliki seseorang ketika dirinya merasa cukup waktu dan tenaga untuk melakukan semua aspek dalam hidupnya. Hal ini berarti perlu keterampilan dalam membagi waktu agar seseorang dapat memiliki keseimbangan kehidupan yang baik. Apabila seseorang memiliki keseimbangan kehidupan yang baik maka kemampuan dalam dirinya juga akan terlatih. Tentunya hal ini memberikan dampak baik bagi kesejahteraan, kebahagiaan dan pertumbuhan diri yang baik.

Work-life balance sebagai sejauh mana individu merasa puas antara pekerjaannya dan peran keluarganya. *Work-life balance* terdiri dari 3 komponen yaitu keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan dan keseimbangan kepuasan. Keseimbangan waktu mengacu pada waktu yang sama yang diberikan untuk pekerjaan serta keluarga, keseimbangan keterlibatan mengacu pada tingkatan keterlibatan psikologis yang sama dalam pekerjaan serta keluarga, serta kesimpulannya, keseimbangan kepuasan mengacu pada tingkatan kepuasan yang sama dalam pekerjaan serta keluarga. Seluruh komponen ini wajib dipertimbangkan dikala mempelajari *work-life balance* (Witriaryani et al., 2022).

Menurut (Lukmiati et al., 2020) *Worklife Balance* adalah sejauh mana keterlibatan dan kepuasan individu dalam peran mereka diantara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan serta tidak menimbulkan konflik diantara keduanya. Dalam rangka melindungi kualitas serta komitmen karyawan yang dituntut untuk menggapai target yang diberikan, banyak perusahaan yang saat ini menjalankan program *work life balance*.

Inti dari program *work life balance* adalah menciptakan keseimbangan dalam pekerjaan, memotivasi diri untuk lebih bertanggung jawab. Tujuan dari program ini karyawan diharapkan dapat menciptakan kualitas hidup yang lebih baik lagi. Diharapkan dengan diterapkannya program *work life balance*, karyawan tidak hanya menghabiskan waktu untuk pekerjaan, tetapi juga untuk kesenangannya diluar pekerjaan. Masalah *work-life balance* mempengaruhi pria dan wanita, karena dapat menyebabkan konflik yang mengarah pada ketegangan psikologis, kesehatan fisik, depresi, kelelahan, dan kecemasan. Efeknya lebih banyak bagi perempuan yang memiliki tanggungan dan tanggung jawab mengasuh anak ketika menghadapi masalah jam kerja yang panjang dan pemisahan pekerjaan dari kehidupan.

Work life balance merupakan keseimbangan antara kepentingan pekerjaan dan kebutuhan pribadi seseorang. *Work life balance* ialah bentuk keseimbangan peran dan tanggung jawab dalam bekerja tanpa mengabaikan aspek lain di kehidupannya. *Work life balance* adalah perkembangan dari keseimbangan yang sempurna antara panggilan pribadi di samping kehidupan pribadi mereka dengan pekerjaan di perusahaan. *Work life balance* memiliki empat indikator yaitu keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tanggung jawab terhadap

keluarga dan perusahaan, memiliki kehidupan sosial di luar pekerjaan, memiliki waktu untuk melakukan hobi (Masrul, 2023).

2.1.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi *Work-life Balance*

Menurut Poulouse & Sudarsan (2014) terdapat faktor utama yang mendukung tercapainya *work life balance*, yaitu:

- 1) Faktor individu, berkaitan dengan keseimbangan kehidupan kerja karyawan yang mencakup hal kepribadian, kesejahteraan dan pengelolaan emosional karyawan.
- 2) Faktor organisasi, berkaitan dengan organisasi atau perusahaan yang mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja diantara individu karyawan yang mencakup dalam hal pengaturan kerja yang fleksibel, kebijakan dan program keseimbangan kehidupan kerja, dukungan kerja, stress kerja, teknologi.
- 3) Faktor sosial, berkaitan dengan persepsi keseimbangan kehidupan kerja antara individu dijelaskan dalam hal tanggung jawab pengasuhan anak, keluarga & dukungan sosial bersama dengan faktor sosial lainnya.
- 4) Faktor lainnya, berkaitan dengan faktor-faktor di luar faktor individu, organisasi dan masyarakat. Faktor-faktor tersebut diantaranya, usia, jenis kelamin, status pernikahan, status orangtua, pengalaman, level karyawan, jenis pekerjaan, pendapatan, dan jenis keluarga (Pratiwi & Silvianita, 2020).

Sedangkan, Menurut (Gaol et al., 2023) faktor yang memengaruhi *work life balance* adalah sebagai berikut:

- 1) Waktu, tentang cakupan banyaknya waktu yang dihabiskan ditempat kerja atau lama waktu di tempat kerja.

- 2) Jadwal, atau serangkaian rencana kegiatan yang dimiliki karyawan di luar maupun di dalam lingkup pekerjaan untuk diselesaikan.
- 3) Kelelahan, kondisi di mana berkurangnya kapasitas yang dimiliki seseorang untuk bekerja dan mengurangi efisiensi prestasi kerja dengan disertai perasaan letih.

2.1.1.3 Dimensi *Work-life Balance*

Menurut Fisher, et al (2009), ada empat dimensi *work-life balance* sebagai berikut:

- 1) WIPL (*Work Interference With Personal Life*), dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan berpotensi mengganggu kehidupan pribadi individu.
- 2) PLIW (*Personal Life Interference With Work*), dimensi ini mengacu sejauh mana kehidupan pribadi individu berpotensi mengganggu kehidupan pekerjaannya.
- 3) PLEW (*Personal Life Enhancement Of Work*), dimensi ini mengacu sejauh mana kehidupan pribadi berpotensi meningkatkan performa individu dalam dunia kerjanya.
- 4) WEPL (*Work Enhancement Of Personal Life*), dimensi ini mengacu sejauh mana pekerjaan berpotensi meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu.

Menurut (Wicaksana et al. 2020) mengatakan bahwa terdapat empat dimensi pembentuk *work-life balance*, yaitu:

- 1) *Work Interference With Personal Life* Mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

- 2) *Personal Life Interference With Work* Mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah di dalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.
- 3) *Personal Life Enhancement Of Work* Mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan
- 4) *Work Enhancement Of Personal Life* Mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari (Hariansyah et al., 2023).

2.1.1.4 Manfaat *Work-life Balance*

Terdapat lima manfaat dari *work-life balance* diantaranya yaitu sebagai berikut:

- 1) Mengurangi tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan.
- 2) Meningkatkan produktivitas karyawan.
- 3) Membangun komitmen dan loyalitas karyawan.
- 4) Meningkatkan loyalitas pelanggan.
- 5) Mengurangi turnover karyawan Sedangkan manfaat *work life balance* bagi karyawan yaitu meningkatkan kepuasan kerja, meningkatkan *job security*,

meningkatkan control terhadap lingkungan kerja, berkurangnya stress kerja, dan meningkatnya kesehatan mental dan fisik.

Sedangkan bagi individu atau karyawan manfaat yang didapatkan dengan adanya penerapan *work-life balance* ini adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatnya kepuasan kerja
- 2) Semakin tingginya keamanan kerja (*job security*)
- 3) Meningkatkan kontrol terhadap work-life environment
- 4) Berkurangnya tingkat stres kerja semakin meningkatnya kesehatan fisik dan mental

2.1.1.5 Indikator *Work-life Balance*

Indikator-indikator untuk mengukur *work life balance* menurut (Greenhaus, et al 2003) yaitu sebagai berikut :

- 1) *Time balance*, mengacu pada waktu yang setara yang diberikan untuk pekerjaan dan peran keluarga.
- 2) *Involvement balance*, mengacu pada tingkat keterlibatan psikologis yang setara dalam peran pekerjaan dan keluarga.
- 3) *Satisfaction balance*, mengacu pada tingkat kepuasan yang setara dalam peran pekerjaan dan keluarga.

Menurut (Rondonuwu et al 2018) Indikator-indikator untuk mengukur *work-life balance* adalah sebagai berikut:

- 1) *Time balance* merujuk pada jumlah waktu yang diberikan oleh individu baik bagi pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaan misalnya seperti waktu bagi keluarganya. Keseimbangan waktu yang dimiliki oleh karyawan menentukan jumlah waktu yang dialokasikan oleh karyawan pada pekerjaan

maupun kehidupan pribadi mereka dengan keluarga, beragam aktivitas kantor, keluarga tau tempt bersosialisasi lainnya hanya dapat dimiliki karyawan. Keseimbangan waktu yang dicapai karyawan menuniukan bahwa tuntutan dari keluarga terhadap karyawan tidak mengurangi waktu professional dalam menyelesaikan pekerjaan, begitupun sebaliknya.

- 2) *Involvement balance* merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya. Waktu yang dialokasikan dengan baik belum tentu cukup sebagai dasar pengukuran tingkat *work-life balance* karyawan, melainkan harus didukung dengan jumlah atau kapasitas keterlibatan yang berkualitas disetiap kegiatan yang karyawan tersebut jalani. Schingga karyawan harus terlibat secara fisik dan emosional baik dalam kegiatan pekerjaan, keluarga maupun kegiatan sosial lainnya, barulah keseimbangan keterlibatan akan tercapai.
- 3) *Satisfaction balance* merujuk pada jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan pekerjaannya maupun hal-hal di luar pekerjaannya. Kepuasan akan timbul dengan sendirinya apabila karyawan menganggap apa yang dilakukannya selama ini cukup baik dalam mengakomodasi kebutuhan pekerjaan maupun keluarga. Hal ini dilihat dari kondisi yang ada pada keluarga, hubungan dengan teman-teman maupun rekan kerja, serta kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan.

2.1.2 Flexible Working Arrangement

2.1.2.1 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).

2.1.2.2 Indikator *Flexible Working Arrangement*

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.

Menurut Carlson et al. (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.

2.1.2.3 Jenis Pengaturan *Flexible Working Arrangement*

Secara rinci menyebutkan aspek-aspek fleksibilitas yang dapat diterapkan melalui jenis pengaturan jam kerja fleksibel adalah sebagai berikut.

- 1) Tempat kerja (*flexible location atau teleworking*)

Jenis jam kerja fleksibel ini tidak menuntut pekerja melakukan pekerjaan dari kantor atau suatu tempat yang secara tetap digunakan sebagai lokasi kerja.

- 2) Waktu kerja (*flexible time*)

Jenis jam kerja fleksibel ini memberi kebebasan bagi pekerja, dengan persetujuan perusahaan, untuk mengatur jam kerja di luar jam kerja tetap yang berlaku di instansi/perusahaan.

