

**PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
TERHADAP KINERJA LAYANAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA
PADA KARYAWAN KANTOR PAJAK PRATAMA SLEMAN DIY**

SKRIPSI



Oleh:

Nama : Safira Salsabila Mindandi

Nama Dosen : Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

**PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
TERHADAP KINERJA LAYANAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA
PADA KARYAWAN KANTOR PAJAK PRATAMA SLEMAN DIY**

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,

Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Safira Salsabila Mindandi

Nomor Mahasiswa : 17311232

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

PRODI MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar sarjana di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 07 Februari 2022

Penulis



Safira Salsabila Mindandi

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI
PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
TERHADAP KINERJA LAYANAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA
PADA KARYAWAN KANTOR PAJAK PRATAMA SLEMAN DIY

Oleh:

Nama : Safira Salsabila Mindandi

Nama Dosen : Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta

Telah disetujui dan disahkan oleh Dosen Pembimbing



(Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH WORK LIFE BALANCE DAN EMPLOYEE
ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA LAYANAN DIMEDIASI
KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN KANTOR PAJAK
PRATAMA SLEMAN DIY**

Disusun Oleh : **SAFIRA SALSABILA MINDANDI**

Nomor Mahasiswa : **17311232**

Telah dipertahankan di depan Tim
Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Senin, 03 Januari 2022

Penguji/ Pembimbing Tugas Akhir : Muafi, Prof. Dr., S.E., M.Si.

Penguji : Handrio Adhi Pradana, S.E., M.Sc.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan nikmat sehat, rezeki dan kesadaran sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Solawat serta salam semoga terlimpahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW.

Semua perjuangan hingga saya berada di titik ini, saya persembahkan kepada kedua orangtua saya yang sangat saya cintai dan saya banggakan, Bapak Andi Sopandi dan Ibu Harmini. Untuk papa dan mama yang selalu memberikan saya motivasi, memberikan dukungan baik itu secara moral dan materi, memberikan saya kasih sayang dan cinta sepenuh hati selama merawat saya selama ini. Terimakasih banyak saya ucapkan telah membantu saya mewujudkan semua hal yang saya raih sampai saat ini.

MOTTO

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا

لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ

Artinya :

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”

“Ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa

(dari kejahatan) yang dikerjakannya.”

Q.S. Al-Baqarah 286

“Luck is what happens when preparation meets opportunity”

Seneca

“You don't get what you deserve, you get what you negotiate”

Chester Karrass

الجمعة، الأستد، الأندو
المعجزة، الأستد، الأندو

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamiin, puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Solawat serta salam semoga terlimpahkan kepada junjungan Nabi Muhammad S.A.W. yang kita nantikan syafaatnya di hari akhirat. Skripsi yang berjudul “Pengaruh Work life Balance Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Layanan Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Karyawan Kantor Pajak Pratama Sleman DIY” disusun guna memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan Pendidikan Program Sarjana (S-1) dalam Program Studi Manajemen di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Dalam proses penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak yang telah memberikan doa dan dukungannya kepada penulis. Sehingga, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah SWT. Yang telah memberikan penulis nikmat kemudahan, karunia sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Bapak Andi Sopandi dan Ibu Harmini selaku orang tua penulis yang selalu memberikan doa, dukungan, kasih sayang dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.
3. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc, Ph.D. selaku rector Universitas Islam Indonesia, beserta seluruh pimpinan universitas.

4. Bapak Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Ketua Prodi Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si selaku dosen pembimbing skripsi yang telah berjasa dalam memberikan ilmu dan pelajaran selama proses penyusunan skripsi. Terima kasih atas kesabaran dan bimbingan yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
6. Segenap Dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu selama proses perkuliahan.
7. Zati Hulwani Mindandi selaku adik dan partner bisnis yang memberikan support dan bantuan menjalankan bisnis selama penulis sibuk menulis skripsi.
8. Rofiq Hanis Pramurda yang selalu memberikan dukungan, nasihat saran dan apresiasi selama proses pengerjaan skripsi.
9. Sahabat ku ber 6 , Shafira Aulia Rahma, Widji Ayuningtyas Prayitno, Afifa Sinatrya Ayuni, Alfat Dila Gliselda, Tania Gilliani Arditya Haryanto yang selalu memberikan support hampir 12 tahun.
10. Dhiastin Heru Hapsari sahabat ku sekaligus kakak yang selalu memberikan support selama proses pengerjaan skripsi.
11. Rohadatul Aisy selaku teman satu bimbingan yang selalu memberikan ilmu dan menemani bimbingan.
12. Teman teman seperjuangan semasa kuliah yang ada dalam Group Persekutuan.
13. Teman teman g0ldbeam yang selalu menjadi tempat berkeluh kesah selama proses pengerjaan skripsi.

14. Para responden dan pihak pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam memperlancar penyelesaian penelitian skripsi ini.

Terimakasih kepada seluruh pihak yang Namanya tidak dapat disebutkan satu persatu. Semoga amal kebaikan yang dilakukan dapat dibalas oleh Allah SWT.

Penulis berhadap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Wassalamu 'alaikum warrahmatullahi warabarakatuh.

Yogyakarta, 12 Desember 2021

Penulis,

Safira Salsabila Mindandi

ABSTRAK

Pada kehidupan organisasi, sumber daya manusia memegang peranan yang penting, sebab sumber daya manusia merupakan penentu utama dalam meningkatkan kinerja organisasi. Di samping itu, kedudukannya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lain termasuk teknologi yang mutakhir sekalipun. Perihal ini dikarenakan oleh fungsi utama lebih banyak bersifat regulasi, pengambilan keputusan serta fasilitasi kebijakan. Penelitian ini menguji pengaruh dari *work life balance* dan *employee engagement* terhadap kinerja layanan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan Kantor Pajak Pratama Sleman DIY yang berjumlah 128 orang. Menggunakan metode sampling jenuh (sensus) sampel dalam penelitian ini sama jumlahnya dengan populasi pada penelitian ini. Sampel akhir yang memenuhi kriteria sejumlah 90 responden. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan SMARTPLS versi 3.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *work life balance* dan *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja layanan yang dimediasi kepuasan kerja pada karyawan Kantor Pajak Pratama Sleman DIY.

Kat Kunci : Work life Balance, Employee Engagement, Kinerja Layanan, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

In organizational life, human resources play an important role, because human resources are the main determinant in improving organizational performance. In addition, its position cannot be replaced by other resources, including even the latest technology. This is because the main functions are mostly regulation, decision making and policy facilitation. This study examines the effect of work life balance and employee engagement on service performance mediated by job satisfaction. This study uses a quantitative method by distributing questionnaires to the employees of the Tax Office Pratama Sleman DIY, amounting to 128 people. Using the saturated sampling method (census) the samples in this study were the same in number as the population in this study. The final sample that meets the criteria is 90 respondents. Hypothesis testing in this study uses SMARTPLS version 3.0. The results of this study indicate that work life balance and employee engagement have an effect on service performance mediated by job satisfaction for employees of the Pratama Sleman DIY Tax Office.

Keywords : Work life Balance, Employee Engagement, Service Performance, Job Satisfaction

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
2.1 Landasan Teori	12
2.1.1 <i>Work life Balance</i>	12
2.1.2 <i>Employee Engagement</i>	14
2.1.3 Kinerja Layanan	19
2.1.4 Kepuasan Kerja	23
2.2 Penelitian Terdahulu	30
2.2.1 Pengaruh <i>Work life Balance</i> terhadap Kinerja Layanan	30
2.2.2 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Layanan	33
2.2.3 Pengaruh <i>Work life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja	35
2.2.4 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kepuasan Kerja	38
2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Layanan	42

2.2.6 Pengaruh <i>Work life Balance</i> terhadap Kinerja Layanan Dimediasi	
Kepuasan Kerja.....	45
2.2.7 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Layanan Dimediasi	
Kepuasan.....	48
2.3 Hubungan Antar Variabel	49
2.4 Kerangka Pikir	56
BAB III METODE PENELITIAN	56
3.1 Pendekatan Penelitian	56
3.2 Lokasi Penelitian.....	56
3.2.1 Profil Perusahaan	57
3.2.2 Visi Misi Perusahaan	57
3.2.3 Tugas Dan Fungsi	58
3.3 Variabel Penelitian.....	58
3.3.1 Variabel Independen	59
3.3.2 Variabel Dependen.....	59
3.3.3 Variabel Mediasi	59
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	60
3.4.1 <i>Work life Balance</i>	60
3.4.2 <i>Employee Engagement</i>	61
3.4.3 Kinerja Layanan.....	62
3.4.4 Kepuasan Kerja.....	64
3.5 Populasi Dan Sampel	65
3.6 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data	66
3.6.1 Jenis Data	66
3.6.2 Teknik Pengumpulan Data.....	66
3.7 Uji Instrumen Penelitian	67
3.7.1 Uji Validitas	67
3.7.2 Uji Reliabilitas	68
3.7.3 Analisis Deskriptif	69
3.7.4 Analisis Structural Equation Model.....	69
3.7.5 Partial Least Square	69

3.7.6 Evvaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	70
3.7.7 Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	71
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	73
4.1 Pengumpulan Data	73
4.2 Analisis Deskriptif	73
4.3 Analisis Deskriptif Variabel	76
4.3.1 Variabel Eksogen Pertama	76
4.3.2 Variabel Eksogen Kedua.....	78
4.3.3 Variabel Endogen.....	79
4.3.4 Variabel Mediasi	81
4.4 Analisa Hasil PLS	82
4.4.1 Analisa Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	83
4.4.2 Analisa Model Strukturan (<i>Inner Model</i>).....	87
4.4.3 Uji Koefisien Jalur	91
4.5 Pembahasan.....	96
4.5.1 Pengaruh <i>Work life Balance</i> Terhadap Kinerja Layanan.....	96
4.5.2 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Layanan	98
4.5.3 Pengaruh <i>Work life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja.....	99
4.5.4 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kepuasan Kerja	100
4.5.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Layanan	101
4.5.6 Pengaruh <i>Work life Balance</i> Terhadap Kinerja Layanan Dimediasi Kepuasan Kerja.....	101
4.5.7 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Layanan Dimediasi Kepuasan Kerja.....	102
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	104
5.1 Kesimpulan	104
5.2 Saran	105
DAFTAR PUSTAKA	107
Lampiran	115

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu	28
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu (<i>Work life Balance</i> – Kinerja Layanan).....	34
Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu (<i>Employee Engagement</i> – Kinerja Layanan).....	35
Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu (<i>Work life Balance</i> – Kepuasan Kerja).....	38
Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu (<i>Employee Engagement</i> – Kepuasan Kerja)	41
Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu (Kepuasan Kerja – Kinerja Layanan)	44
Tabel 2.7 Penelitian Terdahulu (<i>Work life Balance</i> – Kinerja Layanan – Kepuasan Kerja)	47
Tabel 2.8 Penelitian Terdahulu (<i>Employee Engagement</i> – Kinerja Layanan – Kepuasan Kerja).....	49
Tabel 3.1 Indikator <i>Work life Balance</i>	61
Tabel 3.2 Indikator <i>Employee Engagement</i>	62
Tabel 3.3 Indikator Kinerja Layanan	62
Tabel 3.4 Indikator Kepuasan Kerja	64
Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner	73
Tabel 4.2 Analisis Deskriptif	74
Tabel 4.3 Analisis Deskriptif Variabel <i>Work life Balance</i>	77
Tabel 4.4 Analisis Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i>	78
Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Layanan.....	79
Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja.....	81
Tabel 4.7 Hasil Analisis Uji Validitas Konvergen.....	83
Tabel 4.8 Hasil Analisis Uji Validitas Diskriminan	86
Tabel 4.9 Hasil Analisis Uji Validitas Realibilitas	87
Tabel 4.10 Hasil Analisis <i>R Square</i> (R^2)	88
Tabel 4.11 Hasil Analisis <i>F Square</i> (f^2).....	89
Tabel 4.12 Hasil Analisis Relevansi Prediksi	90
Tabel 4.13 Uji Kelayakan Model (Model Fit)	90

Tabel 4.14 Hasil Analisis Pengaruh Langsung	92
Tabel 4.15 Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung.....	94
Tabel 4.16 Hasil Rekapitulasi Uji Hipotesis.....	95



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian	57
Gambar 4.1 Diagram jalur Outer Model.....	85
Gambar 4.2 Diagram Jalur Inner Model.....	91



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada kehidupan organisasi, sumber daya manusia memegang peranan yang penting, sebab sumber daya manusia merupakan penentu utama dalam meningkatkan kinerja organisasi. Di samping itu, kedudukannya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lain termasuk teknologi yang mutakhir sekalipun. Perihal ini dikarenakan oleh fungsi utama lebih banyak bersifat regulasi, pengambilan keputusan serta fasilitasi kebijakan. Penentuan peran ini bersamaan dengan pertumbuhan ilmu administrasi publik, di mana pemerintah tidak lagi mendominasi seluruh kedudukan dalam penyediaan beberapa barang serta pelayanan publik. Urgensi peran sumber daya manusia dalam organisasi publik ditunjukkan lewat penentuan serta penyusunan pelayanan publik. Kedudukan ini memperlihatkan perlunya manajemen sumber daya manusia yang efisien. Yang menjadi fokus atensi dalam perihal ini merupakan keahlian manusia, sebab manusia yang bisa melakukan kegiatan-kegiatan organisasi, manusia yang bisa menggerakkan sumber daya lain, termasuk juga mengatur teknologi yang terdapat di dalam organisasi. Untuk menjawab tantangan globalisasi dan mampu bersaing dalam skala global, perusahaan tidak memiliki pilihan lain selain mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas dan efektif. Mereka harus cerdas, kompeten dan memiliki

keterampilan manajemen SDM yang baik, memiliki kemampuan dan kemauan untuk belajar memimpin organisasi dan mampu menciptakan sumber daya manusia yang yang dapat berkolaborasi dengan orang lain (Ozkeser, 2019).

Work life Balance adalah keadaan dimana karyawan dapat membagi tanggung jawab dan waktu antara kehidupan pekerjaan dan kehidupamn pribadi. Kondisi tersebut membantu mengurangi terjadinya konflik antara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan. Dengan tercapainya *work life balance*, karyawan bisa lebih produktif serta mengeksplorasi hobi diluar pekerjaan. Perihal ini karena keadaan yang dialami karyawan cukup untuk menunjang serta menambah kepuasan dalam bekerja, dan menambah kebahagiaan dalam bekerja. Tidak hanya itu, dengan *work life balance* karyawan menjadi lebih kreatif sebab mempunyai waktu, tenaga serta modal yang lebih untuk melakukan hal-hal yang disenangi. Sebaliknya, jika karyawan tidak memiliki *work life balance* yang baik bisa mengakibatkan kinerjanya menurun dan bisa merusak bidang kehidupan yang lain.

Konsep *work life balance* dibangun di atas gagasan bahwa kehidupan kerja dan kehidupan pribadi saling melengkapi dalam menghadirkan kesempurnaan dalam hidup seseorang. Selain itu, pria dan wanita menerapkan kerja fleksibel dalam berbagai cara, menghasilkan hasil yang bervariasi dalam hal kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan kerja (Chung, et al 2020). *Work life balance* didukung oleh dua konsep

yaitu, achievement, dan happiness (W Wolor, *et al* 2020). Seseorang harus memiliki keduanya, inilah alasan mengapa mereka yang dianggap sukses tidak merasa bahagia atau tidak bahagia sebagaimana mestinya (Bataineh 2019). Menurut Hirschi, et al (2019) work life balance berasal dari sejauh mana individu merasa efektif dan puas antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Individu memiliki keseimbangan yang diinginkan antara pekerjaan, keluarga, dan kehidupan pribadi. Tindakan untuk mencapai dan menjaga keseimbangan dipengaruhi oleh peran di setiap domain dan sumber daya yang tersedia di domain tersebut. Secara khusus, peran membantu membentuk keseimbangan yang diinginkan di antara domain dan bahwa pengirim peran dan sumber daya berfungsi untuk menggambarkan berbagai tindakan yang dapat digunakan untuk mencapai dan menjaga keseimbangan.

Masalah *work life balance* tidak memandang gender, dapat mempengaruhi pria dan wanita, karena dapat menyebabkan konflik yang mengarah pada ketegangan psikologis, kesehatan fisik, depresi, kelelahan, dan kecemasan. Hal ini sesuai dengan objek penelitian Kantor Pajak Pratama Sleman DIY yang memiliki 9 jam kerja setiap harinya dan setiap periode beberapa tahun di adakan perpindahan tempat kerja (mutasi) yang bisa terjadi pada karyawan pria maupun wanita dan tidak mengenal usia karyawan bisa terjadi pada karyawan yang baru masuk kerja maupun yang sudah senior dan juga tidak memandang seberapa bagus kinerja karyawannya. Perpindahan tersebut bisa mengakibatkan terganggunya

work life balance pada karyawan karena ketika karyawan dipindah tempat kerja bisa mengakibatkan karyawan jauh dari keluarga yang mengakibatkan berkurangnya waktu dan tanggung jawab untuk keluarga. Karyawan yang memiliki *work life balance* yang tinggi, menganggap bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki arti penting bagi dirinya sendiri dan lingkungan kerjanya. Karyawan juga dapat memahami tugas dengan baik dan perannya di dalam perusahaan, kontribusinya berdampak positif bagi kemajuan perusahaan.

Engagement adalah keterikatan anggota organisasi dengan peran pekerjaan yang diberikan untuk karyawan, dan dalam keterikatan karyawan secara fisik, emosional kognitif selama menjalankan pekerjaan (Abdallah, *et al* 2017). Menurut Mackay, *et al* (2017) employee engagement dikonseptualisasikan sebagai konstruksi menyeluruh yang terdiri dari energi fisik, emosional dan kognitif dan dimanifestasikan sebagai keadaan dimana seorang karyawan mencurahkan seluruh energi untuk pekerjaan. Sedangkan menurut Ewing, *et al* (2019) mendefinisikan *employee engagement* sebagai karyawan yang terhubung dengan nilai-nilai dan misi perusahaan, merasa diberdayakan, membawa energi, semangat, dan upaya diskresi ke pekerjaan mereka, dan melayani sebagai advokat. Definisi ini termasuk bagaimana karyawan secara emosional, kognitif, dan fisik terhubung dengan peran pekerjaan mereka. Sementara definisi menekankan aspek yang berbeda dari keterlibatan karyawan, premis umum berfokus pada rasa koneksi di tempat kerja.

Keterikatan karyawan adalah mantra kunci sukses untuk semua organisasi besar (Nazir *et al*, 2017). Jadi, dalam konteks ini, dengan organisasi melayani kebutuhan relasional karyawannya, berkontribusi pada keadaan emosional karyawan tentang keberadaan penting mereka di organisasi, bisa menjadi faktor peningkat keterikatan karyawan (Agunis & Glavas, 2019). Menurut Sandhya & Sulphay (2019) keterikatan karyawan adalah “keterikatan emosional positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan, kolega, dan organisasi mereka yang sangat memengaruhi kemauan mereka untuk belajar dan tampil di tempat kerja. Karyawan dengan identitas profesional yang tinggi mencegah penurunan semangat kerja yang terus menerus, yang mengarah pada peningkatan kepuasan kerja dan keterikatan karyawan (Brien, et al 2017).

Employee Engagement bisa dideskripsikan sebagai pendekatan tempat kerja yang dirancang untuk memastikan bahwa karyawan berkomitmen pada nilai dan tujuan organisasi mereka, termotivasi untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Vorina, *et al* 2017). *Employee engagement* juga mempengaruhi kinerja organisasi (Cheche, *et al* 2017). Jika staff SDM yang terlibat merasakan rasa keterikatan terhadap organisasi mereka, mereka lebih mungkin untuk berkomitmen pada peran mereka dan organisasi secara keseluruhan. Keterikatan karyawan SDM dengan demikian merupakan elemen penting dalam mencapai kesuksesan SDM

Kinerja layanan merupakan penilaian pelanggan atas keunggulan suatu layanan secara menyeluruh. Semakin perusahaan menunjukkan

kinerja layanan yang baik, maka semakin menambah tingkat loyalitas pelanggan pada perusahaan. Menurut (Edison 2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja karyawan merupakan hal utama yang dilihat oleh perusahaan untuk melakukan evaluasi dan evaluasi kerja. Oleh karena itu kinerja karyawan dianggap sebagai bagian terpenting oleh perusahaan karena berkaitan langsung dengan hasil kemampuan dan keterampilan seluruh sumber daya manusia perusahaan yang merupakan otak utama perusahaan untuk membantu tercapainya tujuan utama perusahaan (Citraningtyas, *et al* 2017). Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan keahlian pengalaman dan kesungguhan waktu. Kinerja karyawan sangat penting dalam perusahaan untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkannya (Ahmad, *et al* 2018). Seorang karyawan dikatakan memiliki prestasi dalam bekerja, jika beban kerja yang ditetapkan tercapai atau jika realisasi hasil lebih tinggi dari yang ditetapkan oleh perusahaan (Iskamto, *et al* 2020).

Menurut Hidayati, *et al* (2018), pengukuran kualitas layanan yaitu efisien (efficiency), pemenuhan (fulfillment), ketersediaan sistem (system availability), dan privasi (privacy). Dengan demikian, kualitas pelayanan sebagai tolak ukur bagi keberhasilan suatu instansi, perusahaan maupun organisasi yang berfokus kepada kepuasan pelanggan dengan pemberian

layanan jasa secara prima sehingga harapan pelanggan akan terpuaskan dengan layanan yang mereka terima.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif yang dihasilkan dari penilaian kinerja seseorang. Kepuasan kerja merupakan bentuk dari rasa pencapaian dan keberhasilan pekerja dalam pekerjaan. Hal ini terkait dengan efisiensi, kinerja, dan kesejahteraan pribadi. Kepuasan kerja merupakan indikasi bahwa karyawan menikmati pekerjaan dan dihargai untuk melakukannya dengan baik. Kepuasan kerja merupakan antusiasme dan kebahagiaan pekerjaan seseorang. Ditemukan bahwa karakteristik lingkungan kerja, kecepatan, beban kerja yang seimbang, hubungan dengan rekan kerja, peluang profesional, dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan mempengaruhi kepuasan kerja (Boamah, *et al* 2017). Beberapa orang suka bekerja dan mereka menganggap bekerja sebagai bagian penting dari kehidupan mereka. Beberapa orang di sisi lain menemukan pekerjaan tidak menyenangkan dan bekerja hanya karena mereka harus. Kepuasan kerja menunjukkan seberapa besar orang menyukai pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan bidang perilaku organisasi yang paling banyak dipelajari (Anwar 2017).

Menurut Purwanto (2018) kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya adalah faktor psikologis yang meliputi minat, sikap, keterampilan dan ketenangan pikiran dalam bekerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian faktor sosial atau interaksi dengan sesama karyawan, faktor fisik, kondisi lingkungan dan karyawan itu sendiri dan

yang terakhir adalah faktor finansial yang berkaitan dengan gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas, promosi dan lain sebagainya. Penting untuk mengetahui tingkat kepuasan di tempat kerja karena berbagai alasan dan hasil studi kepuasan kerja mempengaruhi pekerja dan organisasi. Dalam sudut pandang pekerja, jelas bahwa orang ingin diperlakukan dengan adil. Jika pekerja merasa dihargai dan puas dalam bekerja itu bisa menjadi cerminan dari perlakuan yang baik. Dalam sudut pandang organisasi kepuasan kerja yang baik dapat menyebabkan kinerja yang lebih baik dari para pekerja yang mempengaruhi hasil perusahaan (Smith, *et al* 2020). Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor kunci yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah peluang karir, pengaruh pekerjaan, kerja tim dan tantangan kerja (Riyadi 2020).

