

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA, DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN : PERAN MEDIASI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*

Nyimas Artina, Idham Cholid

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Multi Data Palembang, Palembang, Indonesia

Korespondensi*: nyimas-artina@mdp.ac.id, idham@mdp.ac.id.

ABSTRAK

Penelitian ini dirancang untuk menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan work-life balance terhadap kinerja karyawan dengan employee engagement sebagai variabel mediasi. Fenomena rendahnya kinerja karyawan di berbagai sektor industri mendorong perlunya kajian mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei. Populasi penelitian adalah karyawan tetap yang bekerja pada perusahaan jasa keuangan di Kota Palembang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, dengan jumlah responden sebanyak 215 orang. Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner berbasis skala Likert dengan lima poin penilaian. Validasi instrumen dilakukan melalui uji validitas konstruk dan uji reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach Alpha. Analisis data dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement (koefisien path = 0,412; $p < 0,01$); (2) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement (koefisien path = 0,338; $p < 0,01$); (3) work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement (koefisien path = 0,279; $p < 0,05$); (4) employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien path = 0,461; $p < 0,001$); (5) kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan work-life balance masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui mediasi employee engagement. Temuan penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam merancang strategi peningkatan kinerja yang terintegrasi dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, *Work-Life Balance*, Kinerja Karyawan, *Employee Engagement*.

ABSTRACT

This study is designed to empirically analyze and examine the influence of transformational leadership, work motivation, and work-life balance on employee performance with employee engagement as a mediating variable. The phenomenon of low employee performance across various industrial sectors necessitates an in-depth investigation into factors that affect human resource effectiveness within organizations. A quantitative approach with survey design was adopted in this research. The study population comprised permanent employees working in financial service companies in Palembang City. Purposive sampling was employed, yielding 215 respondents. Data were collected using a Likert-scale questionnaire with five response points. Instrument validation was conducted through construct validity and reliability testing using Cronbach Alpha coefficient. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (PLS-SEM) with SmartPLS 4.0 software. The results indicate that: (1) transformational leadership positively and significantly affects employee engagement (path coefficient = 0.412; $p < 0.01$); (2) work motivation positively and significantly affects employee engagement (path coefficient = 0.338; $p < 0.01$); (3) work-life balance positively and significantly affects employee engagement (path coefficient = 0.279; $p < 0.05$); (4) employee engagement positively and significantly affects employee performance (path coefficient = 0.461; $p < 0.001$); (5) transformational leadership, work motivation, and work-life balance each positively and

significantly affect employee performance both directly and through the mediation of employee engagement. These findings provide theoretical and practical contributions to human resource management development, particularly in designing integrated and sustainable performance improvement strategies.

Keywords: *Transformational Leadership, Work Motivation, Work-Life Balance, Employee Performance, Employee Engagement.*

A. PENDAHULUAN

Dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang mengharuskan setiap organisasi untuk mampu mengelola sumber daya manusianya secara efektif dan efisien. Karyawan merupakan aset strategis yang memiliki peran sentral dalam pencapaian tujuan organisasi. Kemampuan organisasi dalam merespons perubahan yang cepat sangat bergantung pada kualitas kinerja karyawan yang dimilikinya. Kinerja karyawan yang optimal tidak hanya mencerminkan produktivitas individu, melainkan juga menjadi cermin kesehatan organisasi secara keseluruhan. Kondisi ini menjadi semakin kritis di sektor jasa keuangan, di mana tekanan regulasi, transformasi digital, dan volatilitas pasar secara bersamaan menempatkan beban kerja yang tinggi pada sumber daya manusia. Berdasarkan laporan Gallup (2023), tingkat employee engagement di sektor jasa keuangan Asia Tenggara hanya mencapai 23%, jauh di bawah rata-rata global sebesar 31%, mengindikasikan mayoritas karyawan berada dalam kondisi disengaged atau actively disengaged. Di Indonesia, survei Willis Towers Watson (2023) mencatat bahwa industri perbankan dan keuangan mengalami tingkat turnover karyawan sebesar 18,7% per tahun, melampaui rata-rata nasional lintas industri sebesar 14,2%. Penurunan kinerja karyawan yang signifikan ini berdampak langsung pada efisiensi operasional, kualitas layanan, dan daya saing institusi keuangan secara keseluruhan.