Beberapa diantaranya yang paling sering digunakan adalah:

- 1) *Fixed Working Hours Fleksibilitas* dalam hal jam kerja mencakup jadwal kerja alternatif (misalnya, waktu kerja yang fleksibel dengan jadwal yang diinginkan).
- 2) *Fixed Working Hours* Dalam sistem ini jumlah jam kerja yang ditetapkan sama untuk karyawan, misalnya 40 jam per minggu.
- 3) *Flexibel Working Hours* Dalam sistem ini karyawan bebas menentukan jumlah jam kerja yang mereka inginkan dalam setiap harinya, tetapi tetap harus memenuhi 40 jam per minggu.
- 4) *Variable Working Hours* Sistem ini memberikan kebebasan karyawan memilih jam kerja yang mereka inginkan. Tetapi di luar jam-jam tertentu yang mengharuskan semua karyawan hadir, misalnya jam 10.00-13.00, sisanya karyawan bisa bebas memilih jam kerja.

2.1.2.3 Manfaat Pengaturan Jam Kerja Flexible

Manfaat yang dapat diperoleh dari pengaturan jam kerja fleksibel antara lain:

- 1) Bagi Karyawan/Pegawai
 - a) Manfaat dari pengaturan jam kerja fleksibel dapat meningkatkan produktivitas karyawan, kepuasan kerja karyawan, semangat kerja karyawan, dan mengurangi ketidakhadiran karyawan.
 - b) Manfaat dari pengaturan jam kerja fleksibel dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi misalnya, memiliki waktu lebih banyak buat keluarga.

- c) Dapat menghindari kerugian yang ditimbulkan dari jam sibuk, seperti stres yang ditimbulkan akibat kemacetan lalu lintas. Sehingga, karyawan menjadi lebih produktif, bersemangat, dan termotivasi dalam bekerja dengan suasana nyaman dan berdampak pada peningkatan kesehatan karyawan.
- d) Jam kerja fleksibel juga menimbulkan dampak positif terhadap lingkungan kerja dalam arti bisa mengurangi rasa persaingan antar karyawan dan menghindari konflik di kantor serta jam kerja fleksibel juga bisa jadi sarana bagi perusahaan untuk memunculkan karyawan-karyawan berbakat.
- e) Memiliki waktu yang lebih banyak untuk melakukan kegiatan yang disukai seperti hobi, melanjutkan pendidikan dan lain-lain.

2) Bagi Perusahaan/Instansi

- a) Menghemat biaya atas pekerjaannya dan penggunaan ruangan atau gedung.
- b) Pimpinan dapat lebih berkonsentrasi pada hasil (outcome) dan kualitas pekerjaan dari pada sekedar mengawasi kehadiran karyawan di kantor.
- c) Memperbaiki kualitas karyawan dan meningkatkan produktivitas karyawan karena dapat lebih berkonsentrasi pada pekerjaan.
- d) Membangkitkan motivasi karyawan karena adanya kebebasan menentukan cara atau gaya bekerja sesuai individu karyawan.

Thomas dan Ganster (1995) mengatakan bahwa pemerintah juga mendorong banyak perusahaan untuk menawarkan kondisi bersifat jam kerja fleksibel, seperti pilihan bekerja paruh waktu untuk karyawan, dan untuk mengurangi tingkat konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi lebih rendah terkait secara positif dengan adanya dukungan dan kebijakan mengenai jadwal jam kerja fleksibel. Meskipun ada tinjauan literatur yang substansial mengenai

hubungan antara pengaturan jam kerja fleksibel dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, telah dipresentasikan sebagai bukti hubungan positif antara jam kerja fleksibel.

Pengaturan jam kerja fleksibel mempunyai indikasi positif dan signifikan bagi karyawan dan organisasi. Fleksibilitas tempat kerja, lokasi kerja dapat didefinisikan sebagai kemampuan karyawan untuk membuat perubahan, kapan dan berupa total waktu yang di habiskan dalam melakukan suatu pekerjaan. Pada model fleksibilitas atau kemampuan adaptasi terhadap manajemen sumber daya manusia memiliki dimensi kunci dan memiliki tiga komponen yang berkaitan dengan desain organisasi, desain pekerjaan, dan sikap karyawan. Fleksibilitas organisasi adalah satu tujuan ekonomi kritis yang mendasari pengelolaan pekerjaan.

2.1.3 *Employee Performance*

2.1.3.1 *Pengertian Employee Performance*

Employee performance merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan dalam suatu organisasi. Pasalnya, jika kinerja pegawai dalam organisasi bisa semakin baik maka akan mempengaruhi perkembangan dan kemajuan organisasi itu sendiri (Hasibuan et al., 2024).

Employee performance adalah bagaimana melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pengertian kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Tugas tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah

ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu (I. A. Wijaya et al., 2022).

Hasil pekerjaan yang dicapai oleh suatu karyawan ketika melakukan tugas yang diberikan kepadanya, berdasarkan dengan kesungguhan, pengalaman, dan keahliannya merupakan arti dari kinerja (*performance*). *Employee performance* adalah kualitas dan kuantitas dengan hasil yang diberikan, ataupun jasa yang diberikan oleh suatu karyawan yang bekerja pada sebuah perusahaan. Ilustrasi tentang tingkat pencapaian dalam terlaksananya sebuah kebijakan dalam melakukan perwujudan misi, visi, dan sasaran perusahaan yang telah dirancang dan direncanakan dengan sebuah strategi padaperusahaan yaitu merupakan arti dari *performance*. *Employee Performance* juga dapat diartikan sebagai prestasi dalam sebuah pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan pada suatu perusahaan dimana tempat mereka bekerja. Diperlukan adanya kinerja yang bagus pada karyawan, disuatu perusahaan untuk proses mencapai prestasi kerja perusahaan yang baik juga. Namun, sebuah prestasi kerja bagi suatu perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh SDM pada perusahaan itu saja, tetapi juga dipengaruhi oleh sumber daya yang lain yaitu, mekanisme kerja, teknologi, peralatan, bahan, dan dana yang terdapat pada sebuah perusahaan tersebut (Ardiansyah & Budiono, 2022).

Menurut (Arif et al., 2023) salah satu cara untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan melihat kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Kinerja dapat disebut sebagai prestasi kerja aktual atau prestasi yang dicapai seseorang. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan (*job requiremen*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan-

persyaratan tertentu yang harus dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga dengan standar pekerjaan (*job standard*). Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari definisi kinerja dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu. Penilaian kinerja merupakan bagian penting dari keseluruhan proses pengerjaan pegawai yang bersangkutan. Bagi karyawan, penilaian mempunyai peran sebagai umpan balik terhadap hal-hal seperti kemampuan, kekuatan, kelemahan, dan potensi yang pada gilirannya berguna untuk menetapkan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

2.1.3.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Employee Performance*

Menurut (Meli Noviani, 2021) faktor-faktor yang mempengaruhi *employee performance* adalah:

- 1) *Work Interference With Personal Life* mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu
- 2) *Personal Life Interference With Work* mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaan
- 3) *Personal Life Enhancement of Work* mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja
- 4) *Work Enhancement of Personal Life* mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu.

Sedangkan menurut Afandi (2018: 86-87) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *employee performance* antara lain sebagai berikut:

- 1) Kemampuan, minat kerja dan kepribadian.
- 2) Kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- 3) Tingkat motivasi pekerja yang mendorong, mempertahankan, dan mengarahkan perilaku.
- 4) Kompetensi dalam keterampilan yang dimiliki oleh seorang karyawan.
- 5) Fasilitas kerja sebagai seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.
- 6) Budaya kerja seperti perilaku kerja pegawai yang memiliki ide kreatif.
- 7) Kepemimpinan dengan perilaku pemimpin dalam memberikan arahan kepada pegawai saat bekerja.
- 8) Disiplin kerja dengan aturan yang ditetapkan oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhi

2.1.3.3 Indikator-indikator *Employee Performance*

Menurut Malayu S. P Hasibuan (2013:95) indikator-indikator yang mempengaruhi *employee performance* adalah:

- 1) Kesetiaan karyawan terhadap jabatan, pekerjaan, dan perusahaan.
- 2) Prestasi kerja yang dilihat dari penilaian hasil kerja baik kuantitas maupun kualitas yang dapat dihasilkan karyawan atas pekerjaannya.
- 3) Kejujuran karyawan dalam melaksanakan tugasnya, memenuhi perjanjian baik bagi diri sendiri maupun terhadap bawahannya.

- 4) Kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan oleh pimpinan kepadanya.
- 5) Kemampuan karyawan dalam mengembangkan ide kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berhasil guna.
- 6) Kesiediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya.
- 7) Kemampuan karyawan untuk memimpin, memberikan pengaruh, mempunyai pribadi yang kuat dan jujur, dan dapat memotivasi bawahannya untuk bekerja lebih efisien dan efektif.

(Edison et al., 2016) menyatakan bahwa indikator untuk mengukur Kinerja Karyawan yaitu sebagai berikut:

1) Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah kemampuan menghasilkan sesuai dengan kualitas standar yang telah ditetapkan perusahaan.

2) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah kemampuan menghasilkan sesuai dengan jumlah standar yang telah ditetapkan

3) Kehandalan kerja

Kehandalan kerja adalah kemampuan karyawan memberikan integritas pribadi dalam meningkatkan tata kelola perusahaan dengan prinsip-prinsip baik.

4) Sikap kerja

Sikap kerja adalah kesiapan mental dan fisik untuk bekerja dengan cara tertentu yang dapat dilakukan dalam kecenderungan tingkah laku pekerja

2.1.4 *Employee Engagement*

2.1.4.1 Pengertian *Employee Engagement*

Employee engagement atau keterikatan kerja merupakan kegiatan penuh semangat bekerja yang ditandai dengan karakteristik semangat, dedikasi, dan juga absorbs pada pekerjaan. Semangat mengacu pada energi, ketahanan dan usaha dalam melaksanakan pekerjaan. Dedikasi merujuk pada rasa bangga, antusias, dan rasa bermakna. Absorpsi mengacu pada keterlarutan yang ditandai dengan konsentrasi penuh dalam bekerja dan merasa bahwa waktu berjalan lebih cepat. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penilaian hasil kerjaseseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Wijaya et al., 2020).

Employee engagement ialah suatu kondisi di mana seseorang pegawai 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.

Employee engagement dikarakteristikan sebagai suatu rasa komitmen, memiliki keinginan besar dan semangat, yang mewujudkan usaha-usaha ke tingkat yang lebih tinggi, tetap bekerja keras dengan setiap kesulitan-kesulitan tugas-tugas, melebihi apa yang diharapkan dan memiliki inisiatif. Hasil dari *employee engagement* sangat besar. Dari tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah sampai tingginya tingkat produktivitas, karyawan-karyawan yang terikat (*engaged employees*) merupakan aset bisnis yang berharga.