Kantor Pelayanan Pajak merupakan unit kerja dari Direktorat Jenderal Pajak yang melakukan pelayanan di bidang perpajakan kepada masyarakat. Sedangkan KPP Pratama merupakan unsur pelaksana atau instansi vertikal yang berada di bawah Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Vertikal di Direktorat Jenderal Pajak yang merupakan salah satu instansi di bawah Kementerian Keuangan. Kantor Pajak Pratama memiliki fungsi untuk melakukan analisis, penjabaran, dan pencapaian target penerimaan, pencarian, hingga pengumpulan dan pengolahan data dan informasi perpajakan, validasi data, edukasi hingga pengukuhan dan penghapusan WP, pemutakhiran basis data perpajakan, hingga penataan usaha piutang dan penagihan pajak. Berdasarkan fungsi tersebut, *work-*

life balance dan *employee engagement* karyawan harus diperhatikan dengan baik agar kinerja layanan semakin bagus dan kepuasan kerja dirasakan maksimal oleh karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah *Work life Balance* berpengaruh terhadap kinerja layanan pada Kantor Pajak Pratama Sleman?
2. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh terhadap kinerja layanan pada Kantor Pajak Pratama Sleman?
3. Apakah *Work life Balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor Pajak Pratama Sleman?
4. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor Pajak Pratama Sleman?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja layanan pada Kantor Pajak Pratama Sleman?
6. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *Work life Balance* terhadap kinerja layanan pada Kantor Pajak Pratama Sleman?
7. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi *Employee Engagement* terhadap kinerja layanan pada Kantor Pajak Pratama Sleman?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan di atas, dapat ditentukan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *Work life Balance* terhadap kinerja layanan pada Kantor Pajak Pratama Sleman
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja layanan pada Kantor Pajak Pratama Sleman
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *Work life Balance* terhadap kepuasan kerja pada Kantor Pajak Pratama Sleman
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap kepuasan kerja pada Kantor Pajak Pratama Sleman
5. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja layanan pada Kantor Pajak Pratama Sleman
6. Menguji dan menganalisis kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh *Work life Balance* terhadap kinerja layanan pada Kantor Pajak Pratama Sleman
7. Menguji dan menganalisis kepuasan kerja dalam memediasi *Employee Engagement* terhadap kinerja layanan pada Kantor Pajak Pratama Sleman

1.4 Manfaat penelitian

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman dan pengetahuan penulis hal hal mengenai *work life balance*, *employee engagement*, kinerja layanan dan kepuasan kerja dalam organisasi.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberi pengetahuan dan wawasan lebih luas mengenai pengaruh *work-life balance* dan *employee engagement* terhadap kinerja layanan dimediasi kepuasan kerja.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya, sebagai masukan, tambahan dalam mengembangkan lebih lanjut topik yang sejenis dengan penelitian ini.

4. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi pengetahuan, informasi, serta dapat memperluas wawasan terkait Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya dalam hal *work life balance*, *employee engagement*, kinerja layanan dan kepuasan kerja.

BAB II

KAJIAN 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.

Menurut Greenhaus, *et al* (2003) *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*.

Menurut Frame & Hartog (2003) 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 (Abdulraheem, 2014).

2.1.1.2 Faktor yang mempengaruhi *Work life Balance*

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

- a. Faktor individu, berkaitan dengan keseimbangan kehidupan kerja karyawan yang mencakup hal kepribadian, kesejahteraan dan pengelolaan emosional karyawan.
- b. 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
- c. 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.
- d. 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.

2.1.1.3 Dimensi *Work life Balance*

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

- a. *WIPL (Work Interference With Personal Life)*, dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan berpotensi mengganggu kehidupan pribadi individu.

- b. *PLIW (Personal Life Interference With Work)*, dimensi ini mengacu sejauh mana kehidupan pribadi individu berpotensi mengganggu kehidupan pekerjaannya.
- c. *PLEW (Personal Life Enhancement Of Work)*, dimensi ini mengacu sejauh mana kehidupan pribadi berpotensi meningkatkan performa individu dalam dunia kerjanya.
- d. *WEPL (Work Enhancement Of Personal Life)*, dimensi ini mengacu sejauh mana pekerjaan berpotensi meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu.

2.1.1.4 Manfaat *Work life Balance*

Manfaat *work life balance* menurut Lazar, *et al* (2010), sebagai berikut:

- a. Mengurangi tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas karyawan
- c. Membangun komitmen dan loyalitas karyawan
- d. Meningkatkan loyalitas pelanggan
- e. 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.

2.1.1.5 Indikator *Work life Balance*

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

- a. Time balance, mengacu pada waktu yang setara yang diberikan untuk pekerjaan dan peran keluarga.
- b. Involvement balance, mengacu pada tingkat keterlibatan psikologis yang setara dalam peran pekerjaan dan keluarga.
- c. Satisfaction balance, mengacu pada tingkat kepuasan yang setara dalam peran pekerjaan dan keluarga.

2.1.2 *Employee Engagement*

2.1.2.1 Pengertian *Employee Engagement*

Employee engagement adalah karyawan yang merasa terikat dan mendedikasikan diri terhadap pekerjaan dan organisasi tempat bekerja. Karyawan yang memiliki engaged tinggi meyakini bahwa pekerjaan yang dilakukan berarti bagi dirinya dan lingkungan kerjanya. Karyawan juga memahami dengan baik tugas dan perannya dalam organisasi, kontribusinya memiliki dampak yang positif bagi kemajuan perusahaan, dan merasa dilibatkan dalam perumusan dan pencapaian target perusahaan.

Menurut Ellehuus (2012) keterlibatan karyawan telah menjadi aspek yang sangat penting dalam fungsi HRM. Mendefinisikan keterlibatan karyawan untuk memanfaatkan proses bakat kunci seperti perekrutan, pelatihan dan pengembangan dan retensi, organisasi harus disesuaikan dengan suara karyawan dan memastikan bahwa karyawan dihargai terlibat

dengan organisasi. Ini adalah ukuran dedikasi seorang karyawan untuk sebuah organisasi. Keterlibatan karyawan adalah tentang komitmen karyawan dan koneksi ke pekerjaan mereka. Engagement dalam suatu organisasi juga dapat diukur dengan perilaku karyawan yang berdampak positif bagi keberhasilan organisasi. Karyawan membutuhkan kapasitas untuk terlibat, alasan untuk terlibat, dan perasaan bahwa mereka bebas untuk terlibat organisasi juga dapat diukur dengan perilaku karyawan yang berdampak positif bagi keberhasilan organisasi. Konotasi keterlibatan disini mengacu pada keterlibatan, komitmen, antusiasme, upaya focus pada pekerjaan, semangat, dan dedikasi. Peran seorang manajer adalah komponen kunci untuk melibatkan karyawan. Manajer juga merupakan kunci penting dalam mempraktikkan manajemen bakat yang efektif dalam melibatkan dan mempertahankan karyawan. Keterlibatan karyawan yang efektif menumbuhkan lingkungan yang positif seperti pengembangan diri dan pembelajaran yang memuaskan, dukungan, penghargaan dan pengakuan dalam perusahaan, Glen (2006) Lockwood (2007).

Menurut Bakker, *et al* (2014) organisasi zaman sekarang berfokus pada peningkatan keterlibatan karyawan untuk meningkatkan tingkat kinerja, kreativitas, dan kepuasan pelanggan yang lebih baik.

2.1.2.2 Faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*

Menurut Thomas (2009), *employee engagement* dipengaruhi empat faktor yaitu kebermaknaan (*Sense Of Meaningfulness*), pilihan (*Sense Of Choice*), kemampuan (*Sense Of Competence*), dan kemajuan (*Sense Of Progress*).

Menurut Federman (2009), *employee engagement* dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

- a. Budaya
- b. Kesuksesan
- c. Komunikasi
- d. Pengertian prioritas
- e. Inovasi
- f. Penguasaan bakat
- g. Peningkatan bakat
- h. Insentif dan penghargaan
- i. Pelanggaran

2.1.2.3 Tujuan *Employee Engagement*

Menurut Scheimann (2011) terdapat beberapa tujuan dari *employee engagement*, yaitu :

- a. Pertumbuhan dan pengembangan, perusahaan harus memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dan tumbuh sehingga

karyawan dapat menciptakan perbedaan signifikan dalam menjaga talenta terbaiknya.

- b. Pengakuan, perusahaan menerapkan pengakuan terhadap karyawan yang dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.
- c. Keterlibatan, karyawan akan merasa terlibat apabila perusahaan mengizinkan untuk mereka terlibat didalam aktivitas perusahaan. Bentuk keterlibatan disini bisa berasal dari peran yang diberikan kepada karyawan.
- d. Supervisor, memiliki peran cukup penting dalam keterikatan karyawan. Supervisor dapat memantau kerja karyawan dan menentukan tingkat keterikatan didalam tim. Supervisor juga dapat menjadi inspirasi bagi karyawan dan dapat memberi semangat.
- e. Pengalaman sukses, hal ini dapat menumbuhkan kepercayaan diri pada karyawan terhadap perusahaan tempat bekerja.

2.2.1.4 Indikator *Employee Engagement*

Menurut Wiley & Blackwell (2009) *employee engagement* memiliki tiga aspek, sebagai berikut:

- a. Trait engagement, yaitu pandangan positif mengenai kehidupan dan pekerjaan karyawan. Meliputi kepribadian proaktif, kepribadian dinamis, mempunyai sifat dan afeksi yang positif, dan mempunyai sifat yang berhati-hati.
- b. State engagement, yaitu perasaan memiliki energi. Meliputi kepuasan, keterlibatan, komitmen, dan pemberdayaan.

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

Indikator-indikator untuk mengukur *Employee Engagement* menurut Bakker, *et al* (2014) yaitu sebagai berikut :

- a. Vigor, meliputi energi yang tinggi dan kekuatan mental saat bekerja. Vigor dapat dinilai dari semangat yang ditunjukkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya yang dapat dilihat dari stamina dan energi yang tinggi ketika bekerja, kemauan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan, serta kegigihan dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan dalam bekerja.
- b. Dedication, mengacu pada keterlibatan yang kuat pada pekerjaan dan mengalami rasa penting, antusias dan tertantang terhadap pekerjaan. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, karyawan ikut andil dalam berbagai aktivitas untuk memajukan perusahaan, karyawan berusaha mengumpulkan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh perusahaan, karyawan menaati aturan yang berlaku di perusahaan, dan karyawan berusaha menyelesaikan tugasnya meskipun itu sulit.
- c. Absorption, merupakan aspek yang meliputi konsentrasi dan keseriusan dalam bekerja, menikmati pekerjaan dan merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga melupakan segala sesuatu

disekitarnya. Tingkat absorbtion yang tinggi menunjukkan seseorang yang bahagia dan menikmati pekerjaan mereka serta tenggelam dalam pekerjaan yang menyebabkan waktu terasa cepat berlalu ketika melakukan pekerjaan.

2.1.3 Kinerja Layanan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Layanan

Kinerja layanan yaitu penilaian pelanggan atas keunggulan suatu layanan secara menyeluruh. Semakin perusahaan menunjukkan kinerja layanan yang baik, maka semakin menambah tingkat loyalitas pelanggan pada perusahaan. Menurut (Bernardin & Russel 1998) kinerja adalah serangkaian pencapaian yang dihasilkan oleh karyawan dalam waktu tertentu. Oleh karena itu, penelitian telah mengembangkan definisi kinerja karyawan untuk tujuan pembelajaran seperti pencapaian target tugas yang diberikan kepada karyawan dalam periode waktu tertentu. Kinerja tidak hanya terkait dengan kinerja karyawan tetapi juga melibatkan proses penilaian dan evaluasi (Ilgen & Schneider 1991).

Menurut Zeithaml, *et al* (2000) kualitas layanan dipengaruhi oleh penyedia layanan, yaitu karyawan. Ketika karyawan berperilaku positif atay sesuai dengan standar perusahaan, maka kualitas pelayanan yang diberikan akan terwujud secara optimal. Karyawan yang berperilaku negatif atau tidak sesuai dengan standar dan keinginan perusahaan dapat menyulitkan terwujudnya kualitas pelayanan yang baik.

2.1.3.2 Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat pengukuran kinerja menurut Lynch, *et al* (1993) sebagai berikut :

- a. Meninjau kinerja karyawan terhadap pelanggan sehingga dapat membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggan dan membuat karyawan terlibat dalam memberikan kepuasan pelanggan.
- b. Memotivasi karyawan untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- d. Membuat tujuan strategis belum begitu jelas menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku tersebut.

2.1.3.3 Pendekatan Kualitas Pelayanan

Menurut Zeithaml, *et al* (1988) menjelaskan pendekatan kualitas pelayanan yang banyak digunakan sebagai bahan acuan dalam riset adalah model SERVQUAL (*Service Quality*) yang dikembangkan oleh SERVQUAL dibangun atas perbandingan dua faktor utama, yaitu persepsi pelanggan atas layanan yang mereka terima dengan layanan yang sesungguhnya yang diharapkan. Jika kenyataan lebih dari yang diharapkan, maka layanan dapat dikatakan bermutu tinggi, sedangkan jika kenyataan

kurang dari yang diharapkan, maka layanan dikatakan tidak bermutu. Apabila kenyataan sama dengan harapan maka layanan dapat disebut memuaskan.

2.1.3.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan

Menurut Hutasoit (2011) ada sepuluh faktor yang menentukan kualitas pelayanan. Kesepuluh faktor yang dimaksud ialah:

1. Akses, kemudahan dan kenyamanan dalam memperoleh pelayanan.
2. Komunikasi, membantu pelanggan memperoleh informasi dengan mendengarkan dan menggunakan bahasa yang dimengerti oleh pelanggan.
3. Kompetensi, memiliki pengetahuan serta keterampilan terhadap jasa yang diberikan.
4. Rasa hormat, meliputi menghargai, kesopanan, pertimbangan dan ramah.
5. Kredibilitas, kepercayaan, citra dan reputasi.
6. Keandalan, dapat diandalkan, akurat, memberikan pelayanan yang konsisten, serta memberikan pelayanan yang menjanjikan.
7. Daya tanggap, kesediaan serta kesiapan dalam memberikan pelayanan yang dibutuhkan.
8. Keamanan, keamanan fisik, keuangan dan kerahasiaan.
9. Bukti fisik, perlengkapan, pelayanan, staf dan penampilan.
10. Memahami konsumen, mengetahui kebutuhan personal konsumendan mengenali pengulangan konsumen.

2.1.3.5 Indikator Kinerja Layanan

Indikator-indikator untuk mengukur Kinerja Layanan menurut Zheitaml, *et al* (2000) yaitu tangible, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy. Penjelasan mengenai indikator tersebut sebagai berikut :

- a. Tangible, meliputi penampilan karyawan dalam melayani pelanggan, kenyamanan tempat pelayanan, kemudahan dalam proses pelayanan, kedisiplinan karyawan dalam melakukan pelayanan, kemudahan akses pelanggan dalam permohonan pelayanan, penggunaan alat bantu dalam pelayanan.
- b. Reliability, meliputi kecermatan karyawan dalam melayani pelanggan, perusahaan memiliki standar pelayanan yang jelas, kemampuan karyawan dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan, keahlian karyawan dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan.
- c. Responsivness, meliputi merespons setiap pelanggan yang ingin mendapatkan pelayanan, karyawan melakukan pelayanan dengan cepat, karyawan melakukan pelayanan dengan tepat, karyawan melakukan pelayanan dengan cermat, karyawan melakukan pelayanan dengan waktu yang tepat, Semua keluhan pelanggan direspons oleh karyawan.
- d. Assurance, meliputi karyawan memberikan jaminan tepat waktu dalam pelayanan, karyawan memberikan jaminan biaya dalam

- pelayanan, karyawan memberikan jaminan legalitas dalam pelayanan, karyawan memberikan kepastian biaya dalam pelayanan.
- e. Emphaty, meliputi mendahulukan kepentingan pelanggan, karyawan melayani dengan sikap yang ramah, melayani dengan sikap yang sopan dan santun, melayani tanpa diskriminatif, menghargai setiap pelanggan.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang dipertimbangkan ketika berhadapan dengan keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja telah dirasakan sebagai rasa pencapaian dan keberhasilan pekerja dalam pekerjaan. Ini terkait dengan efisiensi, kinerja, dan kesejahteraan pribadi. Kepuasan kerja merupakan indikasi bahwa seorang individu menikmati pekerjaan dan dihargai untuk melakukannya dengan baik. Kepuasan kerja merupakan antusiasme dan kebahagiaan pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja adalah unsur utama yang mengarah pada pengakuan, pendapatan, promosi, dan pencapaian tujuan lain yang mengarah pada perasaan terpenuhi (Thomson & Phua, 2012).

Menurut Purwanto (2018) kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya adalah faktor psikologis yang meliputi minat, sikap, keterampilan dan ketenangan pikiran dalam bekerja yang dirasakan

oleh karyawan, kemudian faktor sosial atau interaksi dengan sesama karyawan, faktor fisik, kondisi lingkungan dan karyawan itu sendiri dan yang terakhir adalah faktor finansial yang berkaitan dengan gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas, promosi dan lain sebagainya. Menurut Closon, *et al* (2015) indikator kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, hubungan kerja dengan rekan kerja, dan pengawasan. Dampak yang akan terlihat jika seorang karyawan puas dalam bekerja yaitu karyawan menjadi lebih produktif, memiliki loyalitas yang tinggi, dan akan lebih terlibat dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Kepuasan kerja mencakup keyakinan dan perasaan yang dimiliki seseorang tentang pekerjaan mereka dan sikap mereka terhadap pekerjaan secara keseluruhan. Tingkat kepuasan ini dapat berkisar dari kepuasan ekstrim hingga ketidakpuasan ekstrim. Orang juga dapat memiliki sikap tentang berbagai aspek pekerjaan mereka seperti jenis pekerjaan yang mereka lakukan, rekan kerja mereka, supervisor atau bawahan dan gaji mereka (Carree & Verheul 2011).

2.1.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Beberapa hal yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Robbins & Judge (2018) diantaranya sebagai berikut :

- a. Rekan kerja yang mendukung, memiliki rekan kerja yang supportif mampu meningkatkan kepuasan kerja dan akan membuat karyawan merasa nyaman ditempat kerja. Lingkungan yang nyaman membuat

karyawan tidak mudah stress dan merasa tertekan sehingga dapat mencapai kepuasan kerja.

- b. Penghargaan yang sesuai, ketika karyawan mendapat penghargaan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, keterampilan, dan usaha karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan maka akan tercipta kepuasan. Karyawan yang merasa penghargaan yang diterima sesuai dengan apa yang diinginkan maka akan tercipta kepuasan kerja.
- c. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung, karyawan lebih menyukai lingkungan kerja yang nyaman. Sebagian besar karyawan lebih menyukai pekerjaan yang dekat dengan rumah, fasilitas yang memadai di perusahaan akan membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar.
- d. Pekerjaan yang menantang, karyawan lebih menyukai pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan keahlian yang mereka kuasai. Karakteristik ini membuat karyawan merasa tertantang dan termotivasi untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Pekerjaan yang bisa mereka hasilkan secara berkualitas akan meningkatkan rasa kepuasan kerja dalam diri karyawan.

2.1.4.3 Teori Kepuasan Kerja

Terdapat tiga teori kepuasan kerja menurut Wexley, *et al* (1977), sebagai berikut :

- a. Teori perbandingan intrapersonal, kepuasan akan dirasakan karyawan apabila kesenjangan antar karyawan tidak begitu terasa bahkan tidak ada dalam pekerjaan. Sebaliknya, ketidakpuasan akan dirasakan karyawan apabila kesenjangan yang ada diperusahaan terasa oleh karyawan.
- b. Teori keadilan, karyawan akan merasa puas atau tidak tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak didalam perusahaan. Perasaan equity atau inequity diperoleh karyawan dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang selevel diperusahaan maupun tempat lain.
- c. Teori dua factor, prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang sangat berbeda. Berdasarkan teori ini, pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu dissatisfier atau hygiene factor dan yang lain yaitu satisfier atau motivators.

2.1.4.4 Komponen Kepuasan Kerja

Menurut Locke (1976) kepuasan kerja memiliki tiga komponen yaitu nilai-nilai, kepentingan, dan persepsi. Pertama, kepuasan kerja adalah suatu fungsi dari nilai-nilai yang dipandang dari segi keinginan seseorang baik yang disadari ataupun tidak, biasanya berkaitan dengan apa yang diperolehnya. Kedua, kepentingan, orang tidak hanya membedakan nilai-nilai yang dipegang tetapi juga kepentingan dalam menepatkan nilai-nilai tersebut, dan perbedaan-perbedaan tersebut secara kritis yang dapat

menentukan tingkat kepuasan kerja mereka. Seseorang bisa mempunyai nilai keamanan kerja diatas yang lain. Sementara ada individu yang mungkin memberi perhatian terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan perjalanan. Demikian juga orang yang lainnya mungkin tertarik untuk mengerjakan pekerjaan yang menyenangkan atau menolong orang lain. Meskipun demikian, orang pertama mungkin dipuaskan oleh suatu pekerjaan dalam waktu yang lama, dan hanya memperoleh sedikit kepuasan dalam hubungannya dengan pekerjaan. Ketiga persepsi. Kepuasan didasari pada persepsi individu terhadap situasi saat ini dengan nilai-nilai individu. Mengingat bahwa persepsi mungkin bukan merupakan refleksi yang akurat dan lengkap dari suatu realitas yang objektif. Ketika individu tidak mempersepsi, individu harus melihat bahwa situasi yang sebenarnya untuk dipahami sebagai reaksi pribadi.

2.1.4.5 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator-indikator untuk mengukur Kepuasan Kerja menurut Closon, *et al* (2015) yaitu sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri, karyawan merasa menyukai pekerjaannya tapi juga sadar bahwa pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginannya.
2. Lingkungan kerja, salah satu cara untuk menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan dengan cara memberikan lingkungan kerja yang positif dan nyaman bagi karyawan.
3. Hubungan kerja dengan rekan kerja, hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan didalam

perusahaan. Selain menciptakan kepuasan kerja, hubungan kerja yang baik dengan sesama karyawan dapat menciptakan kinerja yang baik dan bisa dengan maksimal mencapai kesuksesan dalam perusahaan.

4. Pengawasan, pengawasan yang dilakukan atasan terhadap karyawan akan membentuk disiplin kerja. Disiplin akan membuat karyawan melakukan pekerjaan sesuai standar yang ada dalam perusahaan. Disiplin yang dilakukan secara efisien akan menciptakan kepuasan kerja pada karyawan.

Rangkuman teori penelitian terdahulu disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 2.1 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu

Variabel	Tokoh	Teori
<i>Work-life Balance</i>	Greenhaus, <i>et al</i> (2003)	Keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, keseimbangan kepuasan
	Kalliath & Brough (2008)	Persepsi karyawan, aktivitas kerja dan non-kerja kompatibel, pertumbuhan sesuai prioritas.
	Clark (2000)	Keseimbangan kehidupan individu, tugas dan tanggung jawab kerja, rumah dan masyarakat.
<i>Employee Engagement</i>	Bakker, <i>et al</i> (2014)	Semangat, dedikasi, penyerapan
	Adhitama & Riyanto (2020)	Isu penting, pekerja mengerahkan upaya dalam pekerjaan.
	Ashley, <i>et al</i> (2011)	Keterikatan emosional, memberi yang terbaik, kesuksesan organisasi dan individu.
Kinerja Layanan	Zheitaml, <i>et al</i> (2000)	Nyata, keandalan, responsif, jaminan, empati.
	Robbins & Judge (2015)	Efektivitas, efisiensi, melaksanakan tugas.
	Abualoush, <i>et al</i> (2018)	Peningkatan organisasi, efisiensi, produktivitas.