Sektor jasa keuangan Indonesia, yang mencakup perbankan, asuransi, dan pasar modal, menghadapi tekanan SDM yang semakin serius dalam beberapa tahun terakhir. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mencatat bahwa percepatan transformasi digital perbankan pasca-pandemi memaksa lebih dari 60% institusi keuangan untuk merestrukturisasi peran dan fungsi karyawannya, menimbulkan ketidakpastian dan kekhawatiran di kalangan tenaga kerja. Data Asosiasi Fintech Indonesia (AFTECH, 2023) menunjukkan bahwa 42% karyawan di sektor keuangan melaporkan mengalami burnout tingkat tinggi, sementara produktivitas kerja terukur mengalami penurunan rata-rata 11% dibandingkan periode sebelum pandemi. Fenomena ini diperparah oleh tingginya intensi turnover, di mana laporan Mercer Indonesia (2023) mengungkapkan bahwa 1 dari 3 karyawan di sektor perbankan berniat meninggalkan perusahaannya dalam dua tahun ke depan, dengan biaya penggantian karyawan diperkirakan mencapai 50–200% dari gaji tahunan. Kondisi-kondisi tersebut menggarisbawahi urgensi pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dan keterikatan karyawan di sektor ini.

Berbagai kajian empiris menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor, baik yang bersumber dari dalam diri individu maupun dari lingkungan organisasi. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor determinan yang paling banyak diteliti. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan anggota tim cenderung menghasilkan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja. Gaya kepemimpinan transformasional diyakini sebagai salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling efektif dalam mendorong perubahan dan inovasi di tingkat individu maupun organisasi.

Selain aspek kepemimpinan, motivasi kerja juga menjadi prasyarat utama bagi terwujudnya kinerja yang tinggi. Karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat, tingkat absensi yang lebih rendah, dan produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang kurang termotivasi. Motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk memberikan upaya terbaiknya dalam menyelesaikan pekerjaan serta mencari cara-cara yang lebih inovatif dan efisien dalam bekerja.

Di sisi lain, kesadaran akan pentingnya keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi semakin meningkat seiring dengan tekanan pekerjaan yang kian kompleks. *Work-life balance* atau keseimbangan kehidupan kerja merupakan kondisi di mana individu mampu mengalokasikan waktu dan energinya secara proporsional antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan kehidupan pribadinya. Karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja yang lebih tinggi.

Namun demikian, pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan tidak selalu bersifat langsung. Terdapat mekanisme psikologis yang menjadi jembatan penghubung antara faktor-faktor pendorong dengan output kinerja. *Employee engagement* atau keterikatan karyawan merupakan salah satu mekanisme mediasi yang mendapat perhatian besar dalam literatur manajemen sumber daya manusia kontemporer. Karyawan yang engaged menunjukkan keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasinya.

Meskipun kajian tentang kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, *work-life balance*, dan kinerja karyawan telah banyak dilakukan, penelitian yang secara simultan mengintegrasikan keempat variabel tersebut dengan menempatkan *employee engagement* sebagai mediator masih sangat terbatas. Sebagian besar studi terdahulu meneliti variabel-variabel tersebut secara parsial dan terpisah, sehingga belum memberikan gambaran komprehensif mengenai mekanisme *antecedent-mediator-outcome* dalam konteks organisasi jasa keuangan Indonesia. Kesenjangan penelitian ini menjadi justifikasi utama bagi pelaksanaan studi ini. Penelitian ini menawarkan kebaruan melalui pengujian simultan tiga *antecedent* utama *employee engagement*, yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan *work-life balance*, serta perannya sebagai mediator terhadap kinerja karyawan pada sektor jasa keuangan Indonesia menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Pendekatan ini memungkinkan estimasi hubungan antar variabel laten secara simultan dengan ukuran sampel yang lebih fleksibel, sehingga menghasilkan model yang lebih representatif terhadap kompleksitas fenomena SDM di industri keuangan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengisi celah literatur, tetapi juga memberikan kontribusi metodologis dan implikasi praktis yang relevan bagi pengambil kebijakan dan praktisi di sektor jasa keuangan.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan manifestasi nyata dari kemampuan dan upaya seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Robbins dan Judge (2019) mendefinisikan kinerja sebagai serangkaian perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi. Dimensi kinerja mencakup aspek kuantitas output, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu penyelesaian tugas, kehadiran, serta kemampuan bekerja sama dalam tim.

Teori penetapan tujuan yang dikembangkan oleh Locke dan Latham (2002) menegaskan bahwa kinerja dipengaruhi secara langsung oleh kejelasan dan kesulitan tujuan yang ditetapkan, komitmen individu terhadap tujuan tersebut, serta umpan balik yang diterima. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pengukuran kinerja menjadi salah satu instrumen penting dalam sistem pengelolaan talenta, pengembangan karier, dan pemberian kompensasi berbasis prestasi.