2.1.4.2 Tingkatan *Employee Engagement*

Menurut Gallup (2004), ada tiga tingkatan *engagement* diantaranya yaitu sebagai berikut:

1) Engaged

Pegawai yang engaged merupakan seorang pembangun (*builder*), maksudnya, mereka selalu menunjukkan kinerja dengan level yang tinggi. Pegawai ini akan bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari serta selalu bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang.

2) Not Engaged

Tipe pegawai ini cenderung fokus pada tugas dibandingkan untuk mencapai tujuan dari pekerjaan tersebut. Mereka selalu menunggu perintah dan cenderung merasa kontribusi mereka diabaikan.

3) Actively

Disengaged Pegawai tipe ini merupakan penunggu gua (*cave dweller*), maksudnya mereka secara konsisten menunjukkan perlawanan pada semua aspek. Mereka hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan dan setiap harinya, tipe *actively disengaged* ini melemahkan apa yang dilakukan pekerja yang *engaged*.

Sedangkan menurut (Daniel Dami et al., 2022) tingkatan *employee engagement* yaitu sebagai berikut:

1) Engaged (keterlibatan)

Seorang pegawai bekerja menggunakan gairah sehingga memunculkan keterlibatan atau terikat dengan perusahaan, terutama bagi pekerja yang berupaya terus menerus untuk meningkatkan diri melalui pembaruan demi memajukan perusahaan.

2) Not engaged (tanpa ada keterlibatan)

Pegawai terfokus menuntaskan tugas tanpa harus berpikiran terkait tujuan perusahaan. Para pegawai berkecenderungan bekerja dengan menanti arahan, perintah, dan menganggap bila keterlibatannya terabaikan. Dapat disebut bila pegawai ini ialah mereka *sleepwalker* selama menjalankan segala aktivitas kerja. Waktu yang mereka habiskan tidak ada gairah maupun energi untuk bekerja.

3) Actively disengaged (aktif melepas)

Pegawai yang mempergunakan waktu mereka untuk memperlihatkan sikap tidak suka dengan perusahaan dari segala aspek yang dijumpai, mereka

sekadar melihat dari sisi negatif. Tidak jarang sikap itu berdampak buruk bagi pegawai yang memiliki keterlibatan cukup aktif.

2.1.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi Employee Engagement

Menurut Bakker dan Demerouti (2007), terdapat tiga faktor yang mempengaruhi employee engagement, yakni sebagai berikut:

1) *Job Resources*

Faktor ini merujuk pada aspek fisik, sosial maupun organisasional dari pekerjaan yang memungkinkan individu untuk mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya psikologis maupun fisiologis yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut, mencapai target pekerjaan, dan menstimulasi pertumbuhan, perkembangan dan perkembangan personal.

2) *Saliency of Job Resources*

Faktor ini merujuk pada seberapa penting atau bergunanya sumber daya pekerjaan yang dimiliki individu.

3) *Personal Resources*

Faktor ini merujuk pada karakteristik yang dimiliki pegawai seperti kepribadian, sifat, usia dan lain sebagainya. pegawai yang engaged akan memiliki karakteristik personal yang berbeda dengan pegawai lainnya karena memiliki skor *extraversion* dan *conscientiousness* yang lebih tinggi serta memiliki skor *neuroticism* yang lebih rendah.

Sementara itu, Menurut (Hasnaputri et al., 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.

2.1.4.4 Indikator Employee Engagement

Indikator *employee engagement* yaitu : (Hali, 2019) berpendapat bahwa *employee engagement* atau keterlibatan karyawan ialah kesediaan seseorang

bekerja lebih untuk perusahaan demi tercapainya visi misi perusahaan yaitu melalui karyawan harus berkontribusi lebih kepada 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, pegawai berusaha menjaga kualitas hasil kerjanya, dan merasa tertantang ketika diberikan banyak tugas oleh pegawai.
- 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, pegawai ikut andil dalam berbagai aktivitas untuk memajukan perusahaan, pegawai berusaha mengumpulkan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh perusahaan, pegawai menaati aturan yang berlaku di perusahaan, dan pegawai 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, pegawai yang terikat memiliki level energi yang tinggi dan antusias dengan pekerjaan mereka. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, pegawai merasa senang dalam bekerja dan fokus terhadap pekerjaannya sehingga waktu bekerja yang dirasakan oleh pegawai tersebut berlalu begitu cepat.

2.2 Kerangka Konseptual

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

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *worklife balance* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada SINDIKASI yang dapat diartikan bahwa penerapan *worklife balance* dalam diri setiap karyawan tidak bisa meningkatkan kinerja karyawan tersebut dalam perusahaan. Karyawan yang dapat menyeimbangkan antara pekerjaannya dengan kehidupannya belum tentu dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rochim (2019) yang menyatakan bahwa *worklife balance* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Hascaya Ciptaning Herlambang & Murniningsih, 2013)

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

Fleksibilitas kerja mendorong pada keterlibatan kerja yang tinggi dan akhirnya akan meningkatkan kinerja. hubungan antara fleksibilitas kerja dan kinerja dimediasi oleh komitmen karyawan. Selanjutnya fleksibilitas kerja ditemukan mampu menghasilkan sikap positif pekerja dengan meningkatkan konsentrasi kerja sehingga mencapai tujuan. Dengan demikian dapat disimpulkan tujuan pribadi dan organisasi dapat dicapai dengan baik dan tepat waktu. Dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh yang positif dalam kinerja karyawan (*employee performance*) (Winda et al., 2022).

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 keterikatan karyawan (EE)

karyawan generasi Y di perusahaan. *Work-life Balance* berpengaruh positif terhadap variabel *employee engagement*. Generasi Y memandang penting memiliki waktu senggang untuk kegiatan social di samping bekerja di tempat kerja. Karyawan yang memiliki *work life balance* akan lebih bersemangat dalam bekerja. Hasil penelitian ini juga mendukung riset Laksono dan Wardoyo (2019) yang menemukan bahwa *work life balance* mempengaruhi *employee engagement*. Hal ini mengindikasikan bahwa meningkatnya *work life balance* dapat meningkatkan keterikatan karyawan. *Work life balance* adalah salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement* pada karyawan generasi Y. Pada perusahaan yang menerapkan budaya *work life balance* dengan baik, karyawannya juga akan memiliki rasa keterikatan kepada perusahaan yang tinggi (Wijayanto et al., 2022).

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

Flexible work arrangement berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada pekerja usia dewasa awal 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 significant untuk meningkatkan keterlibatan terhadap perusahaan. Seorang pekerja bisa memilih melaksanakan tugasnya di rumah, kantor, cafe atau tempat-tempat lainnya, namun lebih merasa emosi positif terhadap perusahaan bila dapat lebih bebas memilih waktu pekerjaannya. Artinya di sini 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 (Lubis et al., 2023).

2.2.5 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*

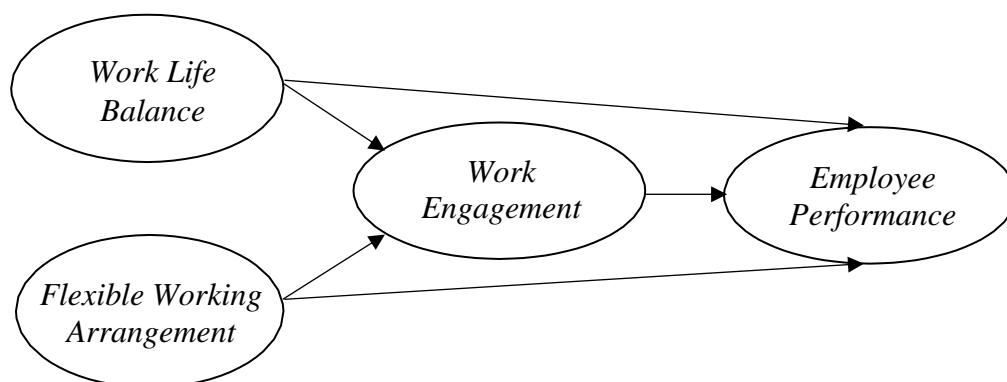
Terdapat penelitian yang menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara *employee engagement* dengan *employee performance*. Sehingga jika karyawan tidak mempunyai *employee engagement* yang tinggi, akan muncul karyawan bekerja tidak efektif dan efisien dan karyawan merasa khawatir terhadap segala bentuk evaluasi kinerja. Artikel lain meneliti kemungkinan hubungan antara *work life balance* dan *employee engagement*, yaitu dengan mengukur tingkat *employee engagement* dan persepsi *work life balance* dari karyawan dua organisasi dengan hasil menunjukkan hubungan positif yang kuat antara *employee engagement* dan *work life balance*. Dari hasil analisa yang didapat bahwa *employee engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dikatakan bahwa dengan meningkatnya *employee engagement* dapat meningkatkan kinerja karyawan (Wahyu et al., 2017).

2.2.6 Pengaruh *Worklife Balance* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*

Work-life balance (keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan. Karena Secara keseluruhan, *work-life balance* yang baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kerja-kehidupan, organisasi dapat memanfaatkan potensi penuh karyawan mereka dan meningkatkan produktivitas serta efisiensi secara keseluruhan.

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

Berpengaruh positif karena pengaturan kerja fleksibel (*flexible working arrangement*) dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan. Dengan demikian, penerapan pengaturan kerja fleksibel dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan dan memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi.



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. *Work life Balance* berpengaruh terhadap *Employee Performance* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk.
2. *Flexible Working Arrangement* berpengaruh terhadap *Employee Performance* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk.
3. *Work life Balance* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk.
4. *Flexible Working Arrangement* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk.
5. *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Employee Performance* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk.
6. *Work life Balance* berpengaruh terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk.
7. *Flexible Working Arrangement* berpengaruh terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian dengan pendekatan kuantitatif adalah penelitian yang pada dasarnya menggunakan pendekatan deduktif-induktif, artinya pendekatan yang berangkat dari suatu kerangka teori, gagasan para ahli, maupun pemahaman peneliti berdasarkan pengalamannya, kemudian dikembangkan menjadi permasalahan beserta pemecahan yang diajukan untuk memperoleh pembenaran (verifikasi) dalam bentuk dukungan data empiris di lapangan. Metode penelitian kuantitatif dapat pula diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2023).