Lanjutan tabel 2.1

Variabel	Tokoh	Teori
Kepuasan	Closon, <i>et al</i> (2015)	Pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, hubungan kerja dengan rekan kerja.
	Locke (1976)	Keadaan emosional, menyenangkan dan positif, penilaian kerja, pengalaman.
	Robbins & Judge (2013)	Perasaan positif, pekerjaan, evaluasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Muafi, *et al* (2021) membuktikan bahwa *work life balance* memiliki hubungan dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja layanan. *Work life balance* memiliki tiga teori yaitu : Greenhaus *et al* (2003), Kalliath & Brough (2008), Clark (2000). Penelitian yang dilakukan Edwar, *et al* (2021) membuktikan bahwa *employee engagement* mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. *Employee Engagement* memiliki tiga teori yaitu : Bakker, *et al* (2014), Adhitama & Riyanto (2018), Ashley, *et al* (2011). Sedangkan penelitian yang dilakukan Oscar D (2019) membuktikan bahwa *work life balance* memiliki hubungan dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dan kepuasan. *Kinerja Layanan* memiliki tiga teori yaitu : Zheitaml, *et al* (2000), Robbins & Judge (2015), Abualoush, *et al* (2018). Dan penelitian yang dilakukan Nurul, *et al* (2018) membuktikan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan. Kepuasan memiliki tiga teori yaitu : Closon, *et al* (2015), Locke (1976), Robbins & Judge (2013). Penelitian yang akan dilakukan menggunakan teori *work life balance* oleh Greenhaus, *et al* (2013), teori *employee engagement* oleh Bakker, *et al* (2014), teori kinerja layanan oleh Zheitaml, *et al* (2000), dan teori kepuasan oleh Closon, *et al* (2015).

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Pengaruh *Work life Balance* terhadap Kinerja Layanan

1. Mmakwe, *et al* (2018)

Penelitian yang dilakukan Mmakwe, *et al* (2018) berjudul “*Work-life Balance And Employee Performance In Nigerian Banks, Port Harcourt*”. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui hubungan *work life balance* dan kinerja karyawan pada karyawan di sektor perbankan Port Harcourt. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif, populasi pada penelitian ini 769 karyawan di 5 bank umum di Kota Port Harcourt yang dipilih secara acak dan jumlah sampel 400. Variabel yang digunakan adalah *Work life Balance* (Kalliath & Brough, 2008) sebagai variabel independen, dan *Performance* (Ilgen & Schneider, 1991) sebagai variabel dependen. Alat analisis yang digunakan untuk mengelola data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS (*Statistical Product and Service Solution*). Hasil dari penelitian ini yaitu adanya hubungan yang signifikan antara *work life balance* dengan kinerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel independen dan dependen yang digunakan. Sedangkan, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ada pada teori-teori yang digunakan.

2. Khaled (2019)

Penelitian yang dilakukan Khaled, *et al* (2019) berjudul “*Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance*”.

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui hubungan *work-life balance*, *happiness at work*, dan kinerja karyawan pada Industri farmasi di Yordania. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif, populasi pada penelitian ini 315 karyawan Med Pharma. Variabel yang digunakan adalah *Work life Balance* (Susana & Ramon, 2013) sebagai variabel independent dan *Performance* (Abualoush *et al*, 2018) sebagai variabel dependen. Alat analisis yang digunakan untuk mengelola data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS (*Statistical Product and Service Solution*). Hasil dari penelitian ini yaitu adanya hubungan yang signifikan antara *work life balance* dengan kinerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel independen dan dependen yang digunakan. Sedangkan, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada teori-teori yang digunakan.

3. Muafi, *et al* (2021)

Penelitian yang dilakukan Muafi, *et al* (2021) berjudul “*Work life balance in Islamic perspective (WLBIP) and its impact on organizational citizenship behavior in islamic perspective (OCBIP) and service performance*”. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui pengaruh Work Life Balance dalam Perspektif Islam (WLBIP) dan Organizational Citizenship Behavior dalam Perspektif Islam (OCBIP) terhadap kinerja pelayanan. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif, populasi pada penelitian ini 200 karyawan

Baitul Maal Wa Tamwil atau Koperasi Simpan Pinjam Syariah (KSPPS) di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Variabel yang digunakan adalah *Work-life Balance* (Clark, 2000) sebagai variabel independen, dan *Performance* (Robbins & Judge, 2015) sebagai variabel dependen. Alat analisis yang digunakan untuk mengelola data penelitian ini adalah dengan menggunakan AMOS 21. Hasil dari penelitian ini yaitu adanya hubungan yang signifikan antara *work life balance* dengan kinerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel independen dan variabel independen yang digunakan. Sedangkan, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada teori-teori yang digunakan dan alat analisis data.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu (*Work life Balance* - Kinerja Layanan)

No.	Peneliti/Judul Penelitian/Objek Penelitian	Metode & Alat analisis/ Variabel Penelitian	Hasil	Perbedaan
1.	<i>International Journal of Advanced Academic Research Social & Management Sciences ISSN: 2488-9849 Vol. 4, Issue 1 (January 2018)</i> Mmakwe, <i>et al</i> (2018) <i>Work-life Balance And Employee Performance In Nigerian Banks, Port Harcourt</i> 769 karyawan di 5 bank umum di Kota Port Harcourt	SPSS (<i>Statistical Product and Service Solution</i>) Independen: <i>Work life Balance</i> (Kalliath & Brough, 2008) Dependen: <i>Employee Performance</i> (Ilgen & Schneider, 1991)	Terdapat hubungan signifikan antara <i>work-life balance</i> dengan kinerja	Teori yang digunakan
2.	<i>International Business Research; Vol. 12, No. 2; 2019 ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012 Published by Canadian Center of Science and Education</i> Khaled (2019) <i>Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance</i>	SPSS (<i>Statistical Product and Service Solution</i>) Independen: <i>Work life Balance</i> (Susana & Ramon, 2013) Dependen:	Terdapat hubungan signifikan antara <i>work-life balance</i> dengan kinerja	Teori yang digunakan

Lanjutan tabel 2.2

No.	Peneliti/Judul Penelitian/Objek Penelitian	Metode & Alat analisis/ Variabel Penelitian	Hasil	Perbedaan
	315 karyawan Med Pharma	Employee Performance (Abualoush, et al 2019)		
3.	<p><i>International Journal Of Research In Business And Social Science</i> 10(3)(2021) 223-230</p> <p>Muafi, et al (2021)</p> <p><i>Work life balance in Islamic perspective (WLBIP) and its impact on organizational citizenship behavior in islamic perspective (OCBIP) and service performance</i></p> <p>200 karyawan Baitul Maal Wa Tamwil atau Koperasi Simpan Pinjam Syariah (KSPPS) di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta</p>	<p>AMOS 21</p> <p>Independen: <i>Work life Balance</i> (Clark,2000)</p> <p>Dependen: <i>Service Performance</i> (Robbins & Judge, 2015)</p>	<p>Terdapat hubungan signifikan antara <i>work-life balance</i> dengan kinerja</p>	<p>Teori yang digunakan dan alat analisis data</p>

2.2.2 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Layanan

1. Julian, et al (2020)

Penelitian yang dilakukan Julian et al (2020) berjudul “*Maintaining Employee Engagement and Employee Performance during Covid-19 Pandemic at PT Koexim Mandiri Finance*”. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui hubungan *employee engagement* dan kinerja karyawan pada PT Koexim Mandiri Finance. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kualitatif, populasi pada penelitian ini 30 karyawan PT Koexim Mandiri Finance. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah *Employee Engagement* (Riyanto, 2020) sebagai variabel independen, dan *Performance* (Riyanto et al, 2017) sebagai variabel dependen. Alat analisis yang digunakan untuk mengelola data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS (*Statistical Product and*

Service Solution). Hasil dari penelitian ini yaitu adanya hubungan yang signifikan antara *employee engagement* dengan kinerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel independen dan variabel dependen yang digunakan. Sedangkan, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ada pada teori-teori yang digunakan.

2. Meswantri, et al (2018)

Penelitian yang dilakukan Meswantri, et al (2018) berjudul “*Determinant of Employee Engagement and its Implications on Employee Performance*”. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui hubungan *employee engagement* dan kinerja karyawan di Gedung DKI Jakarta. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif, populasi pada penelitian ini 2437 karyawan tetap dari seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan konstruksi dan gedung di DKI Jakarta. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah *Employee Engagement* (Ashley et al, 2011) sebagai variabel independen, dan *Performance* (Masakure, 2016) sebagai variabel dependen. Alat analisis yang digunakan untuk mengelola data penelitian ini adalah dengan menggunakan KMO (*Kaiser Meyerr Oklin*). Hasil dari penelitian ini yaitu adanya hubungan yang signifikan antara *employee engagement* dengan kinerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel independen dan dependen yang digunakan.

Sedangkan, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ada pada alat analisis dan teori-teori yang digunakan.

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu (*Employee Engagement* - Kinerja Layanan)

No.	Peneliti/Judul Penelitian/Objek Penelitian	Metode & Alat analisis/ Variabel Penelitian	Hasil	Perbedaan
1.	<i>Quest Journals Journal of Research in Business and Management Volume 8 ~ Issue 3 (2020) pp: 06-10</i> ISSN(Online):2347-3002 Julian, <i>et al</i> (2020) <i>Maintaining Employee Engagement and Employee Performance during Covid-19 Pandemic at PT Koexim Mandiri Finance</i>	SPSS (<i>Statistical Product and Service Solution</i>) Independen: <i>Employee Engagement</i> (Riyanto, 2020) Dependen: <i>Performance</i> (Riyanto <i>et al</i> , 2017)	Terdapat hubungan signifikan antara <i>employee engagement</i> dengan kinerja	Teori yang digunakan
2.	<i>International Review of Management and Marketing</i> ISSN: 2146-4405 Meswantri, <i>et al</i> (2018) <i>Determinant of Employee Engagement and its Implications on Employee Performance</i> 2437 karyawan tetap dari seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan konstruksi dan gedung di DKI Jakarta	KMO (<i>Kaiser Meyer Oklin</i>) Independen: <i>Employee Engagement</i> (Ashley <i>et al</i> , 2011) Dependen: <i>Performance</i> (Masakure, 2016)	Terdapat hubungan signifikan antara <i>employee engagement</i> dengan kinerja	Teori yang digunakan

2.2.3 Pengaruh *Work life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

1. Nurul, *et al* (2018)

Penelitian yang dilakukan Nurul *et al* (2018) berjudul “*The Effect Of Payment, Recognition, Empowerment, and Work-life Balance on Job Satisfaction in the Malaysia’s Oil and Gas Industry*”. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui hubungan *payment, recognition, empowerment* dan *work-life balance* dengan kepuasan di industry Migas.

Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif, populasi pada penelitian ini 200 karyawan industry Migas Malaysia. Variabel yang digunakan adalah *Work life Balance* (Murphy & Doherty, 2011) sebagai variabel independen, dan Kepuasan (Locke, 1976) sebagai variabel mediasi. Alat analisis yang digunakan untuk mengelola data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS (*Statistical Product and Service Solution*). Hasil dari penelitian ini yaitu adanya hubungan yang signifikan antara *worklife balance* dengan kepuasan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada satu variabel mediasi dan independen yang digunakan. Sedangkan, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada teori teori yang digunakan.

2. Kakul, et al (2017)

Penelitian yang dilakukan Kakul, et al (2017) berjudul “*Work-Life Balance and Job Satisfaction: An Empirical study Focusing on Higher Education Teachers in Oman*”. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui hubungan *work life balance dan* kepuasan di sektor pendidikan tinggi Kesultanan Oman. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif, populasi pada penelitian ini 3269 karyawan di bidang pendidikan Kesultanan Oman. Variabel yang digunakan adalah *Work life Balance* (Kar & KC Misra, 2013) sebagai variabel independen dan Kepuasan (L. Diaz-Serrano & JAC Vieira, 2003) sebagai variabel mediasi. Alat analisis yang digunakan untuk mengelola data penelitian ini

adalah dengan menggunakan SPSS (*Statistical Product and Service Solution*). Hasil dari penelitian ini yaitu adanya hubungan yang signifikan antara *worklife balance* dengan kepuasan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak variabel independen dan variabel mediasi yang digunakan. Sedangkan, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada teori-teori yang digunakan.

3. Machuca, et al (2016)

Penelitian yang dilakukan Machuca, et al (2016) berjudul “*Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction*”. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja, kebanggaan organisasi dan kepuasan kerja di organisasi farmasi Spanyol. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif, populasi pada penelitian ini 463 karyawan di sebuah perusahaan industri farmasi Spanyol. Variabel yang digunakan adalah *Work-life Balance* (Greenhaus & Beutell, 1985) sebagai variabel independen dan Kepuasan (Crossman & Abou Zaki, 2003) sebagai variabel mediasi. Alat analisis yang digunakan untuk mengelola data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS (*Statistical Product and Service Solution*). Hasil dari penelitian ini yaitu adanya hubungan yang signifikan antara *worklife balance* dengan kepuasan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak variabel independen dan variabel mediasi yang

digunakan. Sedangkan, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada teori-teori yang digunakan.

Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu (*Work life Balance* – Kepuasan Kerja)

No.	Peneliti/Judul Penelitian/Objek Penelitian	Metode & Alat analisis/ Variabel Penelitian	Hasil	Perbedaan
1.	<p><i>Published by Human Resource Management Academic Research Society</i> Vol. 8, No. 9, September 2018, Pg. 639 – 656</p> <p>Nurul <i>et al</i> (2018)</p> <p><i>The Effect Of Payment, Recognition, Empowerment, and Work-life Balance on Job Satisfaction in the Malaysia's Oil and Gas Industry</i></p> <p>200 karyawan industry Migas Malaysia</p>	<p>SPSS (<i>Statistical Product and Service Solution</i>)</p> <p>Independen : <i>Work life Balance</i> (Murphy & Doherty, 2011)</p> <p>Mediasi :</p>	Adanya hubungan yang signifikan antara <i>worklife balance</i> dengan kepuasan	Teori yang digunakan
2.	<p><i>International Journal of Social Science and Humanity</i>, Vol. 7, No. 3, March 2017</p> <p>Kakul <i>et al</i> (2017)</p> <p><i>Work-Life Balance and Job Satisfaction: An Empirical study Focusing on Higher Education Teachers in Oman</i></p> <p>3269 karyawan di bidang pendidikan Kesultanan Oman</p>	<p>SPSS (<i>Statistical Product and Service Solution</i>)</p> <p>Independen: <i>Work life Balance</i> (Kar & KC Misra, 2013)</p> <p>Mediasi: Kepuasan (L. Diaz-Serrano & JAC Vieira, 2003)</p>	Adanya hubungan yang signifikan antara <i>worklife balance</i> dengan kepuasan	Teori yang digunakan
3.	<p><i>Journal of Managerial Psychology</i> Vol. 31 No. 2, 2016 pp. 586-602</p> <p>Machuca, <i>et al</i> (2016)</p> <p><i>Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction</i></p> <p>463 karyawan di sebuah perusahaan industri farmasi Spanyol</p>	<p>SPSS (<i>Statistical Product and Service Solution</i>)</p> <p>Independen: <i>Work life Balance</i> (Greenhaus & Powell, 2006)</p> <p>Mediasi: Kepuasan (Crossman & Abou Zaki, 2003)</p>	Adanya hubungan yang signifikan antara <i>worklife balance</i> dengan kepuasan	Teori yang digunakan

2.2.4 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

1. SC Vetrivel, *et al* (2020)

Penelitian yang dilakukan SC Vetrivel, *et al* (2020) berjudul “*Drivers Of Employee Engagement To Job Satisfaction in Modern Industries*”. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui hubungan *employee engagement* dan kepuasan di sektor tekstil. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif, populasi pada penelitian ini tidak disebutkan. Variabel yang digunakan adalah *Employee Engagemement* (Ellehuus, 2012) sebagai variabel independen dan Kepuasan (Robbins & Judge, 2013) sebagai variabel mediasi. Alat analisis yang digunakan untuk mengelola data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS (*Statistical Product and Service Solution*). Hasil dari penelitian ini yaitu adanya hubungan yang signifikan antara *employee engagement* dengan kepuasan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak variabel independen dan variabel dependen yang digunakan. Sedangkan, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada teori-teori yang digunakan.

2. Goestjahjanti, *et al* (2020)

Penelitian yang dilakukan Goestjahjanti, *et al* (2020) berjudul “*Impact of Talent Management, Authentic Leadership and Employee Engagement on Job Satisfaction: Evidence From South East Asian*”.

Industries”. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui hubungan *talent management, authentic leadership, employee engagement* dan kepuasan di industri otomotif di Asia Tenggara. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif, populasi pada penelitian ini 391 karyawan industri otomotif Asia Tenggara. Variabel yang digunakan adalah *Employee Engagemement* (Saks AM, 2006) sebagai variabel independen dan Kepuasan (Donny *et al*, 2020) sebagai variabel mediasi. Alat analisis yang digunakan untuk mengelola data penelitian ini adalah dengan menggunakan SmartPLS 3.0. Hasil dari penelitian ini yaitu adanya hubungan yang signifikan antara *talent management, authentic leadership, employee engagement* dengan kepuasan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak variabel independen dan variabel mediasi yang digunakan. Sedangkan, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada teori-teori yang digunakan dan alat analisis data.

3. Mohsin, *et al* (2020)

Penelitian yang dilakukan Mohsin, *et al* (2020) berjudul “*A Study of Relationship Between Employee Engagement and Job Satisfaction in The Karbala Health Directorate*”. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui hubungan *employee engagement* dengan kepuasan di berbagai departemen fungsional. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif, populasi pada penelitian ini 224 karyawan dengan

presentase pembagian 50% bidang medis dan 50% bidang administrasi. Variabel yang digunakan adalah *Employee Engagemement* (Macleod D *et al*, 2012) sebagai variabel independen dan Kepuasan (George *et al*, 2008) sebagai variabel mediasi. Alat analisis yang digunakan untuk mengelola data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS (*Statistical Product and Service Solution*). Hasil dari penelitian ini yaitu adanya hubungan yang signifikan antara *employee engagement* dengan kepuasan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak variabel independen dan variabel mediasi yang digunakan. Sedangkan, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada teori-teori yang digunakan.

Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu (*Employee Engagement* – Kepuasan Kerja)

No.	Peneliti/Judul Penelitian/Objek Penelitian	Metode & Alat analisis/ Variabel Penelitian	Hasil	Perbedaan
1.	<p><i>International Journal of Psychosocial Rehabilitation</i>, Vol. 24, Issue 10, 2020 ISSN: 1475-7192</p> <p>SC Vetrivel, <i>et al</i> (2020)</p> <p><i>Drivers Of Employee Engagement To Job Satisfaction in Modern Industries</i></p> <p>Karyawan di sektor tekstil</p>	<p>SPSS (<i>Statistical Product and Service Solution</i>)</p> <p>Independen : <i>Employee Engagemement</i> (Ellehuus, 2012)</p> <p>Mediasi : Kepuasan (Robbins & Judge, 2013)</p>	Terdapat hubungan signifikan antara <i>employee engagement</i> dengan kepuasan	Teori yang digunakan
2.	<p><i>JOURNAL OF CRITICAL REVIEWS</i> ISSN- 2394-5125 VOL 7, ISSUE 19, 2020</p> <p>Goestjahjanti, <i>et al</i> (2020)</p> <p><i>Impact of Talent Management, Authentic Leadership and Employee Engagement on Job Satisfaction: Evidence From South East Asian Industries</i></p> <p>391 karyawan industri otomotif Asia Tenggara</p>	<p>SPSS (<i>Statistical Product and Service Solution</i>)</p> <p>Independen : <i>Employee Engagemement</i> (Saks AM, 2012)</p> <p>Mediasi : Kepuasan (Donny <i>et al</i>, 2020)</p>	Terdapat hubungan signifikan antara <i>employee engagement</i> dengan kepuasan	Teori yang digunakan dan alat analisis data

Lanjutan tabel 2.5

No.	Peneliti/Judul Penelitian/Objek Penelitian	Metode & Alat analisis/ Variabel Penelitian	Hasil	Perbedaan
3.	<p><i>Humanities & Social Sciences Reviews</i> eISSN: 2395-6518, Vol 8, No 4, 2020, pp 774-779</p> <p>Mohsin, <i>et al</i> (2020)</p> <p><i>A Study of Relationship Between Employee Engagement and Job Satisfaction in The Karbala Health Directorate</i></p> <p>224 karyawan departemen fungsional</p>	<p>SPSS (<i>Statistical Product and Service Solution</i>)</p> <p>Independen : <i>Employee Engagemement</i> (Macleod D, <i>et al</i> 2006)</p> <p>Mediasi : Kepuasan (George <i>et al</i>, 2008)</p>	<p>Terdapat hubungan signifikan antara <i>employee engagement</i> dengan kepuasan</p>	<p>Teori yang digunakan</p>

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Layanan

1. Naila, *et al* (2020)

Penelitian yang dilakukan Naila, *et al* (2020) berjudul “*Antecedents That Affect Job Satisfaction and Employee Performance*”. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan di rumah sakit umum daerah. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif, populasi pada penelitian ini 56 peserta Rumah Sakit Umum Daerah (Korpri) Provinsi Kalimantan Timur. Variabel yang digunakan adalah Kepuasan (Morison *et al*, 1997) sebagai variabel mediasi dan Kinerja (Ivanceich JM, 2007) sebagai variabel dependen. Alat analisis yang digunakan untuk mengelola data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS (*Statistical Product and Service Solution*). Hasil dari penelitian ini yaitu adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan dengan kinerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak variabel independen yang digunakan. Sedangkan, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel dependen yang digunakan.

2. Juanda, et al (2018)

Penelitian yang dilakukan Juanda, et al (2018) berjudul “*Job Satisfaction and Employee Performance Shoes Industry in Tangerang Regency Banten Province*”. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan di industry sepatu Tangerang, Banten. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif, populasi pada penelitian ini 413 karyawan tetap di tiga pabrik sepatu di Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten. Variabel yang digunakan adalah Kepuasan (Bentley et al, 2013) sebagai variabel mediasi dan Kinerja (Siahaan et al, 2016) sebagai variabel dependen. Alat analisis yang digunakan untuk mengelola data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS (*Statistical Product and Service Solution*). Hasil dari penelitian ini yaitu adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan dengan kinerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak variabel independen dan variabel mediasi yang digunakan. Sedangkan, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada teori yang digunakan.