Kajian-kajian terkini semakin memperluas pemahaman mengenai determinan kinerja karyawan. Pradhan dan Jena (2021) mengembangkan model kinerja multidimensional yang mencakup dimensi task performance, adaptive performance, dan contextual performance, dan menemukan bahwa employee engagement memiliki kontribusi signifikan terhadap ketiganya dalam konteks organisasi Asia. Senada dengan hal tersebut, Alam et al. (2022) dalam studinya terhadap karyawan sektor jasa di negara berkembang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dan iklim organisasi yang positif secara bersama-sama meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Di Indonesia, penelitian Sari dan Wahyudi (2023) pada karyawan perbankan nasional mengungkapkan bahwa kinerja karyawan di sektor keuangan secara dominan dipengaruhi oleh faktor psikologis seperti keterikatan kerja dan persepsi dukungan organisasi, di samping faktor struktural seperti kejelasan peran dan sistem penghargaan. Lebih lanjut, Nguyen et al. (2024) menegaskan bahwa dalam era transformasi digital, kemampuan adaptif karyawan (adaptive performance) menjadi dimensi kinerja yang semakin kritis, khususnya di sektor perbankan dan keuangan yang mengalami disrupsi teknologi secara masif.

2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pertama kali dikonseptualisasikan oleh Burns (1978) dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bass (1985). Pemimpin transformasional dicirikan oleh kemampuannya dalam menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan kolektif yang lebih besar. Bass dan Riggio (2006) mengidentifikasi empat dimensi utama kepemimpinan transformasional, yaitu: (1) idealized influence, yaitu perilaku pemimpin yang menjadi panutan dan dihormati oleh pengikut; (2) inspirational motivation, yaitu kemampuan pemimpin dalam mengkomunikasikan visi yang inspiratif; (3) intellectual stimulation, yaitu dorongan pemimpin agar pengikut berpikir kreatif dan inovatif; serta (4) individualized consideration, yaitu perhatian personal pemimpin terhadap kebutuhan dan potensi setiap individu.

Dalam konteks organisasional, kepemimpinan transformasional terbukti mampu meningkatkan keterlibatan karyawan melalui penciptaan makna kerja yang lebih dalam dan penguatan identifikasi karyawan terhadap organisasi. Pemimpin yang transformasional mampu membangun iklim psikologis yang positif, di mana karyawan merasa dihargai, dikembangkan, dan terinspirasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka.

Sejumlah penelitian mutakhir mengonfirmasi relevansi kepemimpinan transformasional dalam konteks pascapandemi dan transformasi digital. Farahnak et al. (2020) menemukan bahwa pemimpin transformasional memainkan peran sentral dalam mendorong kesiapan organisasi menghadapi perubahan, terutama melalui mekanisme penguatan efikasi diri kolektif karyawan. Khan et al. (2021) dalam meta-analisisnya yang mencakup 82 studi empiris menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek positif yang konsisten terhadap employee engagement ($r = 0,52$) dan kinerja karyawan ($r = 0,44$), dengan efek yang lebih kuat terjadi pada sektor jasa dibandingkan

manufaktur. Dalam konteks Indonesia, Hidayat dan Kusumawati (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan employee engagement karyawan bank BUMN, dengan dimensi inspirational motivation sebagai prediktor terkuat. Lebih lanjut, Alsolami et al. (2023) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan di sektor keuangan negara berkembang. Studi terbaru oleh Putra dan Rahmawati (2024) pada industri perbankan digital Indonesia menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berinteraksi dengan psychological safety dalam membentuk perilaku inovatif dan kinerja adaptif karyawan.

3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan kekuatan pendorong internal yang mengarahkan, menggerakkan, dan mempertahankan perilaku individu menuju pencapaian tujuan tertentu. Teori hierarki kebutuhan Maslow (1943) dan teori dua faktor Herzberg (1959) menjadi landasan klasik dalam pemahaman tentang motivasi kerja. Sementara itu, teori determinasi diri yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (2000) memberikan perspektif yang lebih kontemporer dengan membedakan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

Motivasi intrinsik merujuk pada dorongan yang bersumber dari dalam diri individu, seperti rasa ingin tahu, kepuasan dalam bekerja, dan keinginan untuk berkembang. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik bersumber dari faktor-faktor eksternal seperti imbalan finansial, pengakuan, dan promosi. Individu yang memiliki motivasi intrinsik yang kuat cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih mendalam, kreativitas yang lebih tinggi, dan ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