Dalam penelitian ini, pendekatannya terdiri dari perspektif asosiatif yang menggambarkan situasi yang menganalisis hubungan atau pengaruh antara dua variabel (variabel independen dan variabel dependen). Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis description research (penelitian deskriptif). Jenis penelitian ini masih dibedakan lagi menjadi beberapa jenis, yaitu: penelitian deskriptif murni (survei), korelasi, komparasi, dan penelitian penelusuran. Adapun yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian korelasi diskripsi. Penelitian korelasi atau penelitian korelasional adalah penelitian yang dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui tingkat hubungan antara dua variabel atau lebih, tanpa melakukan

perubahan, tambahan atau manipulasi terhadap data yang memang sudah ada. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan simultan dari sistem pengendalian manajemen dan akuntabilitas terhadap kinerja manajerial pada PT Perusahaan Gas Negara. Jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif kuantitatif berupa penyebaran angket atau kuesioner kepada manajer dan asisten manajer pada PT Perusahaan Gas Negara. Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer dan asisten manajer di PT Gas Negara, sampel dalam penelitian ini sebanyak 27 manajer yaitu 10 senior manajer dan 17 asisten senior asisten manajer. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah teknik wawancara dan teknik survey dengan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji kualitas data, uji asumsi klasik, uji regresi linier berganda, dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dan variabel akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Secara simultan variabel sistem pengendalian manajemen dan akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

3.2 Variabel Dan Defenisi Operasional

Definisi operasional variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen adalah variabel-variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat)

(Sugiyono, 2023). Variabel independen dalam penelitian ini adalah sistem pengendalian manajemen dan akuntabilitas. Variabel dependen sering disebut sebagai variabel output, kriteria dan konsumuen. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2023). Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja manajerial. Berikut definisi operasional dalam penelitian ini :

Tabel 3.3. Tabel Defenisi Operasional

No	Variabel	Defenisi	Indikator
1.	<i>Worklife Balance</i> (X1)	<i>Worklife balance</i> memiliki makna kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan tanggungjawabnya dalam pekerjaan dan hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan.	1. <i>Time balance</i> , 2. <i>Involvement balance</i> 3. <i>Satisfaction balance</i> ,
2.	<i>Flexible Work Arrangements</i> (X2)	Salah satu aspek penting untuk menarik atau mempertahankan pekerja adalah dengan memberikan fleksibilitas kerja atau yang lebih dikenal sebagai <i>Flexible Work Arrangements</i> (FWA). Fleksibilitas kerja diberikan sebagai bentuk variasi ketika bekerja sehingga membuat para pekerja tidak merasa bosan. (Hada et al., 2020)	1. <i>Time Flexibility</i> : 2. <i>Timing Flexibility</i> : 3. <i>Place Flexibility</i> :
3.	<i>Employee Performance</i> (Y)	<i>Employee Performance</i> adalah hasil kerja yang dapat di capai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi.	1. Kualitas kerja. 2. Kuantitas kerja 3. Keahlian kerja 4. Sikap kerja
4.	<i>Employee Engagement</i> (Z)	Mengenai <i>Employee Engagement</i> sebagai suatu keterkaitan yang tinggi baik secara intelektual maupun emosional dalam diri seorang pekerja pada pekerjaan, organisasi, manajer atau rekan kerja.	1. <i>Vigor</i> 2. <i>Dedication</i> 3. <i>Absorption</i>

3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian

3.3.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di PT Perusahaan Gas Negara Tbk Region I JL. K.L. Yos Sudarso, LR. XIII No. 18, Glugur, Glugur Kota, Medan Bar., Kota Medan , Sumatera Utara 20238. Fax: (061) 6613495.

3.2.2 Waktu Penelitian

Waktu Penelitian dilaksanakan mulai bulan Mei 2024 sampai dengan Agustus 2024. Untuk rincian pelaksanaan penelitian dapat di liat pada tabel berikut:

Tabel 3.2. Skedul Rencana Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																
		Mei 2024				Juni 2024				Juli 2024				Agustus 2024				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Persiapan																	
	a. Observasi	■																
	a. Identifikasi masalah		■															
	b. Pengajuan Judul			■														
	c. Penyusunan Tugas akhir				■	■	■											
2	Pelaksanaan																	
	a. Bimbingan Tugas akhir							■										
	b. Seminar Tugas akhir								■									
	c. Revisi Tugas akhir									■								
3	Penyusunan Laporan																	
	a. Pengebaran Angket											■						
	b. Pengumpulan Data											■	■					
	c. Penyusunan Tugas akhir													■	■	■	■	
	d. Sidang Tugas akhir																	■

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang memiliki mutu serta ciri tertentu yang diresmikan oleh seorang peneliti guna

dipergunakan untuk dipelajari sehingga kemudian akan ditarik kesimpulan untuk hasil akhirnya (Sirait & Afrindo, 2021).

Populasi merupakan keseluruhan objek/subjek penelitian, sedangkan sampel merupakan sebagian atau wakil yang memiliki karakteristik representasi dari populasi. Untuk dapat menentukan atau menetapkan sampel yang tepat diperlukan pemahaman yang baik dari peneliti mengenai sampling, baik penentuan jumlah maupun dalam menentukan sampel mana yang diambil. Kesalahan dalam menentukan populasi akan berakibat tidak tepatnya data yang dikumpulkan sehingga hasil penelitian pun tidak memiliki kualitas yang baik, tidak representatif, dan tidak memiliki daya generalisasi yang baik. Pemahaman peneliti mengenai populasi dan sampel merupakan hal yang esensial karena merupakan salah satu penentu dalam mengumpulkan data penelitian (Hasnaputri et al., 2020).

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. apabila peneliti ingin meneliti semua elemennya yang ada dalam wilayah penelitian maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Objek pada populasi diteliti hasilnya dianalisis, disimpulkan dan kesimpulannya berlaku untuk seluruh populasi. Populasi adalah keseluruhan objek dengan ciri yang sama, populasi dapat terdiri dari orang, benda, kejadian, waktu, dan tempat dengan sifat atau ciri yang sama. Berdasarkan defenisi populasi di atas maka ditentukan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pekerja yang bekerja di PT Perusahaan Gas Negara TBK Region I Jl. Yos sudarso yang berjumlah 50 orang.

Tabel 3.2 Populasi Penelitian

No	Nama Pekerja	Jabatan	Kepangkatan	Lokasi
1.	Andi Sangga Prasetya	General Manager, Sales and Operation Region I	General manager	Glugur Office
2.	Imron	Division Head, Regional Operation Maintenance SOR I	Div. Head	Glugur Office
3.	Misbachul Munir	Division Head, Regional Sales and Customer Management SOR I	Div. Head	Glugur Office
4.	Taufik Barus	Sr. Analyst, Regional Performance Management SOR I	Manager	Glugur Office
5.	Eva Marito Daulay	Sr. Analyst, Regional Performance Management SOR I	Manager	Glugur Office
6.	Mikha Marulitua Asido	Analyst, Regional Customer Management and Technical Services SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
7.	Dian Heryanti Handayani	Advisor, Regional Energy Management SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
8.	Rusliman	Advisor, Regional Gas System Operation SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
9.	Musanif	Sr. Engineer, Regional Reliability Management SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
10.	Syaifan Fauzi Nasution	Analyst, Regional Gas System Operation SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
11.	Cecep Harry Prawira	Analyst, Regional Gas System Operation SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
12.	Mei Silfan Anta Wardana	Analyst, Regional Customer Management and Technical Services SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
13.	Suharmat	Analyst, Regional Energy Management SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
14.	Tri Hartanti	Analyst, Regional HSSE SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
15.	Thoriq Ganang Prakoso	Advisor, Regional Sales SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
16.	Ilham Luthfi Nasution	Analyst, Regional Planning and Optimization SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
17.	Hidayani Agustina	Advisor, Regional General Affairs SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
18.	Riza Buana	Analyst, Regional General Affairs SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
19.	Selly Elizabeth	Analyst, Regional General Affairs SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
20.	Parlin Simatupang	Jr. Analyst, Regional General Affairs SOR I	Supervisor	Glugur Office

21.	Azhar Wijaya	Jr. Analyst, Regional General Affairs SOR I	Supervisor	Glugur Office
22.	Yandi Azhari	Sr. Staff, Regional Reliability Management SOR I	Sr. Staff	Glugur Office
23.	Mega Zulfikar Akbar	Sr. Staff, Regional Reliability Management SOR I	Sr. Staff	Glugur Office
24.	Yogha Satria Laksana	Staff, Regional Reliability Management SOR I	Staff	Glugur Office
25..	Nur Affansa Ikhwan Bima Wijaya	Staff, Regional Reliability Management SOR I	Staff	Glugur Office
26.	Andreas Dona Irana	Staff, Regional Reliability Management SOR I	Staff	Glugur Office
27.	Rosihan Arby Harahap	Staff, Regional Reliability Management SOR I	Staff	Glugur Office
28.	Dwi Putra Budhi Setia	Sr. Staff, Regional Reliability Management SOR I	Sr. Staff	Glugur Office
29.	Annisa Putri Taranita	Staff, Regional Customer Management and Technical Services SOR I	Staff	Glugur Office
30.	Rini Meilani Munthe	Analyst, Regional Construction Support SOR I	Sr. Staff	Glugur Office
31.	Lisye Meida Rosintan Parhusip	Sr. Staff, Regional General Affairs SOR I	Sr. Staff	Glugur Office
32.	Gusti Hadi	Sr. Analyst, Operation and Maintenance Management Area Medan	Manager	Imambonjol Office
33.	Saiful Hadi	Area Head, Medan dan sekitarnya	Assistant Manager	Imambonjol Office
34.	Feron Edyka Putra Simanjuntak	Analyst, City Gas Sales Area Medan	Assistant Manager	Imambonjol Office
35.	Syahputra	Analyst, Industry and Commercial Sales Area Medan	Assistant Manager	Imambonjol Office
36.	Poppy Simorangkir	Analyst, Industry and Commercial Customer Management and Technical Services Area Medan	Assistant Manager	Imambonjol Office
37.	Estomihi Rebohot Lumbantobing	Analyst, Industry and Commercial Customer Management and Technical Services Area Medan	Assistant Manager	Imambonjol Office
38.	Victor Sahala Marnaek Manurung	Analyst, Regional Performance Mangement SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
39.	Ratna Dewi Siregar	Analyst, Industry and Commercial Customer Management and Technical Services Area Medan	Assistant Manager	Imambonjol Office
40.	Mira Yusmita	Analyst, Area Support Area	Assistant	Imambonjol