3. Abdul (2018)

Penelitian yang dilakukan Abdul (2018) berjudul “*Compensation, Job Satisfaction And Employee Performance In Health Services*”. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menganalisis kompensasi, kepuasan kerja dan karyawan kinerja Rumah Sakit Swasta di Jakarta. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif, populasi pada penelitian ini 78 karyawan tetap di pelayanan kesehatan yaitu Rumah Sakit Swasta di Provinsi DKI Jakarta. Variabel yang digunakan adalah Kepuasan (Wibowo, 2013) sebagai variabel mediasi dan Kinerja (Ramli & Maniagasi, 2018) sebagai variabel dependen. Alat analisis yang digunakan untuk mengelola data penelitian ini adalah dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*). Hasil dari penelitian ini yaitu adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan dengan kinerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak variabel independen dan variabel mediasi yang digunakan. Sedangkan, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada teori yang digunakan dan alat analisis yang digunakan.

Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu (Kepuasan Kerja – Kinerja Layanan)

No.	Peneliti/Judul Penelitian/Objek Penelitian	Metode & Alat analisis/ Variabel Penelitian	Hasil	Perbedaan
1.	<i>Saudi Journal of Business and Management Studies</i> Abbreviated Key Title: <i>Saudi J Bus Manage Study</i> ISSN 2415-6663 (Print) ISSN 2415-6671 (Online) Scholars Middle	SPSS (<i>Statistical Product and Service Solution</i>) Dependen : Kinerja (Morison <i>et al</i> , 1997	Terdapat hubungan signifikan antara	Variabel dependen yang digunakan

Lanjutan tabel 2.6

No.	Peneliti/Judul Penelitian/Objek Penelitian	Metode & Alat analisis/ Variabel Penelitian	Hasil	Perbedaan
	<p>East Publishers, Dubai, United Arab Emirates</p> <p>Naila, <i>et al</i> (2020)</p> <p><i>Antecedents That Affect Job Satisfaction and Employee Performance</i></p> <p>56 peserta Rumah Sakit Umum Daerah (Korpri) Provinsi Kalimantan Timur</p>	<p>Mediasi : Kepuasan (Ivanceich JM, 2007)</p>	<p>kepuasan dengan kinerja</p>	
2.	<p><i>International Review of Management and Marketing</i> ISSN: 2146-4405</p> <p>Juanda, <i>et al</i> (2018)</p> <p><i>Job Satisfaction and Employee Performance Shoes Industry in Tangerang Regency Banten Province</i></p> <p>413 karyawan tetap di tiga pabrik sepatu di Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten</p>	<p>SPSS (<i>Statistical Product and Service Solution</i>) Dependen : Kinerja (Siahaan <i>et al</i>, 2016) Mediasi : Kepuasan (Bentley <i>et al</i>, 2013)</p>	<p>Terdapat hubungan signifikan antara kepuasan dengan kinerja</p>	<p>Teori yang digunakan</p>
3.	<p><i>Humanities & Social Sciences Reviews</i> eISSN: 2395-6518, Vol 8, No 4, 2020, pp 774-779</p> <p>Abdul (2018)</p> <p><i>Compensation, Job Satisfaction And Employee Performance In Health Services</i></p> <p>78 karyawan tetap di pelayanan kesehatan yaitu Rumah Sakit Swasta di Provinsi DKI Jakarta</p>	<p>SPSS (<i>Statistical Product and Service Solution</i>) Dependen : Kinerja (Ramli & Maniagasi, 2018) Mediasi : Kepuasan (Wibowo, 2013)</p>	<p>Terdapat hubungan signifikan antara kepuasan dengan kinerja</p>	<p>Teori dan alat analisis yang digunakan</p>

2.2.6 Pengaruh *Work life Balance* terhadap Kinerja Layanan dimediasi Kepuasan Kerja

1. Sajid, *et al* (2018)

Penelitian yang dilakukan Sajid, *et al* (2018) berjudul “*Moderated Mediation between Work Life Balance and Employee Job Performance:*

The Role of Psychological Wellbeing and Satisfaction with Coworkers”.

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menjawab bagaimana dan mengapa *work-life balance* mempengaruhi kinerja karyawan, dan bagaimana kepuasan dengan rekan kerja bergantung padanya dengan meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan di bidang perbankan. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif, populasi pada penelitian ini 284 karyawan tetap di bank komersial di distrik Vehari Pakistan. Variabel yang digunakan adalah *Work life Balance* (Greenhaus & Powell, 2006) sebagai variabel independen dan Kinerja (Kruse, 2017) sebagai variabel dependen dan Kepuasan (Robbins & Hakim, 2013) sebagai variabel mediasi. Alat analisis yang digunakan untuk mengelola data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS (*Statistical Product and Service Solution*). Hasil dari penelitian ini yaitu kesejahteraan psikologis memediasi hubungan antara *work life balance* dan kinerja kerja karyawan, dan proses mediasi ini dimoderasi oleh kepuasan dengan rekan kerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak variabel independent, variabel dependen dan variabel mediasi yang digunakan. Sedangkan, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada teori yang digunakan.

2. Oscar D (2019)

Penelitian yang dilakukan Oscar D (2019) berjudul “*Work-Life Balance, Employee Job Performance and Satisfaction Among Doctors and Nurses in Malaysia*”. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui

hubungan antara praktik *work life balance* pada kinerja kerja karyawan serta efek mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara praktik keseimbangan kehidupan kerja dan kinerja kerja karyawan antara dokter dan perawat di Malaysia Timur. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif, populasi pada penelitian ini 491 dokter dan perawat di negara bagian Sabah dan Sarawak, Malaysia Timur. Variabel yang digunakan adalah *Work life Balance* (Gryzwacz & Carlson, 2007) sebagai variabel independen dan Kinerja (Frone & Russel, 1997) sebagai variabel dependen dan Kepuasan (Maslach *et al*, 2001) sebagai variabel mediasi. Alat analisis yang digunakan untuk mengelola data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS (*Statistical Product and Service Solution*). Hasil dari penelitian ini yaitu adanya hubungan signifikan antara praktik *work life balance* (misalnya fleksibilitas dalam jam kerja dan pengawasan yang mendukung), kinerja dan kepuasan kerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak variabel independent, variabel dependen dan variabel mediasi yang digunakan. Sedangkan, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada teori yang digunakan.

Tabel 2.7 Penelitian Terdahulu (*Work life Balance* – Kinerja Layanan Dimediasi Kepuasan Kerja)

No.	Peneliti/Judul Penelitian/Objek Penelitian	Metode & Alat analisis/ Variabel Penelitian	Hasil	Perbedaan
1.	<i>Journal of Work and Organizational Psychology</i> (2018) 34(1) 29-37	SPSS (<i>Statistical Product and Service Solution</i>)	Terdapat hubungan antara <i>work-</i>	Teori yang digunakan

Lanjutan tabel 2.7

No.	Peneliti/Judul Penelitian/Objek Penelitian	Metode & Alat analisis/ Variabel Penelitian	Hasil	Perbedaan
	<p>Sajid, <i>et al</i> (2018)</p> <p><i>Moderated Mediation between Work Life Balance and Employee Job Performance: The Role of Psychological Wellbeing and Satisfaction with Coworkers</i></p> <p>284 karyawan tetap di bank komersial di distrik Vehari Pakistan</p>	<p>Independen : <i>Work life Balance</i> (Greenhaus & Powell, 2006)</p> <p>Dependen : Kinerja (Kruse, 2017)</p> <p>Mediasi : Kepuasan (Robbins & Hakim, 2013)</p>	<p><i>life balance</i> dengan kinerja dan kepuasan</p>	
2.	<p><i>International Journal of Human Resource Studies</i> ISSN 2162-3058 2019, Vol. 9, No. 4</p> <p>Oscar D (2019)</p> <p><i>Work-Life Balance, Employee Job Performance and Satisfaction Among Doctors and Nurses in Malaysia</i></p> <p>491 dokter dan perawat di negara bagian Sabah dan Sarawak, Malaysia Timur</p>	<p>SPSS (<i>Statistical Product and Service Solution</i>)</p> <p>Independen : <i>Work life Balance</i> (Gryzwacz & Carlson, 2007)</p> <p>Dependen : Kinerja (Frone & Russel, 1997)</p> <p>Mediasi : Kepuasan (Maslach <i>et al</i>, 2001)</p>	<p>Terdapat hubungan antara <i>work-life balance</i> dengan kinerja dan kepuasan</p>	<p>Teori yang digunakan</p>

2.2.7 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Layanan dimediasi

Kepuasan Kerja

1. Edwar, *et al* (2021)

Penelitian yang dilakukan Edwar, *et al* (2021) berjudul “*Effects of Leadership, Employee Engagement and Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study in Indonesia*”. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan paksa dan perilaku kepemimpinan ramah dengan kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan *employee engagement* pada Badan Penanggulangan

Bencana Aceh (BPBD Aceh). Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif, populasi pada penelitian ini 108 karyawan di BPBA. Variabel yang digunakan adalah *Employee Engagement* (Lawler & Hall, 1970) sebagai variabel independen dan Kinerja (Stolovitch & Keeps, 1999) sebagai variabel dependen dan Kepuasan (Quirk *et al*, 2006) sebagai variabel mediasi. Alat analisis yang digunakan untuk mengelola data penelitian ini adalah dengan menggunakan AMOS. Hasil dari penelitian ini yaitu *employee engagement* mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak variabel independen, variabel dependen dan variabel mediasi yang digunakan. Sedangkan, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ada pada alat analisis.

Tabel 2.8 Penelitian Terdahulu (*Employee Engagement* – Kinerja Layanan Dimediasi Kepuasan)

No.	Peneliti/Judul Penelitian/Objek Penelitian	Metode & Alat analisis/ Variabel Penelitian	Hasil	Perbedaan
1.	<i>Journal of Asian Finance, Economics and Business</i> Vol 8 No 6 (2021) 1129–1139 Edwar, <i>et al</i> (2021) <i>Effects of Leadership, Employee Engagement and Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study in Indonesia</i> 108 karyawan di BPBA	AMOS Independen : <i>Employee Engagement</i> (Lawler & Hall, 1970) Dependen : Kinerja (Stolovitch & Keeps, 1999) Mediasi : Kepuasan (Quirk <i>et al</i> , 2006)	Terdapat hubungan antara <i>employee engagement</i> dengan kinerja dan kepuasan	Alat analisis yang digunakan

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh *Work life Balance* terhadap Kinerja Layanan

Penelitian yang dilakukan oleh Mmakwe, *et al* (2018) dalam hubungan *work life balance* dan kinerja pada sektor perbankan Port Harcourt memiliki hasil positif dan signifikan. Pada penelitian ini teori yang digunakan yaitu dari Kalliath & Brough (2008) dan Ilgen & Scheinoder (1991). Penelitian yang dilakukan oleh Khaled, *et al* (2019) dalam hubungan *work life balance* dan kinerja pada Med Pharma memiliki hasil positif dan signifikan. Pada penelitian ini teori yang digunakan yaitu dari Susana & Ramon (2003) dan Abualoush *et al* (2018).

Penelitian yang dilakukan oleh Muafi, *et al* (2021) dalam hubungan *work life balance* dan kinerja pada Koperasi Simpan Pinjam Syariah di Yogyakarta memiliki hasil positif dan signifikan. Pada penelitian ini teori yang digunakan yaitu dari Clark (2000) dan Robbins & Judge (2015). Ketika karyawan merasakan *work life balance* yang seimbang karyawan merasa senang dan tidak stress dalam bekerja, hal tersebut dapat meningkatkan kinerja layanan dari karyawan.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel *Work life Balance* terhadap Kinerja Layanan, maka dapat disimpulkan dalam hipotesis, yaitu:

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari Work-life Balance terhadap Kinerja Layanan

2.3.2 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Layanan

Penelitian yang dilakukan oleh Julian, *et al* (2020) dalam hubungan *employee engagement* dan kinerja pada PT. Koexim Mandiri Finance memiliki hasil positif dan signifikan. Pada penelitian ini teori yang digunakan yaitu dari Riyanto (2020) dan Riyanto, *et al* (2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Meswantri, *et al* (2019) dalam hubungan *employee engagement* dan kinerja pada Gedung DKI Jakarta memiliki hasil positif dan signifikan. Pada penelitian ini teori yang digunakan yaitu dari Ashley, *et al* (2011) dan Masakure (2006). *Employee engagement* merupakan hal penting yang seharusnya dirasakan karyawan, karena ketika karyawan merasakan keterikatan dalam perusahaan, merasa memiliki peran penting dalam perusahaan, hal tersebut dapat meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel *Employee Engagement* terhadap Kinerja Layanan, maka dapat disimpulkan dalam hipotesis, yaitu:

H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari Employee Engagement terhadap Kinerja Layanan

2.3.3 Pengaruh *Work life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Nurul, *et al* (2018) dalam hubungan *work life balance* dan kepuasan pada industri migas Malaysia memiliki hasil positif dan signifikan. Pada penelitian ini teori yang digunakan yaitu dari Murphy & Doherty (2011) dan Locke (1969). Penelitian yang dilakukan oleh Kakul, *et al* (2017) dalam hubungan *work life balance* dan kepuasan

sektor pendidikan tinggi Kesultanan Oman memiliki hasil positif dan signifikan. Pada penelitian ini teori yang digunakan yaitu dari Kar & KC Mirsa (2013) dan Idiaz S & JAC Vieira (2003).

Penelitian yang dilakukan oleh Mas Machuca, *et al* (2016) dalam hubungan *work life balance* dan kepuasan pada organisasi farmasi Spanyol memiliki hasil positif dan signifikan. Pada penelitian ini teori yang digunakan yaitu dari Greenhaus & Beutell (1985) dan Crossman & Abou Zaki (2003). Salah satu manfaat *work life balance* adalah karyawan merasa lebih bahagia karena kehidupan pekerjaan dan pribadinya seimbang. Ketika karyawan merasakan *work life balance* dapat meningkatkan kepuasannya dalam bekerja.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel *Work life Balance* terhadap Kepuasan, maka dapat disimpulkan dalam hipotesis, yaitu:

H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari Work-life Balance terhadap Kepuasan Kerja

2.3.4 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh SC Vetrivel, *et al* (2020) dalam hubungan *employee engagement* dan kepuasan hasil positif dan signifikan. Pada penelitian ini teori yang digunakan yaitu dari Ellehuus (2012) dan Robbins & Judge (2013). Penelitian yang dilakukan oleh Goestjahjanti, *et al* (2020) dalam hubungan *employee engagement* dan kepuasan pada industri otomotif di Asia Tenggara memiliki hasil positif dan signifikan. Pada

penelitian ini teori yang digunakan yaitu dari Saks AM (2006) dan Donny *et al* (2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Mohsin, *et al* (2020) dalam hubungan *employee engagement* dan kepuasan pada karyawan departemen fungsional memiliki hasil positif dan signifikan. Pada penelitian ini teori yang digunakan yaitu dari Macleod D, *et al* (2012) dan George *et al* (2008). *Employee engagement* membuat karyawan menyadari perannya dalam perusahaan sehingga karyawan merasa semangat dalam bekerja. Ketika karyawan merasa semangat dalam bekerja, kepuasan kerjanya pun dapat mengalami peningkatan.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel *Employee Engagement* terhadap Kepuasan, maka dapat disimpulkan dalam hipotesis, yaitu:

H4 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja

2.3.5 Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja Layanan

Penelitian yang dilakukan oleh Naila, *et al* (2020) dalam hubungan kepuasan dan kinerja pada RSUD Provinsi Kalimantan Timur hasil positif dan signifikan. Pada penelitian ini teori yang digunakan yaitu dari Morison *et al* (1997) dan Ivanceich JM (2007). Penelitian yang dilakukan oleh Juanda, *et al* (2018) dalam hubungan kepuasan dan kinerja pada industri sepatu Tangerang, Banten memiliki hasil positif dan signifikan. Pada

penelitian ini teori yang digunakan yaitu dari Saks Bethley, et al (2013) dan Siahaan, *et al* (2016).

Penelitian yang dilakukan oleh Abdul (2018) dalam hubungan kepuasan dan kinerja pada Rumah Sakit Swasta di DKI Jakarta memiliki hasil positif dan signifikan. Pada penelitian ini teori yang digunakan yaitu dari Wibowo (2013) dan Ramli & Manigasi (2018). Karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya, dapat dipastikan memiliki produktivitas dan kinerja yang maksimal. Apabila perusahaan mampu menjaga kepuasan kerja karyawannya, maka kemungkinan target perusahaan akan tercapai.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel Kepuasan terhadap Kinerja, maka dapat disimpulkan dalam hipotesis, yaitu:

H5 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepuasan terhadap Kinerja

2.3.6 Pengaruh *Work life Balance* terhadap Kinerja Layanan dimediasi Kepuasan

Penelitian yang dilakukan oleh Sajid, *et al* (2018) dalam hubungan *work life balance* dan kinerja dimediasi kepuasan pada bank komersial di distrik Vehari, Pakistan hasil positif dan signifikan. Pada penelitian ini teori yang digunakan yaitu dari Greenhaus & Powell (2006) dan Kruse (2017) dan Robbins & Hakim (2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Oscar D (2019) dalam hubungan *work life balance* dan kinerja dimediasi kepuasan pada industri sepatu Tangerang, Banten memiliki hasil positif dan signifikan. Pada penelitian ini

teori yang digunakan yaitu dari Gryzwacz & Carlson (2007) dan Frone & Russel (1997) dan Maslach *et al* (2001). Karyawan yang merasakan *work life balance*, merasa puas dan senang dalam pekerjaannya. Hal itu dapat meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan.

Berdasarkan hubungan antara ketiga variabel hubungan *Work life Balance* dan Kinerja dimediasi Kepuasan, maka dapat disimpulkan dalam hipotesis, yaitu:

H6 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari Work-life Balance terhadap Kinerja dimediasi Kepuasan

2.3.7 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Layanan dimediasi Kepuasan

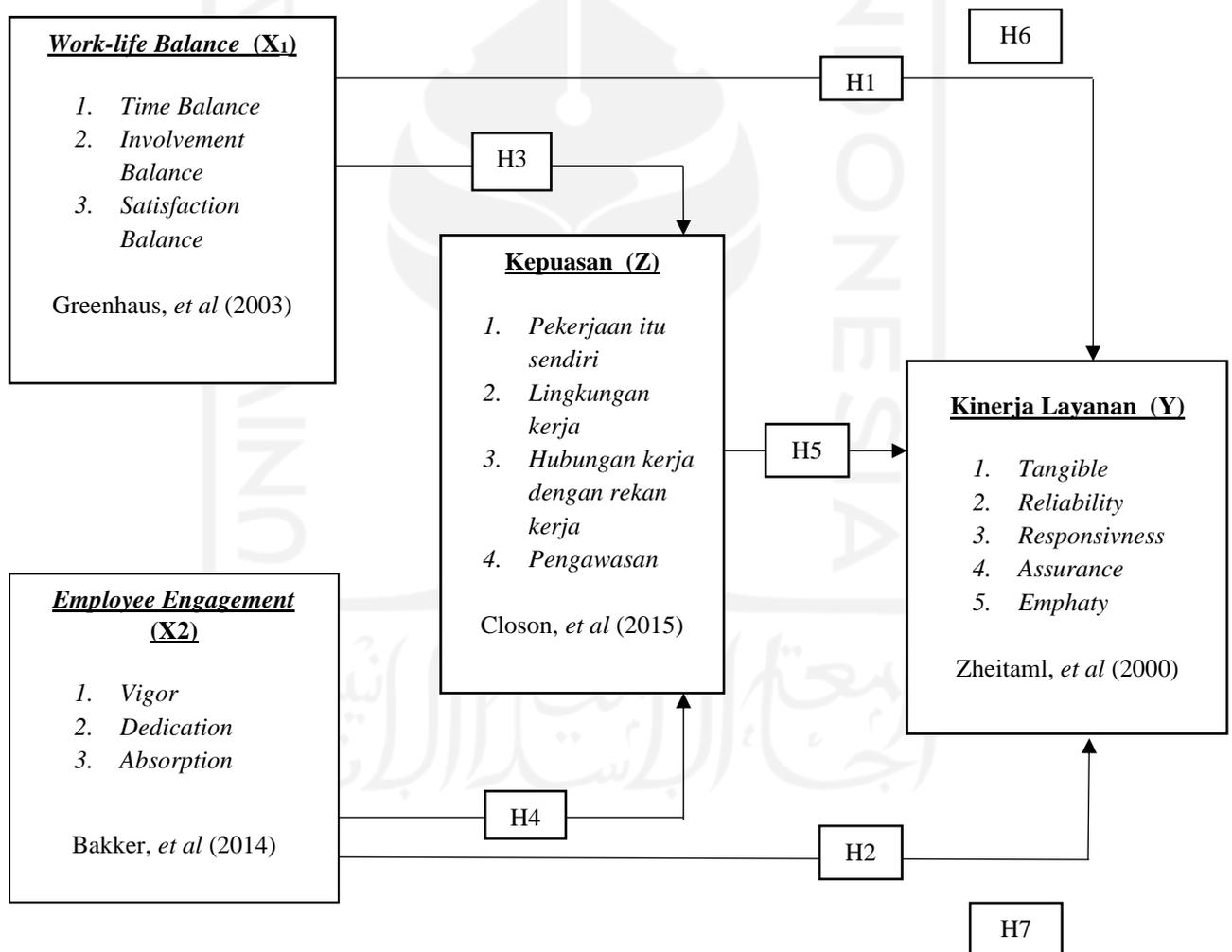
Penelitian yang dilakukan oleh Edwar, *et al* (2018) dalam hubungan *employee engagement* dan kinerja dimediasi kepuasan pada BPBA memiliki hasil positif dan signifikan. *Employee engagement* merupakan salah satu kunci stabilnya perusahaan, ketika karyawan merasa memiliki peranan penting dalam perusahaan disitu terciptanya kepuasan dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan hubungan antara ketiga variabel hubungan *Employee Engagement* dan Kinerja dimediasi Kepuasan, maka dapat disimpulkan dalam hipotesis, yaitu:

H7 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari Employee Engagement terhadap Kinerja dimediasi Kepuasan

2.4 Kerangka Pikir

Berdasarkan pengembangan konsep teoritik dan hipotesis, maka kerangka pikir akan menjelaskan seberapa besar pengaruh *Work life Balance* dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Layanan melalui Kepuasan. Adapun kerangka pikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1, yaitu sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kuantitatif, penelitian kuantitatif merupakan metode untuk menguji teori tertentu antar variabel. Menurut Creswell (2014) penelitian kuantitatif adalah metode untuk menguji teori dengan memeriksa hubungan antar variable. Variabel variable ini diukur dengan insturem, sehingga data dapat dianalisis menggunakan prosedur statistik. Laporan tertulis memiliki struktur yang terdiri dari pengantar sastra dan juga teori, metode dan hasil juga diskusi. Dalam penelitian ini, kuesioner digunakan untuk mengumpulkan informasi dari karyawan KPP Pratama Sleman. Menurut Sekaran & Bougie (2009) kuesioner adalah cara pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan secara tertulis dan telah dilakukan perumusan sebelumnya yaitu responden memilih jawaban yang sudah ditentukan. Peneilitan ini menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner yang disebar ke seluruh responden.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pajak Pratama Sleman yang beralamat di Jl. Ring Road Utara No. 10, Maguwoharjo, Kecamatan Depok, Kabupaten Sleman, Yogyakarta.

3.2.1 Profil Perusahaan

Kantor Pelayanan Pajak merupakan unit kerja dari Direktorat Jenderal Pajak yang melakukan pelayanan di bidang perpajakan kepada masyarakat. Sedangkan KPP Pratama merupakan unsur pelaksana atau instansi vertikal yang berada di bawah Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Vertikal di Direktorat Jenderal Pajak yang merupakan salah satu instansi di bawah Kementerian Keuangan. Kantor Pajak Pratama memiliki fungsi untuk melakukan analisis, penjabaran, dan pencapaian target penerimaan, pencarian, hingga pengumpulan dan pengolahan data dan informasi perpajakan, validasi data, edukasi hingga pengukuhan dan penghapusan WP, pemurtakhiran basis data perpajakan, hingga penataan usaha piutang dan penagihan pajak.

3.2.2 Visi Misi Perusahaan

KPP Pratama adalah bagian dari Direktorat Jenderal Pajak sehingga Visi dan Misi KPP Pratama sama dengan Visi dan Misi yang telah ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Pajak. Visi dari KPP Pratama yaitu menjadi institusi penghimpun penerimaan negara yang terbaik demi menjamin kedaulatan dan kemandirian negara. Sedangkan misi dari KPP Pratama yaitu menjamin penyelenggaraan negara yang berdaulat dan mandiri dengan :

1. Mengumpulkan penerimaan berdasarkan kepatuhan pajak sukarela yang tinggi dan penegakan hukum yang adil

2. Pelayanan berbasis teknologi modern untuk kemudahan pemenuhan kewajiban perpajakan
3. Aparatur pajak yang berintegritas, kompeten dan profesional
4. Kompensasi yang kompetitif berbasis sistem manajemen kinerja

3.2.3 Tugas Dan Fungsi

Tugas dan fungsi dari KPP Pratama yaitu perumusan kebijakan di bidang perpajakan, pelaksanaan kebijakan di bidang perpajakan, penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang perpajakan, pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang perpajakan dan pelaksanaan administrasi DJP.

3.3 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah objek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan yang lain dan objek satu dengan yang lain. Menurut Arikunto (2010), variabel penelitian adalah objek penelitian yang menjadi perhatian atau suatu titik dalam suatu penelitian. Menurut Kidder (1981) variabel adalah kualitas dimana seorang peneliti mempelajari dan mengambil kesimpulan dari penelitian tersebut.. Sedangkan variabel penelitian menurut Creswell (2009) atribut organisasi yang diukur atau diobservasi diantara individu atau organisasi. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel *work-life balance* (X_1) dan variabel *employe engagement* (X_2) sebagai variabel independen, kinerja layanan (Y) sebagai variabel dependen, kepuasan kerja (Z) variabel mediasi.

3.3.1 Variabel Independen

Menurut Creswell (2009) variabel independen adalah variable yang mempengaruhi hasil. Sedangkan menurut Siregar (2013) variabel independen adalah variabel yang menjadi sebab atau memengaruhi variabel lain (variabel dependen). Juga sering disebut dengan variabel bebas, predictor, stimulus, dan anteseden. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *work life balance* (X_1) dan *employee engagement* (X_2).

3.3.2 Variabel Dependen

Menurut Creswell (2009) variabel dependen adalah variabel yang bergantung pada variabel independent. Variabel dependen adalah hasil dari pengaruh variabel independen. Sementara menurut Siregar (2013) variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel lain (variabel independen). Variabel ini juga sering disebut variabel terikat, dan endogen. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kinerja layanan (Y).

3.3.3 Variabel Mediasi

Menurut Cresswell (2009) variabel mediasi adalah variabel yang ada diantara variabel independent dan variabel dependen dan dapat memediasi antara pengaruh kedua variabel tersebut. Sementara menurut Sugiyono (2016) variable mediasi adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen menjadi hubungan

yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Z).

3.4 Definisi Operasional Variabel

Menurut Nazir, Moh (2013) definisi operasional variabel adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti, atau menspesifikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Variabel yang digunakan dalam penelitian dapat diklasifikasikan menjadi variabel independen, variabel dependen, dan variabel mediasi. Dimensi (indikator) dapat berupa perilaku, aspek, sifat, atau karakteristik.

3.4.1 *Work life Balance*

Menurut para ahli, *work life balance* sebagai sejauh mana seorang individu terlibat secara setara dan sama-sama puas dengan peran pekerjaannya dan peran keluarganya. Keseimbangan kehidupan kerja terdiri dari tiga komponen yaitu keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan psikologis, keseimbangan kepuasan. Keseimbangan waktu mengacu pada waktu yang sama yang diberikan untuk pekerjaan dan peran keluarga, keseimbangan keterlibatan mengacu pada tingkat keterlibatan psikologis yang sama dalam peran pekerjaan dan keluarga, dan akhirnya, keseimbangan kepuasan mengacu pada tingkat kepuasan yang sama dalam

peran pekerjaan dan keluarga. Semua komponen ini harus dipertimbangkan saat mempelajari keseimbangan kehidupan kerja. Indikator *work-life balance* mengacu pada Greenhaus, *et al* (2003).

Tabel 3.1 Indikator *Work life Balance*

No	Items	Sumber
1.	Keseimbangan waktu (<i>time balance</i>)	Greenhaus, <i>et al</i> (2003)
a.	Waktu untuk bekerja membatasi kehidupan pribadi saya	
b.	Waktu bekerja saya seimbang dengan kehidupan pribadi	
c.	Waktu bekerja saya tersita untuk kehidupan pribadi	
2.	Keseimbangan keterlibatan (<i>involvement balance</i>)	
a.	Aktivitas dalam kehidupan pribadi memotivasi saya dalam menjalankan pekerjaan	
b.	Suasana dalam pekerjaan mendukung aktivitas yang saya sukai dalam kehidupan pribadi	
3.	Keseimbangan kepuasan (<i>satisfaction balance</i>)	
a.	Saya merasa bahagia dengan kehidupan pribadi dan pekerjaan yang saya jalani	
b.	Saya merasa puas dengan kehidupan pribadi dan pekerjaan yang saya jalani	

3.4.2 *Employee Engagement*

Employee engagement adalah karyawan yang merasa terikat dan mendedikasikan diri terhadap pekerjaan dan organisasi tempat bekerja. Karyawan yang memiliki engaged tinggi meyakini bahwa pekerjaan yang dilakukan berarti bagi dirinya dan lingkungan kerjanya. Karyawan juga memahami dengan baik tugas dan perannya dalam organisasi, kontribusinya memiliki dampak yang positif bagi kemajuan perusahaan, dan merasa dilibatkan dalam perumusan dan pencapaian target perusahaan.

Indikator *employee engagement* mengacu pada Bakker, *et al* (2014).

Tabel 3.2 Indikator *Employee Engagement*

No	Items	Sumber
1. Vigor		Bakker, <i>et al</i> (2014)
a.	Saya merasa semangat dalam melakukan pekerjaan	
b.	Saya merasa bersungguh sungguh dalam melakukan pekerjaan	
c.	Saya merasa gigih dan tekun ketika menghadapi kesulitan dalam bekerja	
Dedication		
a.	Saya ikut andil dalam berbagai aktivitas untuk memajukan perusahaan	
b.	Saya mengumpulkan tugas sesuai waktu yang ditentukan perusahaan	
Absorption		
a.	Saya konsentrasi dan serius dalam bekerja	
b.	Saya menikmati pekerjaan dan merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaan	
c.	Saya merasa bahagia dan menikmati pekerjaan sehingga waktu terasa cepat berlalu ketika melakukan pekerjaan	

3.4.3 Kinerja Layanan

Kinerja layanan merupakan penilaian pelanggan atas keunggulan suatu layanan secara menyeluruh. Semakin perusahaan menunjukkan kinerja layanan yang baik, maka semakin menambah tingkat loyalitas pelanggan pada perusahaan. Indikator kinerja layanan mengacu pada Zheitaml, *et al* (2000).

Tabel 3.3 Indikator Kinerja Layanan

No	Items	Sumber
1. Tangible		Zheitaml, <i>et al</i> (2000)
a.	Penampilan saya menarik dalam melayani pelanggan	
b.	Perusahaan menyediakan tempat yang nyaman untuk melakukan pelayanan	
c.	Perusahaan memberikan kemudahan dalam proses pelayanan	
d.	Perusahaan memberikan kemudahan dalam akses pelanggan dalam permohonan pelayanan	
e.	Perusahaan memberikan penggunaan alat bantu dalam pelayanan	
2. Reliability		
a.	Saya merasa cermat dalam melayani pelanggan	
b.	Perusahaan memiliki standar pelayanan yang jelas	
c.	Saya memiliki kemampuan dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan	
d.	Saya merasa ahli dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan	
3. Responsivness		
a.	Saya merespons setiap pelanggan yang ingin mendapatkan pelayanan	
b.	Saya melakukan pelayanan dengan cepat dan tepat	
c.	Saya merespon semua keluhan pelanggan	
4. Assurance		
a.	Saya memberikan jaminan tepat waktu dalam pelayanan	
b.	Saya memberikan jaminan biaya dalam pelayanan	
c.	Saya memberikan jaminan legalitas dalam pelayanan	
d.	Saya memberikan kepastian biaya dalam pelayanan	

Lanjutan tabel3.3

No	Items	Sumber
5. Emphaty		
a.	Saya mendahulukan kepentingan pelanggan	
b.	Saya melayani dengan sikap yang ramah dan sopan santun tanpa diskriminatif	
c.	Saya menghargai setiap pelanggan	

3.4.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan faktor penting yang dipertimbangkan ketika berhadapan dengan keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja telah dirasakan sebagai rasa pencapaian dan keberhasilan pekerja dalam pekerjaan. Ini terkait dengan efisiensi, kinerja, dan kesejahteraan pribadi. Kepuasan kerja merupakan indikasi bahwa seorang individu menikmati pekerjaan dan dihargai untuk melakukannya dengan baik. Kepuasan kerja lebih lanjut menyiratkan antusiasme dan kebahagiaan dengan pekerjaan seseorang. Indikator kepuasan mengacu pada Closon, *et al* (2015).

Tabel 3.4 Indikator Kepuasan Kerja

No	Items	Sumber
1. Pekerjaan itu sendiri		
a.	Saya merasa menyukai pekerjaan yang saya lakukan dan menyadari pekerjaan tersebut sesuai keinginan saya	

Lanjutan tabel 3.4

No	Items	Sumber
2. Lingkungan kerja		Closon, <i>et al</i> (2015)
a.	Perusahaan menciptakan lingkungan yang positif dan nyaman untuk bekerja	
3. Hubungan kerja dengan rekan kerja		
a.	Saya berhubungan baik dengan rekan kerja di perusahaan	
4. Pengawasan		
a.	Atasan mengawasi kerja karyawan	
b.	Saya melakukan pekerjaan sesuai standar perusahaan	

3.5 Populasi dan Sampel

Menurut Sekaran (2006), Populasi meliputi keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau minat yang ingin diteliti oleh peneliti. Sedangkan Sampel menurut Sekaran (2006) adalah sebagian dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Dengan kata lain, sejumlah, tapi tidak semua, elemen populasi akan membentuk sampel. Sampel ini merupakan subset atau sub kelompok populasi. Populasi dalam penelitian ini mencakup 128 karyawan Kantor Pajak Pratama Sleman. Populasi dan sampel pada penelitian ini berjumlah sama, penilitan ini menggunakan sampel jenuh (*sensus*). Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua populasi digunakan sebagai sampel dan

dikenal juga sebagai sensus, jika populasi kurang dari 100 orang maka jumlah sampel diambil secara keseluruhan (Arikunto, 2012).

3.6 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Jenis Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari tangan pertama untuk di analisis berikutnya untuk menemukan solusi atau masalah yang diteliti (Sekaran, 2006). Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner kepada responden yang merupakan karyawan Kantor Pajak Pratama Sleman DIY, yang berkaitan dengan identitas responden, serta persepsi responden terhadap variabel yang akan diteliti.

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti, data yang diterbitkan dalam jurnal statistic dan yang lain, dan informasi yang tersedia dari sumber publikasi atau non publikasi baik di dalam maupun luar organisasi yang berguna bagi peneliti (Sekaran, 2006). Data sekunder ini biasanya berupa bukti, catatan atau laporan yang sudah disusun dalam arsip yang dipublikasikan maupun. Pengumpulan data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari data-data yang terkait dengan perusahaan dan penelitian terdahulu yang sesuai dengan variabel yang akan diteliti.

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuisisioner. Menurut Sekaran & Bougie (2009) kuisisioner adalah pertanyaan tertulis yang sudah dirumuskan sebelumnya dimana responden dapat mencatat jawaban mereka, dalam alternatif yang didefinisikan secara kuat. Responden akan menjawab pertanyaan penelitian yang telah disediakan dengan menggunakan skala Likert. Dalam pengumpulan data penelitian ini dilakukan secara online melalui google form dan dengan metode cross sectional. Menurut Sekaran & Bougie (2009) skala Likert didesain untuk menentukan seberapa besar pengaruh subjek dalam menentukan setuju atau tidak dengan pernyataan yang berupa 5 poin dengan titik panduan atau. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan adalah:

- 1) Sangat Tidak Setuju
- 2) Tidak Setuju
- 3) Ragu ragu
- 4) Setuju
- 5) Sangat setuju

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Analisis Deskriptif

Menurut Ghozali (2006) yaitu analisis yang dipakai untuk mendeskripsikan karakteristik penelitian, responden yang diteliti serta data yang dikumpulkan. Setelah itu dilakukan pembahasan secara deskriptif.

3.7.2 Analisis Structural Equation Model (SEM)

Penelitian analisis menggunakan Permodelan Persamaan Struktural / *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui aplikasi software *Partial Least Square* (PLS). Menurut Ghozali (2008), SEM merupakan gabungan dari dua metode statistik yang terpisah yaitu analisis faktor (factorial analysis) yang dikembangkan dalam psikologi dan psikometri serta model persamaan simultan (*simultaneous equation modeling*) yang dikembangkan dalam ekonometrika.

3.7.3 Partial Least Square (PLS)

Partial least square adalah suatu teknik statistik multivariat yang bisa untuk menangani banyak variabel respon serta variabel eksplanatori sekaligus. Analisis ini merupakan alternatif yang baik untuk metode analisis regresi berganda dan regresi komponen utama, karena metode ini bersifat lebih robust atau kebal. Robust artinya parameter model tidak banyak berubah ketika sampel baru diambil dari total populasi (Geladi & Kowalski, 1986).

3.7.4 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Inner Model menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan

menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square* test untuk *predictive relevance*, dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Perubahan nilai R² dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2014). Beberapa uji untuk mengukur model struktural :

- a. *R Square* pada konstruk endogen. Nilai R Square adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Menurut Chin (1998), nilai R square sebesar 0.67 (kuat), 0.33 (moderat) dan 0.19 (lemah).
- b. *Estimate for Path Coefficients*, merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan/pengaruh konstruk laten. Dilakukan dengan prosedur *Bootstrapping*.
- c. *Effect Size (f square)*. Dilakukan untuk mengetahui kebaikan model.
- d. *Prediction relevance (Q square)* atau dikenal dengan Stone-Geisser's. Uji ini dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi dengan prosedur *blinfoling*. Apabila nilai yang didapatkan 0.02 (kecil), 0.15 (sedang) dan 0.35 (besar). Hanya dapat dilakukan untuk konstruk endogen dengan indikator reflektif.

3.7.5 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian dengan PLS dimulai dengan pengujian model pengukuran untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Uji validitas dilakukan untuk mengukur kemampuan instrumen penelitian apa yang

seharusnya diukur, menurut Hartono & Abdillah (2014). Penjelasan mengenai model pengukuran sebagai berikut :

- a. *Discriminant validity* adalah membandingkan nilai square root of average variance extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai discriminant validity yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas component score variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan ukuran composite reliability, (Ghozali 2014).
- b. *Composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk dan lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk. Cronbach's alpha mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk. Rule of thumb nilai alpha atau composite reliability harus lebih besar dari 0,7, meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hartono & Abdillah, 2014).
- c. *Convergent validity*, dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score dengan construct score yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari

pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup (Hartono dan Abdillah, 2014).



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Didalam bab ini, menjelaskan mengenai pengaruh *Work life Balance*, *Employee Engagement*, Kinerja Layanan, dan Kepuasan Kerja. Analisis dalam penelitian ini menggunakan metode PLS.

4.1 Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, kuesioner disebar kepada 128 karyawan Kantor Pajak Pratama Sleman. Dari sejumlah kuesioner yang disebar, kuesioner yang kembali sejumlah 90 kuesioner dengan presentase 70,4%. Tingkat pengembalian kuesioner dilampirkan pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner

Kriteria	Jumlah	Persentase(%)
Jumlah kuesioner disebar	128	100%
Jumlah kuesioner tidak kembali	38	29,6 %
Jumlah kuesioner tidak lengkap	0	0
Kuesioner memenuhi syarat	90	70,4%

Sumber: Data Primer 2021

4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis berupa pengumpulan , pengolahan dan penyajian serta interpretasi secara data secara kuantitatif yang dapat disajikan dalam bentuk table atau grafik. Pada analisis deksriptif,

disajikan hasil analisis dari data responden meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, status pernikahan, lama bekerja, seksi dan penghasilan.

Tabel 4.2 Analisis Deskriptif

	Analisis	Jumlah Responden	Presentase
Jenis Kelamin	Laki laki	50	55.6%
	Perempuan	40	44.4%
Usia	Kurang dari 25 tahun	7	7.8%
	25 tahun – 30 tahun	18	20%
	31 tahun – 40 tahun	36	40%
	41 tahun – 50 tahun	25	27.8%
	Lebih dari 50 tahun	4	4.4%
Pendidikan Terakhir	SMA	0	0%
	Diploma	36	40%
	Sarjana (S1)	45	50%
	Magister (S2)	9	10%
	Doktoral (S3)	0	0%
Status Pernikahan	Sudah Kawin	72	80%
	Belum Kawin	18	20%
Lama Bekerja	Kurang dari 5 tahun	11	12.2%
	5 tahun – 10 tahun	19	21.1%
	10 tahun – 20 tahun	32	35.6%
	Lebih dari 20 tahun	28	31.1%
Seksi	Subbagian Umum Dan Kepatuhan Internal	11	12.2%
	Penjamin Kualitas Data	9	10%
	Pelayanan	18	20%
	Pengawasan I	8	8.8%
	Pengawasan II	9	10%
	Pengawasan III	7	7.7%
	Pengawasan IV	8	8.8%
	Pengawasan V	6	6.6%
	Pengawasan VI	4	4.4%
	P3	10	11.1%
Penghasilan	Rp.2.000.000 – Rp.5.000.000	0	0%
	Rp. 5.000.000 – Rp.10.000.000	16	17.7%
	Rp.10.000.000 – Rp.15.000.000	32	35.5%
	Lebih Dari Rp.15.000.000	42	46.4%

Dari tabel 4.2 kelompok jenis kelamin responden terlihat laki-laki lebih banyak dari responden perempuan. Responden laki-laki berjumlah 50 dengan presentase 55.6% dan responden perempuan berjumlah 40 dengan presentase 44.4%. Kelompok usia terlihat bahwa responden terbanyak ada pada usia 31 tahun – 40 tahun berjumlah 36 dengan presentase 40% . Dan responden terendah ada pada usia lebih dari 50 tahun berjumlah 4 dengan presentase 4.4%. Kelompok Pendidikan terakhir terlihat bahwa responden terbanyak ada pada pendidikan terakhir sarjana (S1) berjumlah 45 dengan presentase 50% . Dan responden terendah ada pada pendidikan terakhir magister (S2) berjumlah 9 dengan presentase 10%. Kelompok status pernikahan terlihat bahwa responden terbanyak ada pada kelompok sudah kawin berjumlah 72 dengan presentase 80%. Dan responden terendah ada pada kelompok belum kawin berjumlah 18 dengan presentase 20%. Kelompok lama bekerja terlihat bahwa responden terbanyak ada pada kelompok rentang lama bekerja 10 tahun – 20 tahun berjumlah 32 dengan presentase 35.6%. Dan responden terendah ada pada kelompok rentang lama bekerja kurang dari 5 tahun berjumlah 11 dengan presentase 12.2%. Kelompok seksi responden terlihat bahwa responden terbanyak ada pada seksi pelayanan berjumlah 18 orang dengan presentase 20%. Dan responden terendah ada pada seksi pengawasan VI berjumlah 4 orang dengan presentase 4.4%. Dan kelompok penghasilan terlihat bahwa responden terbanyak ada kelompok penghasilan lebih dari Rp.15.000.000 berjumlah 42 orang dengan presentase 46.6%. Dan responden terendah ada pada

kelompok penghasilan Rp.2.000.000 – Rp.5.000.000 berjumlah 0 orang dengan presentase 0%.

4.3 Analisis Deskriptif Variabel

Setelah mengumpulkan data dari responden, data yang telah diperoleh di rekapitulasi dan di analisis untuk mengetahui deskripsi dari masing masing variabel. Penilaian responden berdasarkan kriteria :

Skor tertinggi : 5

Skor terendah : 1

Interval = $5 - 1/5 = 0.80$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel sebagai berikut:

1.00 – 1.80 = Sangat Rendah

1.81 – 2.60 = Rendah

2.61 – 3.40 = Sedang

3.41 – 4.20 = Tinggi

4.21 – 5.00 = Sangat Tinggi

4.3.1 Variabel Eksogen Pertama

Variabel eksogen pertama dalam penelitian ini adalah *Work life Balance* (X_1). Hasil analisis deskriptif dari variabel *Work life Balance* ditunjukkan pada tabel 4.3.

Tabel 4.3 Analisis Deskriptif Variabel *Work life Balance*

Variabel	Dimensi	Butir	Pernyataan	Mean	Kriteria
<i>Work-life Balance</i>	Keseimbangan Waktu (<i>Time Balance</i>)	X1.1	Waktu untuk bekerja membatasi kehidupan pribadi saya	4.3	Sangat Tinggi
		X1.2	Waktu bekerja saya seimbang dengan kehidupan pribadi	4.37	Sangat Tinggi
		X1.3	Waktu bekerja saya tersita untuk kehidupan pribadi	4.3	Sangat Tinggi
	Keseimbangan Keterlibatan Waktu (<i>Involvement Balance</i>)	X1.4	Aktivitas dalam kehidupan pribadi memotivasi saya dalam menjalankan pekerjaan	4.26	Sangat Tinggi
		X1.5	Suasana dalam pekerjaan mendukung aktivitas yang saya sukai dalam kehidupan pribadi	4.18	Tinggi
	Keseimbangan Kepuasan (<i>Satisfaction Balance</i>)	X1.6	Saya merasa bahagia dengan kehidupan pribadi dan pekerjaan yang saya jalani	4.35	Sangat Tinggi
		X1.7	Saya merasa puas dengan kehidupan pribadi dan pekerjaan yang saya jalani	4.34	Sangat Tinggi
<i>Work life Balance</i>				4.3	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer, diolah 2021

Dari hasil yang tertera pada tabel 4. dapat dilihat bahwa responden menilai variabel *work life balance* dengan nilai rata-rata 4.3 dengan kategori sangat tinggi. Nilai tertinggi terdapat pada item kode X1.2 yaitu Waktu bekerja saya seimbang dengan kehidupan pribadi mempunyai nilai 4.37 dengan kategori sangat tinggi. Sedangkan nilai terendah ada pada item kode X1.5 yaitu Suasana dalam pekerjaan mendukung aktivitas yang saya sukai dalam kehidupan pribadi dengan nilai 4.18 dengan kategori tinggi.

4.3.2 Variabel Eksogen Kedua

Variabel eksogen kedua dalam penelitian ini adalah *Employee Engagement* (X_2). Hasil analisis deskriptif dari variabel *Employee Engagement* ditunjukkan pada tabel 4.4.