		Medan	Manager	Office
41.	Adam Smith El Jaber	Analyst, Regional Sales SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
42.	Andi Budiansyah	Advisor, Regional Cutomer Management and Technical Support SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
43.	Ariel Sharon Pasaribu	Advisor, Regional Planning and Optimization SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
44.	Della Siregar	Analyst, Opeation and Maintenance Management, Area Medan	Assistant Manager	Imambonjol Office
45.	Yenni Andriani	Jr. Analyst, Area Support Medan	Supervisor	Imambonjol Office
46.	Asti Dianputri	Staff, City Gas Customer Management and Technical Services Area Medan	Staff	Imambonjol Office
47.	Rodiah	Sr. Staff, Billing Area Medan	Sr. Staff	Imambonjol Office
48.	Silvia Ananda	Staff, Billing Area Medan	Staff	Imambonjol Office
49.	Irvan Panusunan Lumban Tobing	Sr. Staff, Operation and Maintenance Management Area Medan	Sr. Staff	Imambonjol Office
50.	Rini Devi Andari	Sr. Staff, Regional Reliability Management SOR I	Sr. Staff	Glugur Office

3.4.2 Sampel

Sampling adalah proses pemilihan sejumlah individu suatu penelitian sedemikian rupa sehingga individu-individu tersebut merupakan perwakilan kelompok yang lebih besar pada nama orang yang dipilih. Sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti (Riduwan, 2015). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2023). Berdasarkan pengertian di atas maka ditentukan pertimbangan yang menjadi sampel penelitian:

- 1) Karyawan tetap PT Perusahaan Gas Negara, Tbk Kantor Glugur.
- 2) Jabatan minimum yaitu: Sr. staff. Maka sampel dalam penelitian ini terdiri dari 36 orang.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan langkah yang utama bagi peneliti untuk mendapatkan data yang memenuhi standar yang ditetapkan (Arikunto, 2018). Teknik pengumpulan data tidak lain dari suatu proses pengadaan data untuk keperluan penelitian. Untuk mengumpulkan data yang diperlukan maka penulis menggunakan beberapa alat pengumpul data yang umum dilakukan dalam penelitian lapangan, yaitu melalui angket (kuesioner), dan observasi (Sugiyono, 2023). Teknik pengumpulan data adalah langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.” Tujuan dari teknik pengumpulan data adalah untuk mendapatkan data yang valid, akurat dan terpercaya sehingga kesimpulan penelitian tidak akan diragukan kebenarannya. (Cahyadi, 2022)

3.5.1 Angket/Questioner

Questioner Merupakan pertanyaan- pertanyaan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat atau persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti. Pengumpulan data dengan menggunakan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang di tujukan kepada para manajer, asisten manajer, supervisor, dan Sr. Staff pada PT Perusahaan Gas Negara TBK Region I Sumatera Utara, Medan Barat dengan menggunakan skala likert dengan bentuk checklist Alat pengukur yang dimaksud adalah daftar penyusunan pernyataan atau

kuesioner dari setiap pertanyaan Setiap item kuesioner tersebut merupakan pernyataan positif yang diberikan skor 1 sampai 5 yang telah penulis sediakan.

3.5.2 Observasi

Observasi adalah aktivitas terhadap suatu proses atau objek dengan maksud merasakan dan kemudian memahami pengetahuan dari sebuah fenomena berdasarkan pengetahuan dan gagasan yang sudah diketahui sebelumnya.

Tabel 3.4. Tabel Skala Likert

Uraian	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

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 didetugas akhirkan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian di jabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan darahkan 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, 2013). Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali, 2013) 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, 2013) 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 et al., 2021).

4) *Composite Reliability*

Composite reliability harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, 0.60-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

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).

3.6.2.1 *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).

3.6.2.2 *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). 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.

3.6.2.3 Pengujian Hipotesis

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

1) *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).

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-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.

3) *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 Perusahaan Gas Negara Tbk. 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 Perusahaan Gas Negara Tbk yang berjumlah 50 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	28	56.0	56.0	56.0
	Perempuan	22	44.0	44.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data 2024 (SPSS 24.00)

Dari tabel 4.1 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 28 (56%) orang karyawan PT Perusahaan Gas Negara Tbk laki-laki dan perempuan sebanyak 22 (44%) orang. Hal ini berarti mayoritas karyawan di PT Perusahaan Gas Negara Tbk adalah laki-laki. Dominasi laki-laki dalam komposisi karyawan menunjukkan bahwa pekerjaan di perusahaan ini lebih banyak melibatkan tugas-tugas yang dianggap lebih cocok diisi oleh laki-laki, seperti pekerjaan yang memerlukan kekuatan fisik atau keterampilan teknis tertentu.

4.1.2.2 Usia

Tabel 4.2. Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	8	16.0	16.0	16.0
	31-40 Tahun	20	40.0	40.0	56.0
	41-50 Tahun	20	40.0	40.0	96.0
	> 50 Tahun	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data 2024 (SPSS 24.00)

Dari tabel 4.2 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 20 (40%) orang karyawan yang berusia 31-40 tahun, 20 (40%) orang karyawan yang berusia 41-50 tahun, 8 (16%) orang karyawan yang berusia 20-30 tahun, dan 2 (4%) orang karyawan yang berusia di atas 50 tahun. Hal ini berarti mayoritas karyawan PT Perusahaan Gas Negara Tbk berada pada rentang usia produktif, yaitu 31-40 dan 41-50 tahun, yang sering kali dianggap sebagai usia dengan keseimbangan optimal antara pengalaman dan energi.

4.1.2.3 Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3. Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S1	46	92.0	92.0	92.0
	S2	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data 2024 (SPSS 24.00)

Dari tabel 4.3 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 46 (92%) orang karyawan yang berlatar belakang S1, dan 4 (8%) orang karyawan yang berlatar belakang S2. 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	5	10.0	10.0	10.0
	6-10 Tahun	35	70.0	70.0	80.0
	> 10 Tahun	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber : Pengolahan Data 2024 (SPSS 24.00)

Dari tabel 4.4 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 35 (70%) orang karyawan yang sudah bekerja selama 6-10 tahun, 10 (20%) orang karyawan yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun, dan 5 (10%) orang karyawan yang sudah bekerja selama 1-5 tahun. Ini berarti mayoritas karyawan PT Perusahaan Gas Negara Tbk 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	40	80.0	80.0	80.0
	Belum menikah	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber : Pengolahan Data 2024 (SPSS 24.00)

Dari tabel 4.5 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 40 (80%) orang karyawan yang sudah menikah, dan 10 (20%) orang karyawan yang belum menikah. Hal ini berarti mayoritas karyawan PT Perusahaan Gas Negara Tbk 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 diatas 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 Perusahaan Gas Negara Tbk 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	26	52	17	34	7	14	0	0	0	0	50	100
2	30	60	17	34	3	6	0	0	0	0	50	100
3	31	62	15	30	4	8	0	0	0	0	50	100
4	27	54	18	36	5	10	0	0	0	0	50	100
5	28	56	16	32	6	12	0	0	0	0	50	100
6	28	56	17	34	5	10	0	0	0	0	50	100
7	28	56	16	32	6	12	0	0	0	0	50	100
8	32	64	15	30	3	6	0	0	0	0	50	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

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 atau melebihi target yang ditetapkan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 52%.
- 2) Jawaban responden saya mengerjakan tugas dengan efisien dan menghasilkan hasil dalam jumlah yang memuaskan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 60%.
- 3) Jawaban responden saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 62%.
- 4) Jawaban responden saya yakin dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan karena saya selalu memperhatikan detail dan standar yang tinggi mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 54%.
- 5) Jawaban responden saya memiliki integritas yang tinggi dalam melaksanakan tugas mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56%.
- 6) Jawaban responden saya sangat dapat diandalkan dan memiliki kesadaran akan tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56%.
- 7) Jawaban responden saya seringkali mengambil inisiatif untuk mencari solusi atas masalah atau tantangan yang dihadapi mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 56%.
- 8) Jawaban responden saya aktif dalam memberikan saran atau ide-ide baru yang dapat meningkatkan efisiensi atau kualitas kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 64%.

4.1.4.2 Variabel *Work Life Balance* (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT Perusahaan Gas Negara Tbk diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *work life balance* sebagai berikut:

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

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	29	58	8	36	3	6	0	0	0	0	50	100
2	32	64	16	32	2	4	0	0	0	0	50	100
3	30	60	15	30	5	10	0	0	0	0	50	100
4	33	66	13	26	4	8	0	0	0	0	50	100
5	28	56	18	36	4	8	0	0	0	0	50	100
6	32	64	13	26	5	10	0	0	0	0	50	100
7	30	60	17	34	3	6	0	0	0	0	50	100
8	30	60	16	32	4	8	0	0	0	0	50	100
9	29	58	16	32	5	10	0	0	0	0	50	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

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 dan aktivitas pribadi mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 58%.
- 2) Jawaban responden saya memiliki cukup waktu untuk keluarga dan kegiatan pribadi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 64%.
- 3) Jawaban responden jadwal kerja yang fleksibel membantu saya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 60%.
- 4) Jawaban responden saya merasa dapat memberikan perhatian yang cukup baik di tempat kerja maupun di rumah mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 66%.

- 5) Jawaban responden saya merasa seimbang dalam keterlibatan antara pekerjaan dan kehidupan sosial mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56%.
- 6) Jawaban responden keterlibatan saya dalam pekerjaan tidak mempengaruhi kualitas waktu bersama keluarga dan teman mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 64%.
- 7) Jawaban responden saya merasa mampu menikmati waktu kerja dan waktu luang dengan seimbang mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 60%.
- 8) Jawaban responden saya merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dan waktu luang saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 60%.
- 9) Jawaban responden pekerjaan saya tidak mengurangi kepuasan saya terhadap waktu yang saya habiskan di luar pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58%.

4.1.4.3 Variabel *Flexible Working Arrangement* (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT Perusahaan Gas Negara Tbk 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	31	62	14	28	5	10	0	0	0	0	50	100
2	29	58	15	30	6	12	0	0	0	0	50	100
3	31	62	16	32	3	6	0	0	0	0	50	100
4	27	54	19	38	4	8	0	0	0	0	50	100
5	24	48	23	46	3	6	0	0	0	0	50	100
6	27	54	20	40	3	6	0	0	0	0	50	100

7	26	52	21	42	3	6	0	0	0	0	50	100
8	34	68	16	32	0	0	0	0	0	0	50	100
9	29	58	17	34	4	8	0	0	0	0	50	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

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 mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 62%.
- 2) Jawaban responden jadwal kerja yang fleksibel membantu saya menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58%.
- 3) Jawaban responden fleksibilitas waktu di tempat kerja membuat saya lebih produktif mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 62%.
- 4) Jawaban responden perusahaan memberi saya kebebasan untuk menentukan jam kerja yang paling sesuai dengan kebutuhan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 54%.
- 5) Jawaban responden saya menghargai kebijakan perusahaan yang membolehkan penyesuaian waktu kerja sesuai dengan prioritas tugas mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 48%.
- 6) Jawaban responden fleksibilitas dalam menentukan waktu kerja membantu saya mengelola stres dan meningkatkan kinerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 54%.
- 7) Jawaban responden saya dapat memilih lokasi kerja yang nyaman dan mendukung produktivitas berkat fleksibilitas yang ditawarkan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 52%.

- 8) Jawaban responden kebijakan fleksibilitas tempat kerja memungkinkan saya untuk bekerja dari rumah atau tempat lain mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 68%.
- 9) Jawaban responden perusahaan mendukung fleksibilitas lokasi kerja, yang membuat saya merasa lebih dihargai dan percaya diri mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58%.

4.1.4.4 Variabel *Employee Engagement* (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT Perusahaan Gas Negara Tbk diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *employee engagement* sebagai berikut:

Tabel 4.10. Skor Angket Untuk Variabel *Employee Engagement*

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	30	60	17	34	3	6	0	0	0	0	50	100
2	29	58	18	36	3	6	0	0	0	0	50	100
3	30	60	17	34	3	6	0	0	0	0	50	100
4	30	60	16	32	4	8	0	0	0	0	50	100
5	29	58	16	32	5	10	0	0	0	0	50	100
6	31	52	14	28	5	10	0	0	0	0	50	100
7	29	58	15	30	6	12	0	0	0	0	50	100
8	31	62	16	32	3	6	0	0	0	0	50	100
9	29	58	12	24	6	12	3	6	0	0	50	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

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

- 1) Jawaban responden saya antusias dan bersemangat setiap hari bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 60%.
- 2) Jawaban responden saya bersemangat dan energik dalam menjalankan tugas sehari-hari mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58%.

- 3) Jawaban responden saya merasa bertenaga dan siap menghadapi tantangan yang muncul dalam pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 60%.
- 4) Jawaban responden saya merasa sangat bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 60%.
- 5) Jawaban responden saya berkomitmen untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58%.
- 6) Jawaban responden saya terlibat secara penuh dalam pekerjaan dan merasa bangga dengan kontribusi saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 52%.
- 7) Jawaban responden saya sangat fokus dan terlibat dalam setiap tugas yang saya kerjakan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 58%.
- 8) Jawaban responden saya sering terfokus sepenuhnya pada pekerjaan saya, hingga lupa waktu mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 62%.
- 9) Jawaban responden saat bekerja, saya merasa benar-benar tenggelam dalam tugas-tugas yang saya lakukan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58%.

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:

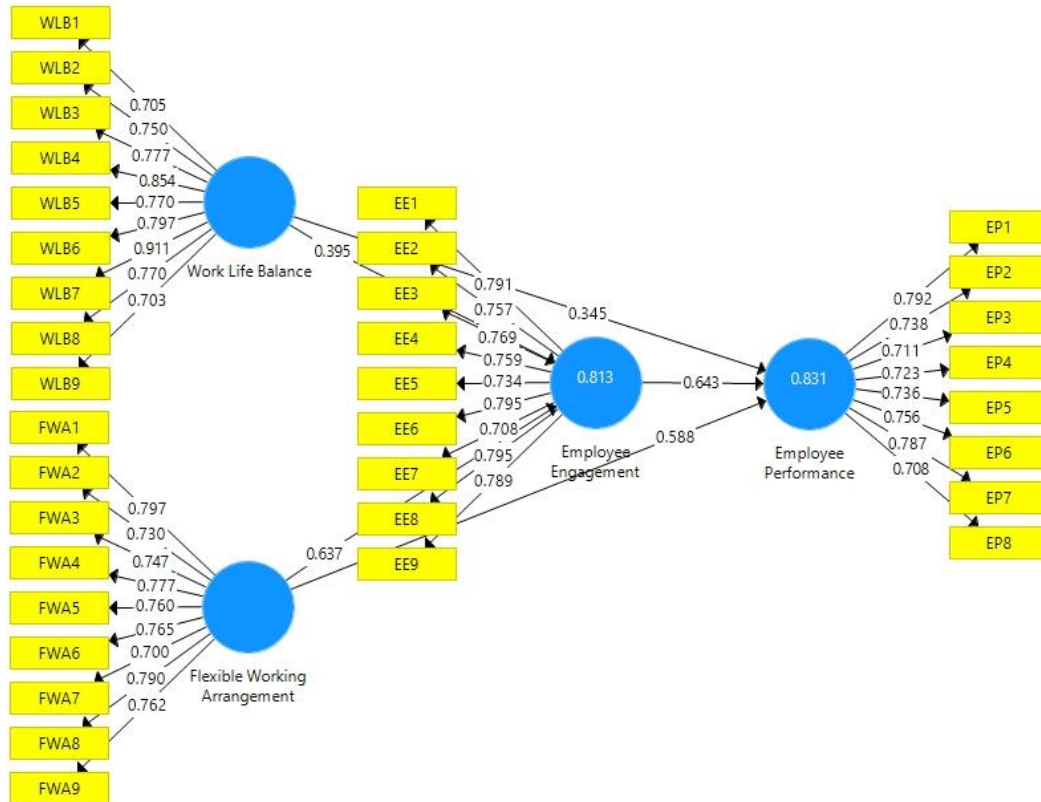
4.2.1.1 Convergent Validity

Ukuran reflektif 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 (2024)



Gambar 4.1. Hasil Uji *Algorithm (Outer Loading)*
 Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

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 (2024)

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., 2021).

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 (2024)

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., 2021).

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 (2024)

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 struktural 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 (2024)

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

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

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

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*

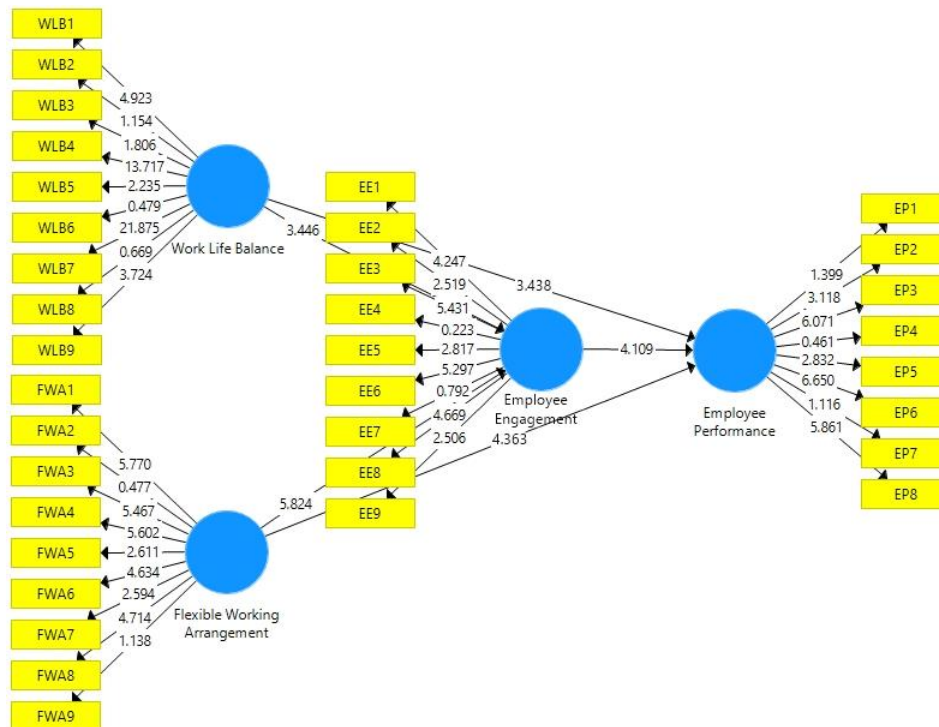
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Flexible Working Arrangement -> Employee Performance	0,588	0,568	0,138	4,363	0,000
Flexible Working Arrangement -> Employee Engagement	0,637	0,612	0,109	5,824	0,000
Employee Engagement -> Employee Performance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

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

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 (2024)

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-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (*Z/employee engagement*), memediasi pengaruh variabel eksogen (*X1/work life balance*), dan (*X2/flexible working arrangement*) terhadap variabel endogen (*Y/employee performance*).
- 2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator (*Z/employee engagement*), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (*X1/work life balance*), dan (*X2/flexible working arrangement*) terhadap variabel endogen (*Y/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	0,000
Work Life Balance -> Employee Engagement -> Employee Performance	0,254	0,278	0,108	2,361	0,019

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

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

- 1) Pengaruh tidak langsung $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah 2,361, dengan *P-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 *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah 3,561 dengan *P-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	0,000
Flexible Working Arrangement -> Employee Engagement	0,637	0,612	0,109	5,824	0,000
Employee Engagement -> Employee Performance	0,643	0,658	0,156	4,109	0,000
Work Life Balance -> Employee Performance	0,399	0,434	0,124	3,209	0,001
Work Life Balance -> Employee Engagement	0,395	0,420	0,115	3,446	0,001

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

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*.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *worklife balance* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada SINDIKASI yang dapat diartikan bahwa penerapan *worklife balance* dalam diri setiap karyawan tidak bisa meningkatkan kinerja karyawan tersebut dalam perusahaan. Karyawan yang dapat menyeimbangkan antara pekerjaannya dengan kehidupannya belum tentu dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rochim (2019) yang menyatakan bahwa *worklife balance* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Hascaya Ciptaning Herlambang & Murniningsih, 2013)

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*.

Fleksibilitas kerja mendorong pada keterlibatan kerja yang tinggi dan akhirnya akan meningkatkan kinerja. hubungan antara fleksibilitas kerja dan kinerja dimediasi oleh komitmen karyawan. Selanjutnya fleksibilitas kerja ditemukan mampu menghasilkan sikap positif pekerja dengan meningkatkan konsentrasi kerja sehingga mencapai tujuan. Dengan demikian dapat disimpulkan tujuan pribadi dan organisasi dapat dicapai dengan baik dan tepat waktu. Dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh yang positif dalam kinerja karyawan (*employee performance*) (Winda et al., 2022).

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*.

Work-life balance berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, yang bermakna *work life balance* dapat meningkatkan keterikatan karyawan (EE) karyawan generasi Y di perusahaan. *Work-life Balance* berpengaruh positif terhadap variabel *employee engagement*. Generasi Y memandang penting memiliki waktu senggang untuk kegiatan social di samping bekerja di tempat kerja. Karyawan yang memiliki *work life balance* akan lebih bersemangat dalam bekerja. Hasil penelitian ini juga mendukung riset Laksono dan Wardoyo (2019) yang menemukan bahwa *work life balance* mempengaruhi *employee engagement*.