Tabel 4.4 Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

Variabel	Dimensi	Butir	Pernyataan	Mean	Kriteria
<i>Employee Engagement</i>	Vigor	X2.1	Saya merasa semangat dalam melakukan pekerjaan	4.26	Sangat Tinggi
		X2.2	Saya merasa bersungguh sungguh dalam melakukan pekerjaan	4.28	Sangat Tinggi
		X2.3	Saya merasa gigih dan tekun ketika menghadapi kesulitan dalam bekerja	4.22	Sangat Tinggi
	Dedication	X2.4	Saya ikut andil dalam berbagai aktivitas untuk memajukan perusahaan	4.22	Sangat Tinggi
		X2.5	Saya mengumpulkan tugas sesuai waktu yang ditentukan perusahaan	4.17	Tinggi
	Absorption	X2.6	Saya konsentrasi dan serius dalam bekerja	4.28	Sangat Tinggi
		X2.7	Saya menikmati pekerjaan dan merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaan	4.24	Tinggi
		X2.8	Saya merasa bahagia dan menikmati pekerjaan sehingga waktu terasa cepat berlalu ketika melakukan pekerjaan	4.23	Sangat Tinggi
<i>Employee Engagement</i>				4.23	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer, diolah 2021

Dari hasil yang tertera pada tabel 4.4 dapat dilihat bahwa responden menilai variabel *employee engagement* dengan nilai rata-rata 4.23 dengan kategori sangat tinggi. Nilai tertinggi terdapat pada item kode X2.2 yaitu Saya merasa bersungguh sungguh dalam melakukan pekerjaan dan item kode X2.6 yaitu Saya konsentrasi dan serius dalam bekerja mempunyai nilai 4.28 dengan kategori sangat tinggi. Sedangkan nilai terendah ada pada item kode X2.5 yaitu Saya mengumpulkan tugas sesuai waktu yang ditentukan perusahaan dengan nilai 4.17 dengan kategori tinggi.

4.3.3 Variabel Endogen

Variabel endogen dalam penelitian ini adalah Kinerja Layanan (Y_1). Hasil analisis deskriptif dari variabel Kinerja Layanan ditunjukkan pada tabel 4.5.

Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Layanan

Variabel	Dimensi	Butir	Pernyataan	Mean	Kriteria
Kinerja Layanan	Tangible	Y1.1	Penampilan saya menarik dalam melayani pelanggan	4.32	Sangat Tinggi
		Y1.2	Perusahaan menyediakan tempat yang nyaman untuk melakukan pelayanan	4.32	Sangat Tinggi
		Y1.3	Perusahaan memberikan kemudahan dalam proses pelayanan	4.24	Sangat Tinggi
		Y1.4	Perusahaan memberikan kemudahan dalam akses pelanggan dalam permohonan pelayanan	4.25	Sangat Tinggi
		Y1.5	Perusahaan memberikan penggunaan alat bantu dalam pelayanan	4.2	Tinggi

Lanjutan tabel 4.5

Variabel	Dimensi	Butir	Pernyataan	Mean	Kriteria
	Reliability	Y1.6	Perusahaan memberikan kemudahan dalam akses pelanggan dalam permohonan pelayanan	4.31	Sangat Tinggi
		Y1.7	Saya merasa cermat dalam melayani pelanggan	4.28	Sangat Tinggi
		Y1.8	Perusahaan memiliki standar pelayanan yang jelas	4.2	Tinggi
		Y1.9	Saya memiliki kemampuan dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan	4.31	Sangat Tinggi
		Y1.10	Saya merasa ahli dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan	4.24	Sangat Tinggi
	Responsiveness	Y1.11	Saya merespons setiap pelanggan yang ingin mendapatkan pelayanan	4.31	Sangat Tinggi
		Y1.12	Saya melakukan pelayanan dengan cepat dan tepat	4.24	Sangat Tinggi
		Y1.13	Saya merespon semua keluhan pelanggan	4.24	Sangat Tinggi
	Assurance	Y1.14	Saya memberikan jaminan tepat waktu dalam pelayanan	4.2	Tinggi
		Y1.15	Saya memberikan jaminan biaya dalam pelayanan	4.31	Sangat Tinggi
		Y1.16	Saya memberikan jaminan legalitas dalam pelayanan	4.3	Sangat Tinggi
		Y1.17	Saya memberikan kepastian biaya dalam pelayanan	4.21	Sangat Tinggi
	Emphaty	Y1.18	Saya mendahulukan kepentingan pelanggan	4.26	Sangat Tinggi
		Y1.19	Saya melayani dengan sikap yang ramah dan sopan santun tanpa diskriminatif	4.28	Sangat Tinggi
		Y1.20	Saya menghargai setiap pelanggan	4.2	Tinggi

Lanjutan tabel 4.5

Variabel	Dimensi	Butir	Pernyataan	Mean	Kriteria
Kinerja Layanan				4.26	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer, diolah 2021

Dari hasil yang tertera pada tabel 4.5 dapat dilihat bahwa responden menilai variabel kinerja layanan dengan nilai rata-rata 4.26 dengan kategori sangat tinggi. Nilai tertinggi terdapat pada tiga item dengan kode yaitu Y1.1 dan kode Y1.2 dengan nilai 4.32 kategori sangat tinggi. Sedangkan nilai terendah ada pada empat item dengan kode yaitu Y1.5, Y1.8, Y1.14, dan Y1.20 dengan nilai 4.2 kategori tinggi.

4.3.4 Variabel Mediasi

Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah Kepuasan kerja (Z). Hasil analisis deskriptif dari variabel Kepuasan Kerja ditunjukkan pada tabel 4.6.

Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Variabel	Dimensi	Butir	Pernyataan	Mean	Kriteria
Kepuasan Kerja	Pekerjaan Itu Sendiri	Z1	Saya merasa menyukai pekerjaan yang saya lakukan dan menyadari pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginan saya	4.18	Tinggi
		Z2	Perusahaan menciptakan lingkungan yang positif dan nyaman untuk bekerja	4.3	Sangat Tinggi
	Hubungan Kerja Dengan Rekan Kerja	Z3	Atasan mengawasi kerja karyawan	4.25	Sangat Tinggi
		Z4	Saya melakukan pekerjaan sesuai standar perusahaan	4.3	Sangat Tinggi

Lanjutan tabel 4.6

Variabel	Dimensi	Butir	Pernyataan	Mean	Kriteria
Kepuasan Kerja				4.26	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer, diolah 2021

Dari hasil yang tertera pada tabel 4.6 dapat dilihat bahwa responden menilai variabel kepuasan kerja dengan nilai rata-rata 4.26 dengan kategori sangat tinggi. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode Z4 yaitu Saya melakukan pekerjaan sesuai standar perusahaan dengan nilai 4.3 kategori sangat tinggi. Sedangkan nilai terendah ada pada item dengan kode Z1 yaitu Saya merasa menyukai pekerjaan yang saya lakukan dan menyadari pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginan saya dengan nilai 4.18 dengan kategori tinggi.

4.4 Analisa Hasil PLS

Penelitian ini analisa dilakukan menggunakan PLS yang terdiri dari dua bagian yaitu evaluasi Model Eksternal (*Outer Model*) dan evaluasi Model Internal (*Inner Model*). Penjelasan hasil dari analisis evaluasi model yang telah dilakukan sebagai berikut.

4.4.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis *outer model* dilihat pada nilai validitas konvergensi (*convergent validity*), validitas konstruk (*construct validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*), dan reliabilitas komposit (*composite reliability*). Analisis ini dilakukan untuk mengukur kekuatan item kuesioner dalam mengukur sifat serta konsep variabel yang diukur. Hasil analisis evaluasi *outer model* dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Validitas Konvergensi (Convergent Validity)

Nilai *convergent validity* adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Suatu indikator dikatakan baik atau valid secara *convergent validity* apabila nilai *outer loading* > 0.7 atau 0.6 masih dapat diterima. Berikut nilai *outer loadings* dari masing-masing indikator variabel penelitian ini:

Tabel 4.7 Hasil Analisis Uji Validitas Konvergen

	Employee Engagement	Kepuasan Kerja	Kinerja Layanan	Work-life Balance
X1.1				0,887
X1.2				0,891
X1.3				0,761
X1.4				0,789
X1.5				0,752
X1.6				0,892
X1.7				0,918
X2.1	0,818			
X2.2	0,847			
X2.3	0,825			
X2.4	0,864			
X2.5	0,899			
X2.6	0,875			
X2.7	0,928			
X2.8	0,883			
Y1.1			0,785	

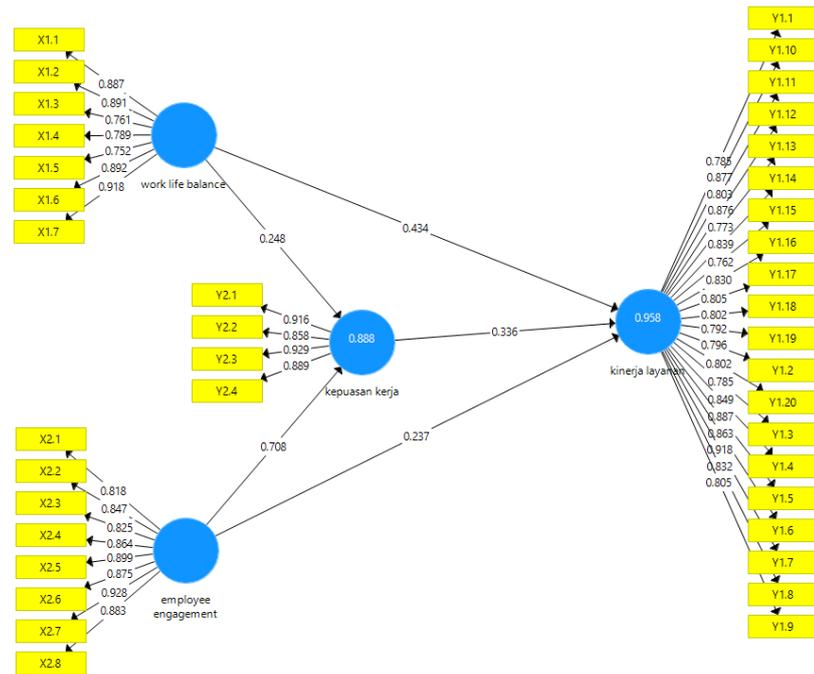
Y1.10			0,877	
Y1.11			0,803	
Y1.12			0,876	
Y1.13			0,773	
Y1.14			0,839	
Y1.15			0,762	
Y1.16			0,830	
Y1.17			0,805	
Y1.18			0,802	
Y1.19			0,792	
Y1.2			0,796	
Y1.20			0,802	
Y1.3			0,785	
Y1.4			0,849	
Y1.5			0,887	
Y1.6			0,863	
Y1.7			0,918	
Y1.8			0,832	
Y1.9			0,805	
Z1		0,916		
Z2		0,858		
Z3		0,929		
Z4		0,889		

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70 maka dapat dikatakan seluruh indikator dalam

penelitian ini valid dan dapat digunakan dalam penelitian. Berikut ini adalah gambar model penelitian yang diolah menggunakan Smart PLS:

Gambar 4.1 Diagram Jalur *Outer Model*



Sumber : Data diolah 2021

2. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Uji validitas diskriminan atau *discriminant validity* digunakan untuk memastikan setiap indikator harus berkorelasi tinggi terhadap konstruksya sehingga dikatakan baik atau *valid* secara *discriminant validity* dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.50. Hasil pengujian validitas diskriminan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8 Hasil Analisis Uji Validitas Diskriminan (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)	Cut Off	Keterangan
Employee Engagement	0,754	>0,5	Valid
Kepuasan Kerja	0,807	>0,5	Valid
Kinerja Layanan	0,681	>0,5	Valid
Work life Balance	0,712	>0,5	Valid

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai AVE setiap variabel lebih tinggi daripada nilai korelasi variabel tersebut terhadap variabel lainnya. Dapat dikatakan bahwa setiap variabel memiliki validitas diskriminan yang baik.

3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas diperlukan untuk mengukur stabilitas dan konsistensi dari suatu instrumen dalam mengukur suatu konsep atau variabel. Variabel dapat dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* atau *composite reliability* > 0.7. Berikut nilai *Cronbach's Alpha* dan *composite reliability* dari masing-masing variabel penelitian ini:

Tabel 4.9 Hasil Analisis Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Cut Off	Keterangan
Employee Engagement	0,953	0,961	>0,7	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,920	0,944	>0,7	Reliabel
Kinerja Layanan	0,975	0,977	>0,7	Reliabel
Work life Balance	0,931	0,945	>0,7	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2021

Dari tabel 4.9 dapat dilihat bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *composite reliability* atau *cronbach's alpha* di atas 0,7 sehingga dapat dikatakan seluruh variabel yang diuji valid dan reliabel serta dapat dilanjutkan untuk pengujian model struktural.

4.4.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis model struktural. Analisis ini bertujuan untuk melihat bagaimana hubungan antar variabel. Analisis *inner model* (analisis struktural model) dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun robust dan akurat. *Inner model* merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel latent.

1. *R Square* (R^2)

Nilai *R Square* (R^2) merupakan ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang

mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk melihat apakah model baik atau buruk. Nilai *R Square* memiliki beberapa kriteria yaitu, 0.75 model dikatakan substansial (kuat), 0.50 model dikatakan moderate (sedang), dan 0.25 model dikatakan lemah. Berikut nilai *R Square* pada penelitian ini:

1. Nilai R2 sebesar 0,67 dikategorikan sebagai substansial.
2. Nilai R2 sebesar 0,33 dikategorikan sebagai moderate.
3. Nilai R2 sebesar 0,19 dikategorikan sebagai lemah.
4. Nilai R2 sebesar > 0,7 dikategorikan sebagai kuat.

Tabel 4.10 Hasil Analisis *R Square* (R^2)

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan kerja	0,888	0,885
Kinerja layanan	0,958	0,957

Variabel independent : *Work life Balance, Employee Engagement*

Sumber: Data diolah, 2021

Pada tabel 4.10 ditunjukkan bahwa nilai R Square dikalikan 100% maka nilai koefisiensi determinan kepuasan kerja sebesar 88.8% Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel bebas dan mediasi sebesar 88.8% terhadap penelitian. Variabel kinerja layanan memiliki nilai koefisien determinan dan pengaruh terhadap penelitian sebesar 95.8% Dan kinerja layanan memiliki nilai koefisien determinan serta pengaruh terhadap penelitian sebesar 95.8%.

2. F Square (f^2) / Effect Size

Untuk mengukur kekuatan hubungan antar variabel dengan kriteria:

1. Nilai f^2 sebesar 0,02 dikategorikan sebagai pengaruh lemah variabel laten prediktor (variabel laten eksogenous) pada tataran struktural,
2. Nilai f^2 sebesar 0,15 dikategorikan sebagai pengaruh cukup variabel laten prediktor (variabel laten eksogenous) pada tataran struktural,
3. Nilai f^2 sebesar 0,35 dikategorikan sebagai pengaruh kuat variabel laten prediktor (variabel laten eksogenous) pada tataran struktural.

Tabel 4.11 Hasil Analisis *F Square* (f^2)

	Employee Engagement	Kepuasan Kerja	Kinerja Layanan	Work life Balance
Employee Engagement		0,652	0,119	
Kepuasan Kerja			0,304	
Kinerja Layanan				
Work life Balance		0,080	0,611	

Sumber : Data diolah 2021

Pada tabel 4.11 ditunjukkan bahwa hubungan variabel work life balance terhadap kinerja layanan memiliki nilai F Square 0,611 yang memiliki arti kuat. Hubungan variabel employee engagement terhadap kinerja layanan memiliki nilai F Square 0.119 yang dikategorikan cukup. Hubungan variabel work life balance terhadap kepuasan kerja memiliki nilai F Square 0.080 yang dikategorikan lemah. Hubungan variabel employee engagement terhadap kepuasan kerja memiliki nilai F Square

0.652 yang berarti kuat. Hubungan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja layanan memiliki nilai F Square 0.304 yang berarti kuat.

3. Relevansi Prediksi (Q^2)

Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bukti bahwa nilai-nilai yang diobservasi sudah direkonstruksi dengan baik dengan demikian model mempunyai relevansi prediktif. Sedang nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan tidak adanya relevansi prediktif.

Tabel 4.12 Hasil Analisis Relevansi Prediksi

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Employee Engagement	720,000	720,000	
Kepuasan Kerja	360,000	107,217	0,702
Kinerja Layanan	1800,000	650,002	0,639
Work life Balance	630,000	630,000	

Sumber : Data diolah 2021

Dari tabel 4.18 dapat dilihat bahwa nilai Q^2 seluruh variabel mempunyai nilai >0 yang menunjukkan bahwa nilai-nilai yang diobservasi sudah direkonstruksi dengan baik, dengan demikian model mempunyai relevansi prediktif.

4. Uji Kelayakan Model

Uji ini dilakukan dengan melihat *Model_Fit* pada nilai *Normed Fit Index* (NFI) yang menghasilkan nilai antara 0 dan 1. Jika nilai NFI > 0.1 atau lebih tinggi maka model akan didapati baik atau diterima (*accepted*). Semakin dekat NFI ke 1, semakin baik kecocokannya dan diterima (*accepted*).

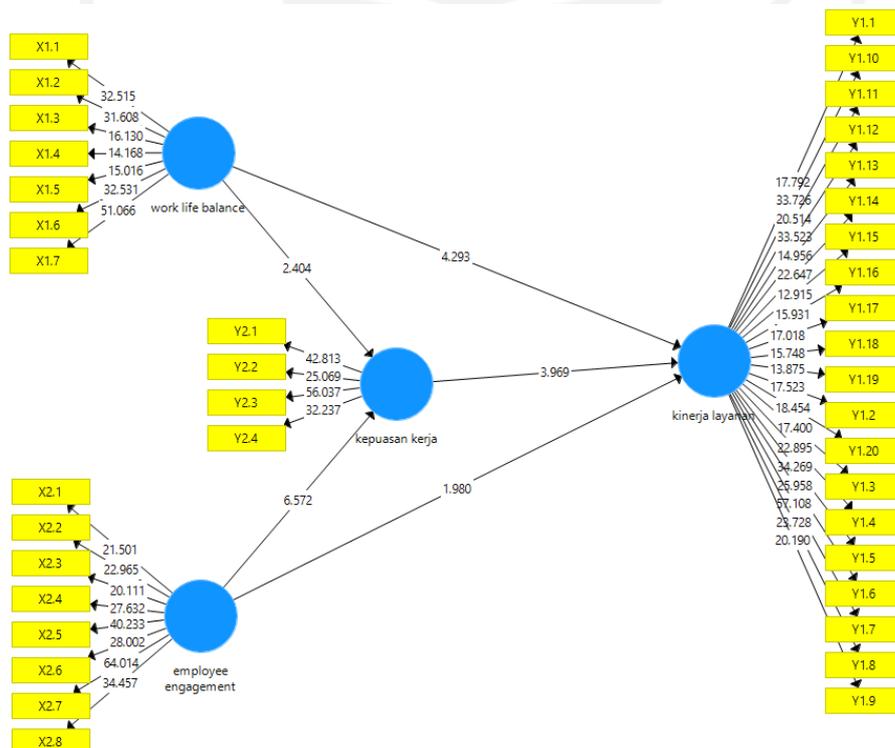
Tabel 4.13 Uji Kelayakan Model (*Model_Fit*)

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,097	0,097
d_ ULS	7,293	7,293
d_ G	n/a	n/a
Chi-Square	16421,484	16421,484
NFI	0,182	0,182

Sumber: Data diolah, 2021

Dari perhitungan *bootstrapping* di *SmartPLS* pada koefisien jalur (*Path Coefficient*) Berikut kerangka dengan hasil perhitungan *bootstrapping* pada *SmartPLS*:

Gambar 4.2 Diagram Jalur *Inner Model*



4.4.3 Uji Koefisien Jalur

Melihat arah hubungan antar variabel melalui nilai *original sample* yang memiliki arah jalur positif (+) atau negatif (-).

1. Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Jika nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*) < 0.05 (5%), maka pengaruh yang signifikan. Jika nilai *P-Values* > 0.05 (5%), maka pengaruh yang tidak signifikan. Apabila nilai *t statistic* > 1.96 maka pengaruh antar variabel signifikan dan apabila nilai *t statistic* < 1.96 maka pengaruh antar variabel tidak signifikan.

Tabel 4.14 Hasil Analisis Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Employee Engagement -> Kepuasan Kerja	0,708	0,713	0,108	6,572	0,000
Employee Engagement -> Kinerja Layanan	0,237	0,235	0,119	1,980	0,048
Kepuasan Kerja -> Kinerja Layanan	0,336	0,346	0,085	3,969	0,000
Work life Balance -> Kepuasan Kerja	0,248	0,245	0,103	2,404	0,017
work life balance -> kinerja layanan	0,434	0,425	0,101	4,293	0,000

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan hasil uji pada tabel di atas maka dapat dikatakan bahwa penelitian ini memiliki nilai sampel asli sehingga menimbulkan korelasi positif antar variabel. Hasil uji dapat digunakan sebagai alat bukti hipotesis penelitian sebagai berikut:

a. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja

Dari Tabel 4.19 dapat dilihat bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh tersebut dapat dilihat dari nilai P-values $0.048 < 0.05$ dan t-statistic $6.572 > 1.96$. Sehingga, berdasarkan perhitungan tersebut hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja **diterima**.

b. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Layanan

Dari Tabel 4.19 dapat dilihat bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja layanan. Pengaruh tersebut dapat dilihat dari nilai P-values $0.000 < 0.05$ dan t-statistic $1.980 > 1.96$. Sehingga, berdasarkan perhitungan tersebut hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja layanan **diterima**.

c. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Layanan

Dari Tabel 4.19 dapat dilihat bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja layanan. Pengaruh tersebut dapat dilihat dari nilai P-values $0.017 < 0.05$ dan t-statistic $3.969 > 1.96$. Sehingga, berdasarkan perhitungan tersebut hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa

terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja layanan **diterima**.

d. Pengaruh *Work life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Dari Tabel 4.19 dapat dilihat bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh tersebut dapat dilihat dari nilai $P\text{-values } 0.000 < 0.05$ dan $t\text{-statistic } 2.404 > 1.96$. Sehingga, berdasarkan perhitungan tersebut hipotesis keempat (H4) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *work life balance* terhadap kepuasan kerja **diterima**.

e. Pengaruh *Work life Balance* Terhadap Kinerja Layanan

Dari Tabel 4.19 dapat dilihat bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja layanan. Pengaruh tersebut dapat dilihat dari nilai $P\text{-values } 0.000 < 0.05$ dan $t\text{-statistic } 4.293 > 1.96$. Sehingga, berdasarkan perhitungan tersebut hipotesis kelima (H5) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *work life balance* terhadap kinerja layanan **diterima**.

2. Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Jika nilai probabilitas/signifikansi ($P\text{-Value}$) < 0.05 (5%), maka pengaruh yang signifikan. Jika nilai $P\text{-Values} > 0.05$ (5%), maka pengaruh yang tidak signifikan. Apabila nilai $t\text{ statistic} > 1.96$ maka variable mediasi mampu memediasi pengaruh antar variabel dan apabila nilai $t\text{ statistic} < 1.96$ maka variable mediasi tidak mampu memediasi pengaruh antar variabel.