Hal ini mengindikasikan bahwa meningkatnya *work life balance* dapat meningkatkan keterikatan karyawan. *Work life balance* adalah salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement* pada karyawan generasi Y. Pada perusahaan yang menerapkan budaya *work life balance* dengan baik, karyawannya juga akan memiliki rasa keterikatan kepada perusahaan yang tinggi (Wijayanto et al., 2022).

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*.

Flexible work arrangement berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada pekerja usia dewasa awal 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 significant untuk meningkatkan keterlibatan terhadap perusahaan.

Seorang pekerja bisa memilih melaksanakan tugasnya di rumah, kantor, cafe atau tempat-tempat lainnya, namun lebih merasa emosi positif terhadap perusahaan bila dapat lebih bebas memilih waktu pekerjaannya. Artinya di sini 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 (Lubis et al., 2023).

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*.

Terdapat penelitian yang menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara *employee engagement* dengan *employee performance*. Sehingga jika karyawan tidak mempunyai *employee engagement* yang tinggi, akan muncul karyawan bekerja tidak efektif dan efisien dan karyawan merasa khawatir terhadap segala bentuk evaluasi kinerja. Artikel lain meneliti kemungkinan hubungan antara *work life balance* dan *employee engagement*, yaitu dengan mengukur tingkat *employee engagement* dan persepsi *work life balance* dari karyawan dua organisasi dengan hasil menunjukkan hubungan positif yang kuat antara *employee engagement* dan *work life balance*. Dari hasil analisa yang didapat bahwa *employee engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dikatakan bahwa dengan meningkatnya *employee engagement* dapat meningkatkan kinerja karyawan (Wahyu et al., 2017).

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*.

Work-life balance (keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan. Karena secara keseluruhan, *work-life balance* yang baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kerja-kehidupan, organisasi dapat memanfaatkan potensi penuh karyawan mereka dan meningkatkan produktivitas serta efisiensi secara keseluruhan.

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*.

Berpengaruh positif karena pengaturan kerja fleksibel (*flexible working arrangement*) dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan. Dengan demikian, penerapan pengaturan kerja fleksibel dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan dan memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari 50 responden, kemudian telah di analisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. *Work life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk.
2. *Flexible working arrangement* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk.
3. *Work life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk.
4. *Flexible working arrangement* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk.
5. *Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk.
6. *Work life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk.
7. *Flexible working arrangement* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk.

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. Berikan panduan dan strategi bagi karyawan untuk mengatur jadwal kerja fleksibel mereka. Ini bisa termasuk tips tentang bagaimana memprioritaskan tugas dan menetapkan batasan yang jelas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Implementasikan sistem untuk membantu karyawan melacak produktivitas mereka, yang dapat memberi mereka wawasan tentang bagaimana waktu dan lokasi yang berbeda memengaruhi kinerja mereka.
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

- Ardiansyah, F., & Budiono, B. (2022). Nomor 1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya 2022. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10, 110–122.
- Arif, M., Syaifani, P. E., Siswadi, Y., & Jufrizen, J. (2023). Effect of Compensation and Work Discipline on Employee Performance. *Acman: Accounting and Management Journal*, 3(2), 263–276. <https://doi.org/10.55208/aj.v3i2.70>
- Cahyadi Cahyadi. (2022). Pengaruh Kualitas Produk Dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Baja Ringan Di Pt Arthanindo Cemerlang. *Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 1(1), 60–73.
- 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.
- Daniel Dami, W., John EHJ FoEh, & Henny A. Manafe. (2022). Pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(2), 514–526. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i2.59>
- Gaol, F. V. L., Deti, R., & Yusuf, R. (2023). Analisis Work Life Balance Pada Karyawan Generasi Milenial di Bandung. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 7(1), 30–37. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v7i1.300>
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 21 Update Pls Regresi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- 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. <https://doi.org/10.37932/j.e.v10i2.111>
- Hali, M. A. (2019). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada Divisi Produksi Pt. Indo Putra Harapan Sukses Makmur). *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 7 Nomor 1 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya*, 7(1), 228–234.
- Handoyo, A., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, 5(1), 1–8.

- Hariansyah, R., Rahmat, A., & Seswandi, A. (2023). Efek Mediasi Work Life Balance (WLB) Dalam Hubungan Antara Budaya Organisasi Dan Turnover Intention. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 2(1), 15–27. <http://www.jkkm.akademimanajemen.or.id>
- Hascaya Ciptaning Herlambang, & Murniningsih, R. (2013). Pengaruh Worklife Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Prosiding 2nd Business and Economics Conference In Utilizing Of Modern Technology*, 559–566. <https://doi.org/10.1057/9781137309341.0019>
- Hasibuan, J. S., Jufrizen, Nasution, A. S. S., & Sari, M. (2024). Organizational Citizenship Behavior as A Moderator in Employee Performance: A Study on Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 19(1), 365–374. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.190135>
- 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.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-PLS) Menggunakan Smartpls*. Batam: Universitas Batam.
- Lubis, I. R., Ishak, S. A., & Kunci, K. (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.
- Lukmiati, R., Samsudin, A., & Jhoansyah, D. (2020). Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Staff PT. Muara Tunggal. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 3(3), 46–50. https://doi.org/10.26460/ed_en.v3i3.1688
- Masrul, M. R. A. A. (2023). Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(3), 614–622.
- Meli Noviani, D. (2021). Pengaruh Work Life Balance dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimasa Work From Home pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indramayu. *Jurnal Syntax Admiration*, 2(11), 2036–2050. <https://doi.org/10.46799/jsa.v2i11.341>
- 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. <https://doi.org/10.33557/mbia.v19i3.1143>

- Pratiwi, D. P., & Silvianita, A. (2020). Analisis Faktor-Faktor Work-Life Balance Pada Pegawai Pt. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung. *PERFORMANCE: Jurnal Bisnis & Akuntansi*, 10(2), 123–131. <https://doi.org/10.24929/feb.v10i2.1217>
- Saifullah, F. (2020). Pengaruh Work-Life Balance dan Flexible Work Arrangement Terhadap Kinerja Karyawati Muslimah Konveksi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 8(1), 29. <https://doi.org/10.21043/bisnis.v8i1.6762>
- Sanaky, M. M. (2021). Analisis Faktor-Faktor Keterlambatan Pada Proyek Pembangunan Gedung Asrama Man 1 Tulehu Maluku Tengah. *Jurnal Simetrik*, 11(1), 432–439. <https://doi.org/10.31959/js.v11i1.615>
- Sirait, L. P., & Afrindo. (2021). Metode Penelitian. *Repository STEI. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI) Jakarta*, 45.
- Sugiyono, P. D. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Cet 28 tah).
- 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.
- Wahyu, A., Setiawan, R., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., & Siwalankerto, J. (2017). *Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Rejeki Dewata*. 5(1).
- Wijaya, I. A., Shahirah, R. A., & Yuliana, M. E. (2022). Analisis Pengaruh Komunikasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Citizen : Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 2(3), 393–402. <https://doi.org/10.53866/jimi.v2i3.109>
- Wijaya, K. D., Pio, R. J., & Tampi, D. L. (2020). *Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan Hotel Plaza Manado*. 1(5), 464–468.
- 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. <https://doi.org/10.26740/jepk.v10n1.p83-98>
- 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.

Witriaryani, A. S., Putri, A., Jonathan, D., Mohd, T., & Abdullah, 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. <http://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue/article/view/1202>

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Putri Herawaty (2005160349) 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 Perusahaan Gas Negara Tbk”**.

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)

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

Worklife Balance (X1)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Time balance					
1	Saya dapat membagi waktu dengan baik antara pekerjaan dan aktivitas pribadi					
2	Saya memiliki cukup waktu untuk keluarga dan kegiatan pribadi					
3	Jadwal kerja yang fleksibel membantu saya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi					
	Involvement balance					
4	Saya merasa dapat memberikan perhatian yang cukup baik di tempat kerja maupun di rumah					
5	Saya merasa seimbang dalam keterlibatan antara pekerjaan dan kehidupan sosial					
6	Keterlibatan saya dalam pekerjaan tidak mempengaruhi kualitas waktu bersama keluarga dan teman					
	Satisfaction balance					
7	Saya merasa mampu menikmati waktu kerja dan waktu luang dengan seimbang					
8	Saya merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dan waktu luang saya					
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
	Time Flexibility					
1	Saya merasa fleksibilitas waktu kerja memungkinkan saya untuk lebih efektif dalam menyelesaikan tugas					
2	Jadwal kerja yang fleksibel membantu saya menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi					
3	Fleksibilitas waktu di tempat kerja membuat saya lebih produktif					
	Timing Flexibility					
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 dan meningkatkan kinerja					
	Place Flexibility					
7	Saya dapat memilih lokasi kerja yang nyaman dan mendukung produktivitas berkat fleksibilitas yang ditawarkan					
8	Kebijakan fleksibilitas tempat kerja memungkinkan saya untuk bekerja dari rumah atau tempat lain					
9	Perusahaan mendukung fleksibilitas lokasi kerja, yang membuat saya merasa lebih dihargai dan percaya diri					

Work Engagement (Z)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Vigor					
1	Saya antusias dan bersemangat setiap hari bekerja					
2	Saya bersemangat dan energik dalam menjalankan tugas sehari-hari					
3	Saya merasa bertenaga dan siap menghadapi tantangan yang muncul dalam pekerjaan					
	Dedication					
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 dan merasa bangga dengan kontribusi saya					
	Absorption					
7	Saya sangat fokus dan terlibat 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					

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

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

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

Distribusi Jawaban Responden

WORK LIFE BALANCE										
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
N	Valid	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	6.0	6.0	6.0
	Setuju	18	36.0	36.0	42.0
	Sangat setuju	29	58.0	58.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	4.0	4.0	4.0
	Setuju	16	32.0	32.0	36.0
	Sangat setuju	32	64.0	64.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	10.0	10.0	10.0
	Setuju	15	30.0	30.0	40.0
	Sangat setuju	30	60.0	60.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	8.0	8.0	8.0
	Setuju	13	26.0	26.0	34.0
	Sangat setuju	33	66.0	66.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	8.0	8.0	8.0
	Setuju	18	36.0	36.0	44.0
	Sangat setuju	28	56.0	56.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	10.0	10.0	10.0
	Setuju	13	26.0	26.0	36.0
	Sangat setuju	32	64.0	64.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	6.0	6.0	6.0
	Setuju	17	34.0	34.0	40.0
	Sangat setuju	30	60.0	60.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	8.0	8.0	8.0
	Setuju	16	32.0	32.0	40.0
	Sangat setuju	30	60.0	60.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	10.0	10.0	10.0
	Setuju	16	32.0	32.0	42.0
	Sangat setuju	29	58.0	58.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT										
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
N	Valid	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	10.0	10.0	10.0
	Setuju	14	28.0	28.0	38.0
	Sangat setuju	31	62.0	62.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	12.0	12.0	12.0
	Setuju	15	30.0	30.0	42.0
	Sangat setuju	29	58.0	58.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	6.0	6.0	6.0
	Setuju	16	32.0	32.0	38.0
	Sangat setuju	31	62.0	62.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	8.0	8.0	8.0
	Setuju	19	38.0	38.0	46.0
	Sangat setuju	27	54.0	54.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	6.0	6.0	6.0
	Setuju	23	46.0	46.0	52.0
	Sangat setuju	24	48.0	48.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	6.0	6.0	6.0
	Setuju	20	40.0	40.0	46.0
	Sangat setuju	27	54.0	54.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	6.0	6.0	6.0
	Setuju	21	42.0	42.0	48.0
	Sangat setuju	26	52.0	52.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	16	32.0	32.0	32.0
	Sangat setuju	34	68.0	68.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	8.0	8.0	8.0
	Setuju	17	34.0	34.0	42.0
	Sangat setuju	29	58.0	58.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