Tabel 4.15 Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Employee Engagement -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Layanan	0,238	0,248	0,074	3,207	0,001
Work life Balance -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Layanan	0,083	0,084	0,040	2,103	0,036

Sumber: Data dioah, 2021

Berdasarkan hasil uji pada tabel di atas maka dapat dikatakan bahwa penelitian ini memiliki nilai sampel asli sehingga menimbulkan korelasi positif antar variabel. Hasil uji dapat digunakan sebagai alat bukti hipotesis penelitian sebagai berikut:

- a. Kepuasan Kerja secara signifikan dapat memediasi hubungan antara *employee engagement* terhadap kinerja layanan. Pengaruh signifikan tersebut dibuktikan dengan *nilai p-values* $0.001 < 0.05$ dan nilai *t-statistic* $3.207 > 1.96$. Berdasarkan perhitungan tersebut maka hipotesis keenam (H6) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja layanan dimediasi kepuasan kerja **diterima**.
- b. Kepuasan Kerja secara signifikan dapat memediasi hubungan antara *work life balance* terhadap kinerja layanan. Pengaruh signifikan tersebut dibuktikan dengan *nilai p-values* $0.036 < 0.05$ dan nilai *t-statistic* $2.103 > 1.96$. Berdasarkan perhitungan tersebut maka hipotesis ketujuh (H7) yang

menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari *work life balance* terhadap kinerja layanan dimediasi kepuasan kerja **diterima**.

Tabel 4.16 Hasil Rekapitulasi Uji Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
Terdapat pengaruh signifikan dari <i>Work life Balance</i> Terhadap Kinerja Layanan	Diterima H1
Terdapat pengaruh signifikan dari <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Layanan	Diterima H2
Terdapat pengaruh signifikan dari <i>Work life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja	Diterima H3
Terdapat pengaruh signifikan dari <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kepuasan Kerja	Diterima H4
Terdapat pengaruh signifikan dari Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Layanan	Diterima H5

Lanjutan tabel 4.16

Hipotesis	Keterangan
Terdapat pengaruh signifikan dari <i>Work life Balance</i> Terhadap Kinerja Layanan Dimediasi Kepuasan Kerja	Diterima H6
Terdapat pengaruh signifikan dari <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Layanan Dimediasi Kepuasan Kerja	Diterima H7

4.5 Pembahasan

Penelitian yang dilakukan pada karyawan Kantor Pajak Pratama Sleman DIY melibatkan 90 responden. Demografi responden yang mendominasi penelitian ini yaitu berjenis kelamin laki-laki berjumlah 50 orang, usia rata-rata 31-40 tahun sebanyak 36 orang, pendidikan terakhir S1 sebanyak 45 orang, status sudah kawin sebanyak 72 orang, lama bekerja 10 tahun – 20 tahun sebanyak 32 orang, seksi karyawan dibagian pelayanan

sebanyak 18 orang, dan penghasilan perbulan lebih dari Rp.15.000.000 sebanyak 42 orang .

4.5.1 Pengaruh *Work life Balance* Terhadap Kinerja Layanan

Hipotesis pertama penelitian ini adalah *work life balance* terhadap kinerja layanan. Hal tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mmakwe, *et al* (2018) bahwa *work life balance* yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin seimbang *work life balance* karyawan, akan membuat kinerjanya semakin baik. Hal ini didukung oleh Khaled (2019) yang didalam penelitiannya ditemukan bahwa kinerja layanan dipengaruhi oleh *work life balance* karyawan. *Work life balance* terdiri dari keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan waktu dan keseimbangan kepuasan (Greenhaus, *et al* 2003. Penelitian yang dilakukan oleh Muafi, *et al* (2021) menyatakan bahwa hubungan *work life balance* dengan kinerja layanan signifikan dan positif.

Dengan adanya hubungan antara *work life balance* dengan kinerja layanan saling berkaitan dan berpengaruh positif, karyawan merasakan tingkat *work life balance* yang sangat tinggi. Dapat dilihat dari analisis deskriptif yang memiliki rata-rata total dengan kategori sangat tinggi. Dijelaskan pada item yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu Waktu bekerja saya seimbang dengan kehidupan pribadi. Memiliki arti, karyawan Kantor Pajak Pratama Sleman memiliki kehidupan yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Tingkat work life balance yang dimiliki karyawan Kantor Pajak Pratama Sleman DIY tergolong sangat tinggi, sehingga penilaian terhadap kinerja layanan yang terbilang sangat tinggi. Item yang berpengaruh yaitu Penampilan saya menarik dalam melayani pelanggan dan Perusahaan menyediakan tempat yang nyaman untuk melakukan pelayanan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Kantor Pajak Pratama Sleman untuk membuktikan adanya teori yang nantinya untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Sehingga, berdasarkan perhitungan tersebut hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *work life balance* terhadap kinerja layanan.

4.5.2 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Layanan

Hipotesis kedua penelitian ini adalah *employee engagement* terhadap kinerja layanan. Hal tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Julian, *et al* (2020) bahwa *employee engagement* yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin tingginya rasa engagement seorang karyawan terhadap perusahaan, semakin menaikkan tingkat kinerjanya. Hal ini didukung oleh Meswantri, *et al* (2018) yang didalam penelitiannya ditemukan bahwa kinerja layanan dipengaruhi oleh *employee engagement*. Kualitas layanan dipengaruhi secara langsung oleh perilaku penyedia layanan, yaitu karyawan (Zeithaml, *et al* 2000).

Dengan adanya hubungan antara *employee engagement* dengan kinerja layanan saling berkaitan dan berpengaruh positif, karyawan merasakan tingkat *employee engagement* yang sangat tinggi. Dapat dilihat

dari analisis deskriptif yang memiliki rata-rata total dengan kategori sangat tinggi. Dijelaskan pada item yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu Saya merasa bersungguh sungguh dalam melakukan pekerjaan. Memiliki arti, karyawan Kantor Pajak Pratama Sleman memiliki rasa keterikatan dengan perusahaan yang sangat tinggi.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Kantor Pajak Pratama Sleman untuk membuktikan adanya teori yang nantinya untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Sehingga, berdasarkan perhitungan tersebut hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja layanan.

4.5.3 Pengaruh *Work life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis ketiga penelitian ini adalah *work life balance* terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Nurul, *et al* (2018) bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin seimbangya kehidupan kerja dan pribadi karyawan maka semakin meningkatkan kepuasan dalam bekerja. Hal ini didukung oleh Kakul, *et al* (2017) yang didalam penelitiannya ditemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh *work life balance*. Kepuasan kerja mencakup keyakinan dan perasaan yang dimiliki orang tentang pekerjaan mereka dan sikap mereka terhadap pekerjaan secara keseluruhan (Caree & Verheul, 2011).

Dengan adanya hubungan antara *work life balance* dengan kepuasan kerja saling berkaitan dan berpengaruh positif, karyawan merasakan tingkat

kepuasan kerja yang sangat tinggi. Dapat dilihat dari analisis deskriptif yang memiliki rata-rata total dengan kategori sangat tinggi. Dijelaskan pada item yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu Saya melakukan pekerjaan sesuai standar perusahaan. Memiliki arti, karyawan Kantor Pajak Pratama Sleman memiliki rasa kepuasan kerja yang sangat tinggi.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Kantor Pajak Pratama Sleman untuk membuktikan adanya teori yang nantinya untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Sehingga, berdasarkan perhitungan tersebut hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *work life balance* terhadap kepuasan kerja.

4.5.4 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis keempat penelitian ini adalah *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh SC Vetrivel, *et al* (2018) bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin terikatnya seorang karyawan maka semakin tinggi kepuasan dalam bekerja. Hal ini didukung oleh Goestjahjanti, *et al* (2020) yang didalam penelitiannya ditemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh *employee engagement*. *Employee Engagement* merupakan kondisi dimana karyawan mengerakan upaya 100% dalam melakukan tugasnya (Adhitama & Riyanto 2020).

Dengan adanya hubungan antara *employee engagement* dengan kepuasan kerja saling berkaitan dan berpengaruh positif, karyawan merasakan tingkat *kepuasan kerja* yang sangat tinggi. Dapat dilihat dari

analisis deskriptif yang memiliki rata-rata total dengan kategori sangat tinggi.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Kantor Pajak Pratama Sleman untuk membuktikan adanya teori yang nantinya untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Sehingga, berdasarkan perhitungan tersebut hipotesis keempat (H4) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja.

4.5.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Layanan

Hipotesis kelima penelitian ini adalah kepuasan kerja terhadap kinerja layanan. Hal tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Naila, *et al* (2020) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja layanan. Semakin karyawan merasakan kepuasan kerja maka kinerjanya akan semakin baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Juanda, *et al* (2018) memiliki hasil yaitu kinerja layanan dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Hal ini ditegaskan dalam penelitian yang dilakukan Abdul (2018) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja layanan.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Kantor Pajak Pratama Sleman untuk membuktikan adanya teori yang nantinya untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Sehingga, berdasarkan perhitungan tersebut hipotesis kelima (H5) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja layanan.

4.5.6 Pengaruh *Work life Balance* Terhadap Kinerja Layanan Dimediasi Kepuasan Kerja

Hasil dari hipotesis keenam ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara *work life balance* terhadap kinerja layanan, sehingga semakin tinggi *work life balance* karyawan dalam perusahaan akan menyebabkan tingginya kinerja layanan terdapat mediasi kepuasan kerja yang menghubungkan kedua variabel lainnya. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Sajid, *et al* (2018), penelitian ini membuktikan bahwa *work life balance* dan kinerja layanan memiliki pengaruh signifikan. Sedangkan, *work life balance* terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara *work life balance* dan kinerja layanan.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Kantor Pajak Pratama Sleman untuk membuktikan adanya teori yang nantinya untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Sehingga, berdasarkan perhitungan tersebut hipotesis keenam (H6) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *work life balance* terhadap kinerja layanan dimediasi kepuasan kerja.

4.5.7 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Layanan Dimediasi Kepuasan Kerja

Hasil dari hipotesis ketujuh ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara *employee engagement* terhadap kinerja

layanan, sehingga semakin tinggi *employee engagement* karyawan dalam perusahaan akan menyebabkan tingginya kinerja layanan terdapat mediasi kepuasan kerja yang menghubungkan kedua variabel lainnya. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Edwar, *et al* (2018), penelitian ini membuktikan bahwa *employee engagement* dan kinerja layanan memiliki pengaruh signifikan. Sedangkan, *work life balance* terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara *employee engagement* dan kinerja layanan.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Kantor Pajak Pratama Sleman untuk membuktikan adanya teori yang nantinya untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Sehingga, berdasarkan perhitungan tersebut hipotesis ketujuh (H7) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja layanan dimediasi kepuasan kerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh melalui kuesioner yang diisi oleh karyawan Kantor Pajak Pratama Sleman DIY, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. *Work life Balance* terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja layanan Kantor Pajak Pratama Sleman DIY. Hal ini menunjukkan bahwa semakin seimbang kehidupan pribadi dan kerja karyawan maka akan semakin baik kinerja layanan karyawan.
2. *Employee Engagement* terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja layanan Kantor Pajak Pratama Sleman DIY. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *employee engagement* maka akan semakin baik kinerja layanan karyawan.
3. *Work life Balance* terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Pajak Pratama Sleman DIY. Hal ini menunjukkan bahwa semakin seimbang kehidupan pribadi dan kerja karyawan maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.
4. *Employee Engagement* terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Pajak Pratama Sleman DIY. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *employee engagement* maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.

5. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja layanan karyawan Kantor Pajak Pratama Sleman DIY. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan semakin baik kinerja layanannya.
6. *Work life Balance* terbukti berpengaruh terhadap kinerja layanan dan kepuasan kerja pada Kantor Pajak Pratama Sleman DIY. Hal ini menunjukkan bahwa semakin seimbangnya *work life balance* karyawan maka akan semakin baik kinerja layanannya dan tinggi tingkat kepuasan kerjanya.
7. *Employee Engagement* terbukti berpengaruh terhadap kinerja layanan dan kepuasan kerja pada Kantor Pajak Pratama Sleman DIY. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *employee engagement* maka akan semakin baik kinerja layanan karyawan dan tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

5.2 Saran

1. Kantor Pajak Pratama Sleman DIY harus selalu memperhatikan *work life balance* karyawannya, semakin terjaganya *work life balance* karyawan maka semangat kerja karyawan akan semakin terjaga.
2. *Employee Engagement* pada karyawan Kantor Pajak Pratama harus tetap dijaga agar karyawan merasa nyaman ditempat kerja dan kinerjanya semakin meningkat.

3. Kinerja layanan karyawan harus selalu dipertahankan dan lebih baik ditingkatkan. Demi tercapainya tujuan bersama perusahaan dan kenyamanan pelanggan.
4. Kantor Pajak Pratama Sleman DIY harus memperhatikan kepuasan kerja karyawannya, karena kinerja karyawan merupakan salah satu kunci dari suksesnya meraih tujuan bersama.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan metode cross sectional, dimana data diambil hanya dalam satu waktu sehingga tidak bisa melihat hubungan antar variabel secara menyeluruh. Dalam penelitian ini, memiliki sampel yang masih sedikit yaitu 128 karyawan dan data yang kembali hanya berjumlah 90 dengan presentase 70,4% dari sampel keseluruhan sehingga tidak bisa di generalisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., dan Hartono, J. (2014). *Partial Least Square (PLS)*. Yogyakarta: Andi.
- Abdul, H. (2018). *Compensation, Job Satisfaction And Employee Performance In Health Services*. Business and Entrepreneurial Review. 18 (2) 177-186.
- Abdulraheem, A. M. (2014). *Modeling and Experimental Investigation of Daytona Beach, Florida: Embry-Riddle Aeronautical University Scholarly Commons*.
- Abualoush, S., Masa'deh, R. E., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018). *The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance*. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, 13, 279-309.
- Adhitama, Julyan & Riyanto, Setyo. (2020). *Maintaining Employee Engagement and Employee Performance during Covid-19 Pandemic at PT Koexim Mandiri Finance*. 8. 06-10.
- Agha, K., Azmi, FT., Irfan, A. (2017). *Work-Life Balance and Job Satisfaction: An Empirical study Focusing on Higher Education Teachers in Oman*. International Journal of Social Science and Humanity. 7 (3) 164-171.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). *On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the Search for Meaningfulness Through Work*. Journal of Management. 45, 1057 - 1086.
- Ahmad, Noor Hazlina, Yuliani Suseno, Pi-Shen Seet, Pattanee Susomrith, and Zaiben Rashid. (2018). *Entrepreneurial Competencies and Firm Performance in Emerging Economies: A Study of Women Entrepreneurs in Malaysia*. 5-26.
- Anwar, K. (2017). *The Role of Effective Leadership in Crisis Management: Study of Private Companies in Kurdistan*. Qalaai Zanist Scientific Journal. 2(4) 326-338.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. (2012). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Ashley, C., Stephanie, M, N., Naveen, D. (2011). *Why Customers Won't Relate: Obstacles to Relationship Marketing Engagement*. Journal of Business Research. 64 (7) 749-758.

- Bakker, C., den., H.M., van Hinte, E. (2014). *Products That Last: Product Design for Circular Business Models*. BIS Publishers, Amsterdam, The Netherlands.
- Bataineh, K. A. (2019). *Impact of Work-Life Balance , Happiness at Work , on Employee Performance*. International Business Research. 12(2).
- Bentley, P.J., Coates, H., Dobson, I.R., Goedegebuure, L., Meek, V.L. (2013), *Factors associated with job satisfaction amongst australian university academics and future workforce implications. In: Job Satisfaction around the Academic World*. Dorecht: Springer 29-53.
- Bernadin, H, John. & Joyce E.A Russel. 1998. Human resource management An Experimental Approach. McGraw-Hill Inc. series In Management. New York.
- Boamah, S. A., Read, E. A., & Spence Laschinger, H. K. (2017). *Factors influencing new graduate nurse burnout development, job satisfaction and patient care quality: a time-lagged study*. Journal of Advanced Nursing. 73(5) 1182-1195.
- Brien, A.R., Thomas, N.J., & Brown, E.A. (2017). *How hotel employee job-identity impacts the hotel industry: The uncomfortable truth*. Journal of Hospitality and Tourism Management, 31, 235-243.
- Caree & Varheul. (2011). *What Makes Entrepreneurs Happy? Determinants of Satisfaction Among Founders*. Journal of Happiness Studies, Vol. 13, Issue 2, pp 371–387.
- Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Squares Aproach to Structural Equation Modeling*. Modern Methods for Business Research, 295, 336.
- Chung, Heejung, and Tanja van der Lippe (2020). *Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction*. Social Indicators Research. 151 365–81.
- Citraningtyas, Nuridha dan Indi Djastuti (2017). *Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Journal Of Management. 6 (4).
- Closon C., Leys C., Hellemans C. (2015) *Perceptions of corporate social responsibility, organizational commitment and job satisfaction*. Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 13, 31–54.
- Clark, Sue. (2000). *Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance*. Human Relations - HUM RELAT. 53. 747-770.

- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California : aSage Publications, Inc, Thousand Oaks
- Crossman, A. and Abou-Zaki, B. (2003). *Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff*. Journal of Managerial Psychology. 18 (4) 368-376.
- Donny Setiawan , ohanes Bangun Suryono.(2020). *Do ISO 9001:2015 Reinforce Company Performance?Answers from Indonesian Industries,*. Management Science Letters. 10(15) 3553–3560.
- Edwar, M., Abdul, R., Mirza, T., Muslim, A. (2021). *Effects of Leadership, Employee Engagement and Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study in Indonesia*. Journal of Asian Finance, Economics and Business. 8 (2) 1129–1139.
- Ewing, M., Men, L. R., & O’Neil, J. (2019). *Using social media to engage employees: Insights from internal communication managers*. International Journal of Strategic Communication, 13(2), 110–132.
- Ellehuus, C. (2012). *Transforming Business Leaders Into Talent Champions*. Strategic HR Review. 11(2) 84-89.
- Federman, Bard. 2009. *Employee Engagement: A Road For Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Fisher, Brendan & Turner, R. & Morling, Paul. (2009). *Defining and classifying ecosystem services for decision making*. Ecological Economics. 68. 643-653.
- Frame P., and Hartog, M. 2003. *“From Rhetoric to Reality, into the Swamp of Ethical Practice: Implementing Work-life Balance”*. Business Ethic: A European Review. Vol.12.
- Geladi, Paul & Kowalski, Bruce R. (1986). *Partial Least Square Regression: A Tutorial*. Amsterdam: Elsevier Science Publishers B. V.
- George, J.M. & Jones, G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior*. Fifth Edition, Pearson/Prentice Hall, New Yersey, 78.
- Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS (Edisi Ke 4)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2008) *Structural Equation Modeling, Teori, Konsep dan Aplikasi dengan program LISREL 8.80*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ghozali, Imam. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, (2014). *Aplikasi analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gilmer. (1984). *Applied Psychology : Adjustment in Living and Work (2nd edition)*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Ltd.
- Glen, C. (2006). *Key Skills Retention and Motivation: The War For Talents Still Rages and Retention is the High Ground*. *Industrial and Commercial Training*. 38 (1) 37- 45.
- Goestjahjanti, S. F., et al (2020). *Impact of Talent Management, Authentic Leadership and Employee Engagement on Job Satisfaction: Evidence From South East Asian Industries*. *Journal of Critical Reviews* 7 (19) 67-88.
- Greenhaus, J.H. and Beutell, N.J. (1985). *Sources of conflict between work and family roles*. *Academy of Management Review*. 10 (1) 76-88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., Shaw, J. D, (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*. 6(3) 510-31.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). *When work and family are allies: A theory of work-family enrichment*. *Academy of Management Review*, 31, 72-92
- Haider, S., Jabeen, S., & Ahmad, J. (2018). *Moderated mediation between work life balance and employee job performance: The role of psychological wellbeing and satisfaction with coworkers*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 34(1) 29-37.
- Hartog, Mary dan Frame, Philip. (2003). *From Rhetoric to Reality Into The Swapof Ethical Practice: Implementing Work-Life Balance*. USA: Blackwell Publishing Ltd.
- Hidayati, Z. N., & Setyorini, R. (2018). *Pengaruh E-Service Quality terhadap Kepuasan Pelanggan Sebagai Pengguna Kantor Pos.Apk*. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Hutasoit. (2011). *Pelayanan Publik Teori dan Aplikasi*. Jakarta: MagnaScript Publishing.
- Hirschi, A., Shockley, K. M., & Zacher, H. (2019). *Achieving work-family balance: An action regulation model*. *Academy of Management Review*, 44, 150–

171. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513–524.
- H. Jhon Bernardin & Joyce E.A. Russel (1998). *Human Resources Management An experiential Approach Second Edition*. Mc Graw Hill Companies.
- Ilgen, D., Schneider, J. (1991). *Performance Measurement: A Multi-Discipline View*. John Wiley and Sons Ltd, Chichester.
- Iskamto, Dedi, Puspa Liza Ghazali, and Asyraf Aftanorhan (2020). *Exploratory Factor Analysis (EFA) To Measure Entrepreneur Satisfaction*. P. 9 in The International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. Detroit, MI, USA.
- Isvandari, A., & Purwanto, A. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Medis Rumah Sakit Islam Malang. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomika Asia*. 11 (1) 38-43.
- Juanda, U., Dede, N., Sri, K. (2018). *Job Satisfaction and Employee Performance Shoes Industry in Tangerang Regency Banten Province*. *International Review of Management and Marketing*. 9 (1) 99-103.
- Julyan, A. & Setyo, R. (2020). *Maintaining Employee Engagement and Employee Performance during Covid-19 Pandemic at PT Koexim Mandiri Finance*. *Journal of Research in Business and Management*. 8 (3) 06-10.
- Kalliath, T. and Brough, P. (2008). *Work-Life Balance: A Review of the Meaning of the Balance Construct*. *Journal of Management and Organization*, 14, 323-327.
- Kerlinger, Fred N. (1973). *Foundation of Behavioral Research*. New York: Holt, Reinhart and Winston, Inc.
- Khaled, A. (2019). *Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance*. *International Business Research*. 12 (2) 99-112.
- Kidder. (1981). *Research Methods in Social Relations*. New York : Rinehart & Winston.
- K, Agha., FT, Azmi., A., Irfan. (2017). *Work-Life Balance and Job Satisfaction: An Empirical study Focusing on Higher Education Teachers in Oman*. *International Journal of Social Science and Humanity*. 7 (3) 164-171.
- Kruse, K. (2017). *Work-Life Balance: Tips From 24 Entrepreneurs Boiled Down To 1*.
- Lazar, L., Osoian, C., & Ratin, P. (2010). *The Role of Work-Life Balance Practice in Order to Improve Organizational Performance*. *European Research Studies*.

- Locke, E.A. (1976). *What Is Job Satisfaction?* Journal of Organization Behavior and Human Performance.
- Lockwood, N.R. (2007) *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage*. Society for Human Resource Management Research Quarterly, 1, 1-12.
- Lynch, Richard L. dan Cross, Kelvin. (1993). *Performance Measurement System, Handbook of Cost Management*. New York: Warren Gorham Lamont.
- L. Diaz-Serrano and J. A. C. Vieira (2015). *Low pay, higher pay and job satisfaction within the European Union: Empirical evidence from fourteen countries*. IZA Discussion Paper Series 1558, 2005.
- Macey, W.H. dan Schneider, B. (2008): *The meaning of engagement*. *Industrial and Organizational Psychology*. Vol.1. 3–30.
- Machucha, M, M., Jasmina, B, M., Ines, A. (2016). *Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction*. Journal of Managerial Psychology. 31 (2) 587-602.
- Mackay, M. M. Allen, J. A., Landis, R. S. (2017). *Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta analytic path analysis*. Human resource management review. 27 (1) 108-120.
- Macleod, D. & Clarke, N. (2012). *The Evidence: Employee Engagement Task Force*. Nailing the Evidence. Engage for Success, London.
- Marta, M., Jasmina, B., Ines, A. (2016). *Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction*. Journal of Managerial Psychology. 31 (2) 586-602.
- Masakure, Oliver, 2016. *The effect of employee loyalty on wages*. Journal of Economic Psychology, Elsevier, vol. 56(C), 274-298.
- Meswantri & Awaludin. (2018). *Determinant of Employee Engagement and its Implications on Employee Performance*. International Review of Management and Marketing. 8 (2) 36-44.
- Mmakwe., Kido, A., Ojiabo, U. (2018). *Work-life Balance And Employee Performance in Nigerian Banks, Port Harcourt*. International Journal of Advanced Academic Research. 4 (1) 107-119.
- Muafi., Yuni, S., Mohammad, Z. (2021). *Work life balance in Islamic perspective(WLBIP) and its impact on organizational citizenship behavior in islamic perspective (OCBIP) and service performance*. International Journal of Research in Business & Social Science. 10 (3) 223-230.

- Murphy, F. and Doherty, L. (2011). *The experience of work life balance for Irish senior managers, Equality, Diversity and Inclusion*. 30 (4) 252-277.
- Mohsin, A., Munthader, K., Abeer, M. (2020). *A Study Of Relationship Between Employee Engagement and Job Satisfaction in The Karbala Health Directore*. Humanities & Social Sciences Reviews. 8 (2) 774-779.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). *When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops*. The Academy of Management Review, 22(1), 226-256.
- Naila, F., Ariesta, H., Dio, C. (2020). *Antecedents That Affect Job Satisfaction and Employee Performance*. Saudi Journal of Business and Management Studies. 5(6) 293-302.
- Nazir, Moh. (2013). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nazir, O., & Islam, J. U. (2017). *Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check*. South Asian Journal of Business Studies.
- Nicholas, B., Riyanto, S. (2020). *The Effect of Work Motivation, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on the Contract Employees Performance of Pt Bank Rakyat Indonesia Branch Office of Jakarta Daan Mogot*. International Journal of Innovative Science and Research Technology. 5 (1) 561-568.
- Nurul, E., Rozana, O., Wei, L., Shafinar, I. (2018). *The Effect of Payment, Recognition, Empowerment and Work-Life Balance on Job Satisfaction in the Malaysia's Oil and Gas Industry*. International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences. 8 (2) 639 - 656.
- Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill International.
- Oscar, D., Balvinder, K., Ngan, C. (2019). *Work-Life Balance, Employee Job Performance and Satisfaction Among Doctors and Nurses in Malaysia*. International Journal of Human Resource Studies. 9 (4) 306-319.
- Ozkeser, B. (2019). *Impact of training on employee motivation in human resources management*. Procedia Computer Science. 158, 802-810.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1998). *SERVQUAL: a multiple item scale for Measuring consumer perceptions of service quality*. Journal of Retailing, vol. 64 No, 1, pp. 12-40.

- Pasamar, Susana & Valle, Ramon. (2013). *Work-life balance under challenging financial and economic conditions*. International Journal of Manpower. 34. 10.
- Poulose, S., & Sudarsan, N. (2014). *Work Life Balance: A conceptual review International*. Journal of Advances in Management and Economics.
- Ramli, AH. & Maniagasi, ET. (2018). *Kinerja Karyawan RSUDDOK II Jayapura. Prosiding Seminar Nasional Cendekiawan ke-4 tahun 2018*. Lembaga Penelitian Universitas Trisakti, hal. 805-810.
- Rincy, V.M. and Panchanatham, N. (2010). *Development of A sychometric Instrument to Measure Work Life Balance*. Continental J. Social Sciences. Vol. 3, hlm. 50–58.
- Riyadi, S. (2020). *The Influence of Leadership Style, Individual Characteristics and Organisational Climate on Work Motivation, Job Satisfaction and Performance*. International Journal of Innovation, Creativity and Change. 13(7), 662-677.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior. 15th Edition*. Pearson Education Limited, Upper Saddle River.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2018). *Perilaku Organisasi. Organizational Behavior (Buku 1, Edisi Ke-12)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2015). *Organizational Behavior (16th ed)*. Upper Saddle River. New Jersey; Pearson Education, Inc.
- Sajid, H., Shahista, J., Jamil, A. (2017). *Moderated Mediation between Work Life Balance and Employee Job Performance: The Role of Psychological Wellbeing and Satisfaction with Coworkers*. Journal of Work and Organizational Psychology. 34 (1) 29-37.dd
- Sandhya, S. & M.M., Sulphey. (2019). *An assessment of contribution of employee engagement, psychological contract and psychological empowerment towards turnover intentions of IT employees*. International Journal of Environment, Workplace and Employment. 5. 22.
- Saks, A. M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. Journal of Managerial Psychology, 21(7), 600–619
- Schiemann, W. A. (2011). *Aligment Capability Engagement*. Jakarta: PPM Manajemen
- Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis. Edisi 4. Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.

- Sekaran, Uma & Bougie, R. (2009). *Research Methods for Business A Skill Building Approach, Seventh Edition*. United Kingdom: John Wiley.
- Siahaan, E., Gultom, P., Lumbanraja, P. (2016). *Improvement of employee banking performance based on competency improvement and placement working through career development (case study in Indonesia)*. *International Business Management*, 10(3), 255-261.
- Siregar, S (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : PT. Fajar Interpratama Mandiri
- Smith, K., Davis, M., Malone, C. F., & Owens-Jackson, L. A. (2020). *Faculty That Look Like Me: An Examination of HBCU Accounting Faculty Motivation and Job Satisfaction*. Available at SSRN 3744399.
- S. Kar and K. C. Misra (2013). *Nexus between work life balance practices and employee retention-the mediating effect of a supportive culture*. *Asian Social Science*. 9 (11) 63-69.
- Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic Motivation at Work : What Really Drives Employee Engagement*. California: Barret-Koehler Publisher Inc.
- Thompson, E.R. and Phua, F.T. (2012) *A Brief Index of Affective Job Satisfaction*. *Group & Organization Management*. 37 275-307.
- Vetrivel, S. C., V. Krishnamoorthy, and D. Babin Dhas (2020). *Drivers of Employee Engagement to Job Satisfaction in Modern Industries*. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*. 24 (10)1637-1647.
- Wexley, K.N., Yukl, G.A., (1977). *Organizational Behavior and Personal Psychology*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.
- Wibowo, P. D. (2013). *Manajemen Kinerja*. edisi ketiga. Jakarta: Rajawali Pers
- Wiley & Blackwell (2009). *Employee Engagement : Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. Wiley & Sons, Incorporated, John.
- Wolor, W., Kurnianti, D., Zahra, S. F., & Martono, S. (2020). *The Importance of Work-Life Balance on Employee Performance Millennial Generation in Indonesia*. *Journal of Critical Reviews*. 7(9) 1103-1108.
- Yuan, B., Muhammad, E. (2020). *Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance in PT. Nesinak Industries*. *Journal of Business, Management, and Accounting*. 2 (1) 85-91.
- Zeithaml, V. A. (1988). *Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence*. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.

Zeithaml, V. A. (2000). *Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn*. Journal of the Academy of Marketing Science, 28(1), 67-85.



Lampiran

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Kuesioner untuk responden

Kepada Yth,

Saudara/I Responden

Di tempat

Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

Perkenalkan nama saya Safira Salsabila Mindandi mahasiswi S1 Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis Dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia (UII). Saat ini, saya sedang melakukan penelitian untuk tugas akhir (skripsi) mengenai "Pengaruh Work-life Balance Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Layanan Dimediasi Kepuasan Kerja".

Berkenaan dengan hal di atas, saya memohon bantuan saudara/i untuk bersedia meluangkan waktu sekitar 10 menit dan menjadi responden dalam penelitian yang saya lakukan. Partisipasi saudara/i dalam penelitian ini tidak akan dipergunakan untuk hal hal yang bisa merugikan dalam bentuk apapun. Semua informasi yang saudara/i berikan terjamin kerahasiaannya.

Wassalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

Safira Salsabila Mindandi

Petunjuk Pengisian :

1) Bacalah tiap-tiap pertanyaan dengan teliti sebelum menjawab

2) Pilihlah salah satu jawaban yang dianggap benar dengan meng-klik jawaban yang sesuai pada kolom jawaban yang tersedia

3) Keterangan jawaban/tanggapan :

5 = Sangat Setuju

4 = Setuju

3 = Netral

2 = Tidak Setuju

1 = Sangat Tidak Setuju

A. Identitas Responden

Responden diminta untuk memberi jawaban terhadap pertanyaan dengan memilih jawaban yang sesuai kenyataan yang dialami :

1. Nama Responden :
2. Jenis Kelamin :
 - a. Laki laki
 - b. Perempuan
3. Usia :
 - a. Kurang dari 25 tahun
 - b. 25 tahun – 30 tahun
 - c. 31 tahun – 40 tahun
 - d. 41 tahun – 50 tahun
 - e. Lebih dari 50 tahun
4. Pendidikan Terakhir :
 - a. SMA
 - b. Diploma
 - c. Sarjana (S1)
 - d. Magister (S2)

- e. Doktoral (D3)
- 5. Status Pernikahan :
 - a. Sudah kawin
 - b. Belum kawin
- 6. Lama Bekerja :
 - a. Kurang dari 5 tahun
 - b. 5 tahun – 10 tahun
 - c. 10 tahun – 20 tahun
 - d. Lebih dari 20 tahun
- 7. Seksi :
 - a. Subbagian Umum Dan Kepatuhan Internal
 - b. Penjamin Kualitas Data
 - c. Pelayanan
 - d. Pengawasan I
 - e. Pengawasan II
 - f. Pengawasan III
 - g. Pengawasan IV
 - h. Pengawasan V
 - i. Pengawasan VI
 - j. Pemeriksaan, Penilaian dan Penagihan
- 8. Penghasilan :
 - a. Kurang dari Rp 2.000.000
 - b. Rp 2.000.000 – Rp 5.000.000
 - c. Rp 5.000.000 – Rp 10.000.000
 - d. Rp 10.000.000 – Rp 15.000.000
 - e. Lebih dari Rp 15.000.000

A. Work-life Balance

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut :

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Ragu-ragu (R)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.1	Waktu untuk bekerja membatasi kehidupan pribadi saya	5	4	3	2	1
1.2	Waktu bekerja saya seimbang dengan kehidupan pribadi	5	4	3	2	1
1.3	Waktu bekerja saya tersita untuk kehidupan pribadi	5	4	3	2	1

Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*)

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.4	Aktivitas dalam kehidupan pribadi memotivasi saya dalam menjalankan pekerjaan	5	4	3	2	1
1.5	Suasana dalam pekerjaan mendukung aktivitas yang saya sukai dalam kehidupan pribadi	5	4	3	2	1

Keseimbangan kepuasan (*Satisfaction Balance*)

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.6	Saya merasa bahagia dengan kehidupan pribadi dan pekerjaan yang saya jalani	5	4	3	2	1
1.7	Saya merasa puas dengan kehidupan pribadi dan pekerjaan yang saya jalani	5	4	3	2	1

B. Employee Engagement

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut :

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Ragu-ragu (R)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Vigor

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.1	Saya merasa semangat dalam melakukan pekerjaan	5	4	3	2	1
1.2	Saya merasa bersungguh sungguh dalam melakukan pekerjaan	5	4	3	2	1
1.3	Saya merasa gigih dan tekun ketika menghadapi kesulitan dalam bekerja	5	4	3	2	1
Dedication						
1.4	Saya ikut andil dalam berbagai aktivitas untuk memajukan perusahaan	5	4	3	2	1
1.5	Saya mengumpulkan tugas sesuai waktu yang ditentukan perusahaan	5	4	3	2	1
Absorption						
1.6	Saya konsentrasi dan serius dalam bekerja	5	4	3	2	1
1.7	Saya menikmati pekerjaan dan merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaan	5	4	3	2	1
1.8	Saya merasa bahagia dan menikmati pekerjaan sehingga waktu terasa cepat berlalu ketika melakukan pekerjaan	5	4	3	2	1

C. Kinerja Layanan

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut :

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Ragu-ragu (R) Skor

2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Tangible

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.1	Penampilan saya menarik dalam melayani pelanggan	5	4	3	2	1
1.2	Perusahaan menyediakan tempat yang nyaman untuk melakukan pelayanan	5	4	3	2	1
1.3	Perusahaan memberikan kemudahan dalam proses pelayanan	5	4	3	2	1
1.4	Perusahaan memberikan kemudahan dalam akses pelanggan dalam permohonan pelayanan	5	4	3	2	1
1.5	Perusahaan memberikan penggunaan alat bantu dalam pelayanan	5	4	3	2	1
1.6	Perusahaan memberikan kemudahan dalam akses pelanggan dalam permohonan pelayanan	5	4	3	2	1

Reliability

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.7	Saya merasa cermat dalam melayani pelanggan	5	4	3	2	1
1.8	Perusahaan memiliki standar pelayanan yang jelas	5	4	3	2	1
1.9	Saya memiliki kemampuan dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan	5	4	3	2	1
1.10	Saya merasa ahli dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan	5	4	3	2	1

Responsivness

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.11	Saya merespons setiap pelanggan yang ingin mendapatkan pelayanan	5	4	3	2	1
1.12	Saya melakukan pelayanan dengan cepat dan tepat	5	4	3	2	1
1.13	Saya merespon semua keluhan pelanggan	5	4	3	2	1

Assurance

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.14	Saya memberikan jaminan tepat waktu dalam pelayanan	5	4	3	2	1

1.15	Saya memberikan jaminan biaya dalam pelayanan	5	4	3	2	1
1.16	Saya memberikan jaminan legalitas dalam pelayanan	5	4	3	2	1
1.17	Saya memberikan kepastian biaya dalam pelayanan	5	4	3	2	1
Emphaty						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.18	Saya mendahulukan kepentingan pelanggan	5	4	3	2	1
1.19	Saya melayani dengan sikap yang ramah dan sopan santun tanpa diskriminatif	5	4	3	2	1
1.20	Saya menghargai setiap pelanggan	5	4	3	2	1

D. Kepuasan Kerja

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut :

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Ragu-ragu (R)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Pekerjaan Itu Sendiri

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.1	Saya merasa menyukai pekerjaan yang saya lakukan dan menyadari pekerjaan tersebut sesuai keinginan saya	5	4	3	2	1

Lingkungan Kerja

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.2	Perusahaan menciptakan lingkungan yang positif dan nyaman untuk bekerja	5	4	3	2	1

Hubungan Kerja Dengan Rekan Kerja

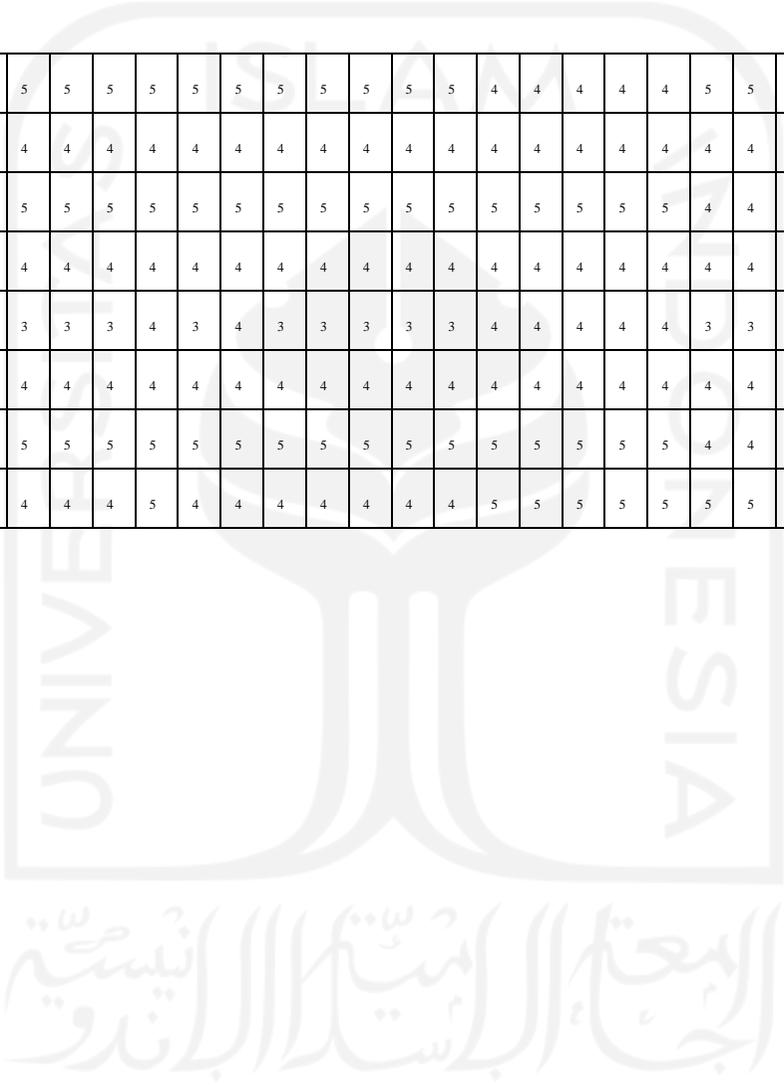
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.3	Atasan mengawasi kerja karyawan	5	4	3	2	1
1.4	Saya melakukan pekerjaan sesuai standar perusahaan	5	4	3	2	1

Lampiran. 2 Data Uji Instrumen

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y1.14	Y1.15	Y1.16	Y1.17	Y1.18	Y1.19	Y1.20	Z1	Z2	Z3	Z4					
1	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4				
2	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4				
3	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4			
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
6	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4		
7	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4		
8	3	4	4	5	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5	3	4	5	3	3	4	3	3	3		
9	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	5	4	3	3	4	4	4	3	3		
10	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
13	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
14	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3

15	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4				
16	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4					
17	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5				
18	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5				
19	4	4	2	4	2	4	2	4	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	2	2	4	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	2	2	4	2	2	4	2	4			
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
22	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5			
23	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
24	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5			
25	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3		
26	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
27	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5			
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
29	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	
30	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
31	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4

83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
85	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
87	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
90	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	



Lampiran.3 Uji Instrumen

Uji Validitas Diskriminan

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
employee engagement	0,953	0,956	0,961	0,754
kepuasan kerja	0,920	0,921	0,944	0,807
kinerja layanan	0,975	0,976	0,977	0,681
work life balance	0,931	0,936	0,945	0,712

Uji Validitas Konvergen

	employee engagement	kepuasan kerja	kinerja layanan	work life balance
X1.1				0,887
X1.2				0,891
X1.3				0,761
X1.4				0,789
X1.5				0,752
X1.6				0,892
X1.7				0,918
X2.1	0,818			
X2.2	0,847			
X2.3	0,825			
X2.4	0,864			
X2.5	0,899			
X2.6	0,875			
X2.7	0,928			

X2.8	0,883			
Y1.1			0,785	
Y1.1 0			0,877	
Y1.1 1			0,803	
Y1.1 2			0,876	
Y1.1 3			0,773	
Y1.1 4			0,839	
Y1.1 5			0,762	
Y1.1 6			0,830	
Y1.1 7			0,805	
Y1.1 8			0,802	
Y1.1 9			0,792	
Y1.2			0,796	
Y1.2 0			0,802	
Y1.3			0,785	
Y1.4			0,849	
Y1.5			0,887	
Y1.6			0,863	
Y1.7			0,918	
Y1.8			0,832	
Y1.9			0,805	
Z1		0,916		
Z2		0,858		
Z3		0,929		

Z4		0,889	
----	--	-------	--

Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
employee engagement	0,953	0,956	0,961	0,754
kepuasan kerja	0,920	0,921	0,944	0,807
kinerja layanan	0,975	0,976	0,977	0,681
work life balance	0,931	0,936	0,945	0,712

Uji R Square

	R Square	R Square Adjusted
kepuasan kerja	0,888	0,885
kinerja layanan	0,958	0,957

Uji F Square

	employee engagement	kepuasan kerja	kinerja layanan	work life balance
employee engagement		0,652	0,119	
kepuasan kerja			0,304	
kinerja layanan				

work life balance		0,080	0,611	
-------------------	--	-------	--------------	--

Uji Relevansi Prediksi (Q²)

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
employee engagement	720,000	720,000	
kepuasan kerja	360,000	107,217	0,702
kinerja layanan	1800,000	650,002	0,639
work life balance	630,000	630,000	

Uji Kelayakan Model

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,097	0,097
d_ ULS	7,293	7,293
d_ G	n/a	n/a
Chi-Square	16421,484	16421,484
NFI	0,182	0,182

Uji Pengaruh Langsung

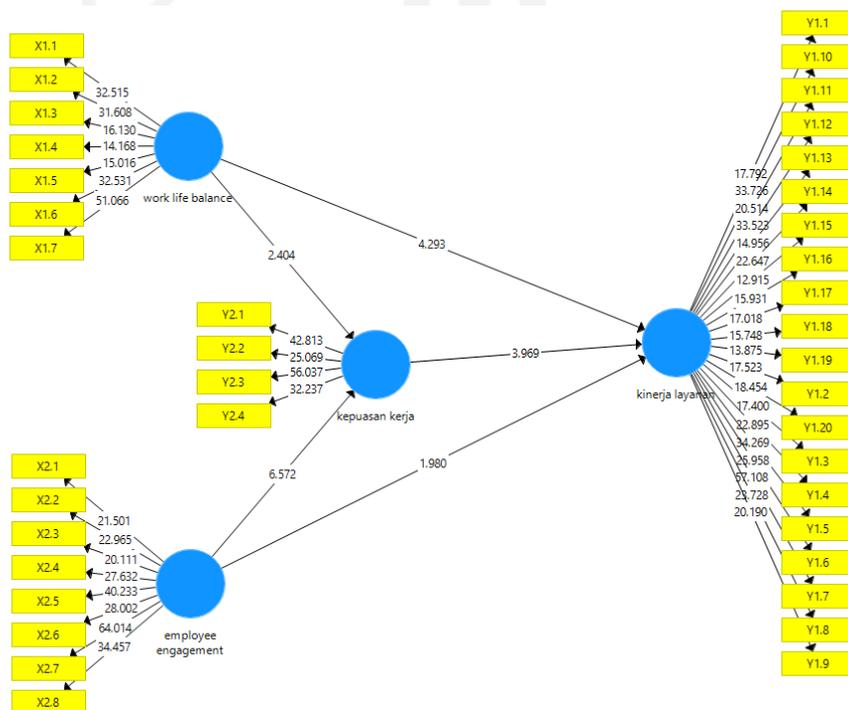
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
employee engagement -> kepuasan kerja	0,708	0,713	0,108	6,572	0,000
employee engagement -> kinerja layanan	0,237	0,235	0,119	1,980	0,048
kepuasan kerja -> kinerja layanan	0,336	0,346	0,085	3,969	0,000

work life balance -> kepuasan kerja	0,248	0,245	0,103	2,404	0,017
work life balance -> kinerja layanan	0,434	0,425	0,101	4,293	0,000

Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
employee engagement -> kepuasan kerja -> kinerja layanan	0,238	0,248	0,074	3,207	0,001
work life balance -> kepuasan kerja -> kinerja layanan	0,083	0,084	0,040	2,103	0,036

Path Coefficient



Outer Model