EMPLOYEE ENGAGEMENT										
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9
N	Valid	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Z1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	6.0	6.0	6.0
	Setuju	17	34.0	34.0	40.0
	Sangat setuju	30	60.0	60.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Z2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	6.0	6.0	6.0
	Setuju	18	36.0	36.0	42.0
	Sangat setuju	29	58.0	58.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Z3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	6.0	6.0	6.0
	Setuju	17	34.0	34.0	40.0
	Sangat setuju	30	60.0	60.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Z4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	8.0	8.0	8.0
	Setuju	16	32.0	32.0	40.0
	Sangat setuju	30	60.0	60.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Z5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	10.0	10.0	10.0
	Setuju	16	32.0	32.0	42.0
	Sangat setuju	29	58.0	58.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Z6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	10.0	10.0	10.0
	Setuju	14	28.0	28.0	38.0
	Sangat setuju	31	62.0	62.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Z7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	12.0	12.0	12.0
	Setuju	15	30.0	30.0	42.0
	Sangat setuju	29	58.0	58.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Z8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	6.0	6.0	6.0
	Setuju	16	32.0	32.0	38.0
	Sangat setuju	31	62.0	62.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Z9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	6.0	6.0	6.0
	Kurang setuju	6	12.0	12.0	18.0
	Setuju	12	24.0	24.0	42.0
	Sangat setuju	29	58.0	58.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

EMPLOYEE PERFORMANCE										
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9
N	Valid	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Y1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	7	14.0	14.0	14.0
	Setuju	17	34.0	34.0	48.0
	Sangat setuju	26	52.0	52.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Y2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	6.0	6.0	6.0
	Setuju	17	34.0	34.0	40.0
	Sangat setuju	30	60.0	60.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Y3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	8.0	8.0	8.0
	Setuju	15	30.0	30.0	38.0
	Sangat setuju	31	62.0	62.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Y4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	10.0	10.0	10.0
	Setuju	18	36.0	36.0	46.0
	Sangat setuju	27	54.0	54.0	100.0

	Total	50	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

Y5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	12.0	12.0	12.0
	Setuju	16	32.0	32.0	44.0
	Sangat setuju	28	56.0	56.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Y6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	10.0	10.0	10.0
	Setuju	17	34.0	34.0	44.0
	Sangat setuju	28	56.0	56.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Y7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	12.0	12.0	12.0
	Setuju	16	32.0	32.0	44.0
	Sangat setuju	28	56.0	56.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Y8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	6.0	6.0	6.0
	Setuju	15	30.0	30.0	36.0
	Sangat setuju	32	64.0	64.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	28	56.0	56.0	56.0
	Perempuan	22	44.0	44.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Usia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	8	16.0	16.0	16.0
	31-40 Tahun	20	40.0	40.0	56.0
	41-50 Tahun	20	40.0	40.0	96.0
	> 50 Tahun	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S1	46	92.0	92.0	92.0
	S2	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

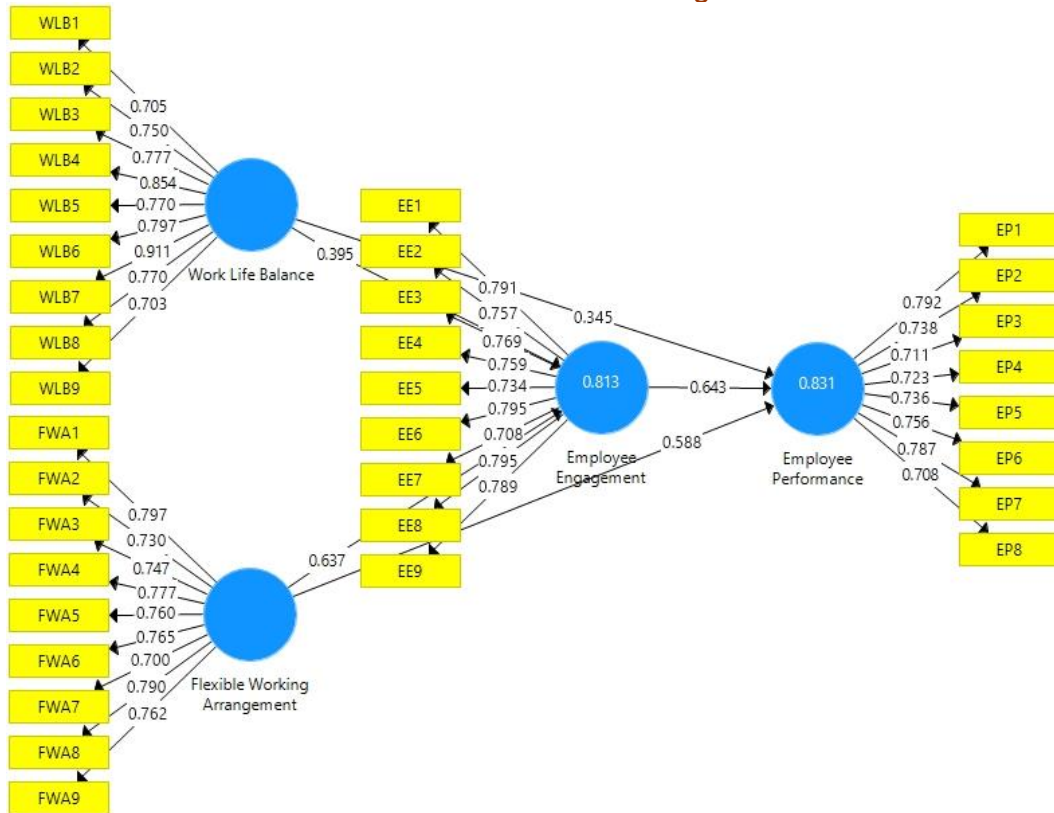
Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	5	10.0	10.0	10.0
	6-10 Tahun	35	70.0	70.0	80.0
	> 10 Tahun	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Status Pernikahan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	40	80.0	80.0	80.0
	Belum menikah	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	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

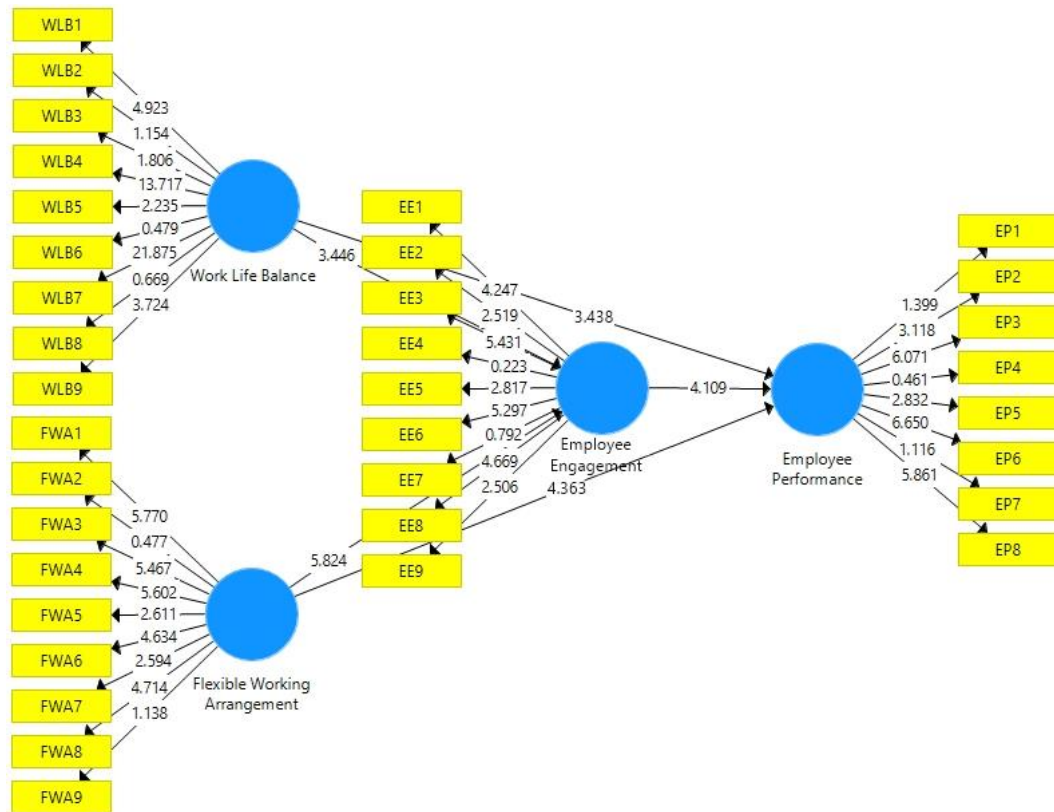
	Employee Engagement	Employee Performance
Employee Engagement		0,458
Employee Performance		
Flexible Working Arrangement	1,632	0,060
Work Life Balance	0,627	0,057

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	0,000
Flexible Working Arrangement -> Employee Engagement	0,637	0,612	0,109	5,824	0,000
Employee Engagement -> Employee Performance	0,643	0,658	0,156	4,109	0,000
Work Life Balance -> Employee Performance	0,345	0,456	0,101	3,438	0,000
Work Life Balance -> Employee Engagement	0,395	0,420	0,115	3,446	0,001

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	0,000
Work Life Balance -> Employee Engagement -> Employee Performance	0,254	0,278	0,108	2,361	0,019

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	0,000
Flexible Working Arrangement -> Employee Engagement	0,637	0,612	0,109	5,824	0,000
Employee Engagement -> Employee Performance	0,643	0,658	0,156	4,109	0,000
Work Life Balance -> Employee Performance	0,399	0,434	0,124	3,209	0,001
Work Life Balance -> Employee Engagement	0,395	0,420	0,115	3,446	0,001