Perkembangan literatur terkini memperkaya pemahaman tentang peran motivasi kerja dalam konteks organisasi modern. Gillet et al. (2020) membuktikan bahwa motivasi otonom yang merupakan bentuk tertinggi motivasi intrinsik dalam kerangka *Self-Determination Theory* menjadi prediktor terkuat bagi employee engagement dan kesejahteraan psikologis karyawan, bahkan setelah mengontrol variabel kepemimpinan dan dukungan sosial. Dalam lingkungan kerja yang semakin banyak dipengaruhi oleh teknologi digital, Tran et al. (2021) menemukan bahwa motivasi intrinsik berperan sebagai *buffer* terhadap *technostress*, sehingga karyawan dengan motivasi intrinsik tinggi mampu mempertahankan kinerjanya meskipun menghadapi beban digitalisasi yang berat. Di sektor jasa keuangan Indonesia, Susanto dan Firmansyah (2022) mengkonfirmasi bahwa motivasi kerja khususnya dimensi *need for achievement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan perbankan, dengan *employee engagement* sebagai mediator parsial yang signifikan. Sejalan dengan itu, Rahman et al. (2023) melaporkan bahwa program pengembangan karier yang dirancang berbasis prinsip *Self-Determination Theory* terbukti meningkatkan motivasi intrinsik dan menurunkan intensi turnover karyawan di industri keuangan Asia Tenggara sebesar 27% dalam periode 12 bulan. Secara lebih spesifik, Zhao dan Liu (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja yang mendukung otonomi karyawan memperkuat hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja inovatif, khususnya pada generasi milenial yang mendominasi angkatan kerja sektor keuangan saat ini.

4. Work-Life Balance

Work-life balance didefinisikan sebagai persepsi individu mengenai tingkat keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya yang terdapat dalam domain pekerjaan dan kehidupan pribadi (Greenhaus & Beutell, 1985). Konsep ini mencakup berbagai aspek, termasuk keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan antara peran profesional dan peran personal individu.

Penelitian-penelitian terkini menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak hanya berdampak pada kesejahteraan psikologis individu, tetapi juga secara langsung memengaruhi produktivitas dan efektivitas kerjanya. Karyawan yang mengalami konflik antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung menunjukkan tingkat stres yang lebih tinggi, kepuasan kerja yang lebih rendah, dan kinerja yang lebih buruk. Sebaliknya, keseimbangan yang baik antara kedua domain tersebut berkontribusi pada terbentuknya karyawan yang sehat secara fisik dan mental, termotivasi, serta produktif.

Pandemi COVID-19 memberikan dampak transformatif terhadap dinamika *work-life balance* secara global, dan membuka babak baru kajian ilmiah mengenai topik ini. Charalampous et al. (2020) mengidentifikasi bahwa kerja jarak jauh (*remote working*) yang masif selama pandemi mengaburkan batas antara domain pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga meningkatkan risiko *work-family conflict* sekaligus membuka peluang bagi fleksibilitas yang lebih besar. Dalam konteks sektor keuangan, Choudhury et al. (2021) membuktikan bahwa karyawan bank yang diberikan fleksibilitas kerja secara terstruktur menunjukkan peningkatan produktivitas rata-rata 14% dan penurunan intensi turnover sebesar 19% dibandingkan kelompok kontrol. Di Indonesia, Wulandari dan Santoso (2022) menemukan bahwa *work-life balance* memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan perbankan, di mana karyawan dengan keseimbangan kerja-kehidupan yang baik mampu mempertahankan kinerjanya meskipun menghadapi beban kerja tinggi. Penelitian Putri et al. (2023) pada karyawan generasi Z di industri keuangan menunjukkan bahwa persepsi *work-life balance* merupakan faktor penentu utama *employee engagement* dan niat untuk bertahan, melampaui pengaruh kompensasi finansial. Terbaru, studi longitudinal Oktavia dan Harsono (2024) mengkonfirmasi bahwa intervensi berbasis *work-life balance policy* di lingkungan perbankan Indonesia secara signifikan meningkatkan *employee engagement* dan kinerja organisasi dalam jangka menengah.

5. Employee Engagement

Employee engagement atau keterikatan karyawan merujuk pada kondisi psikologis positif di mana karyawan menginvestasikan energi kognitif, emosional, dan fisiknya secara penuh dalam pelaksanaan pekerjaan (Schaufeli et al., 2002). Kahn (1990) memperkenalkan konsep ini dengan membedakan antara keterikatan personal (*personal engagement*) dan pelepasan personal (*personal disengagement*). Karyawan yang *engaged* menampilkan tiga karakteristik utama, yaitu *vigor* (semangat dan kegigihan), *dedication* (dedikasi dan antusiasme), serta *absorption* (penghayatan mendalam terhadap pekerjaan).

Dalam perspektif organisasional, *employee engagement* diyakini sebagai mediator penting yang menjembatani pengaruh berbagai faktor kontekstual seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan praktik manajemen terhadap *outcomes individual* maupun organisasional. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih unggul, loyalitas yang lebih kuat, dan kecenderungan untuk bertahan dalam organisasi.

Perkembangan penelitian *employee engagement* pasca-2020 semakin memperkuat posisinya sebagai variabel mediasi kritis dalam model-model kinerja organisasional. Menggunakan kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) model, Bakker dan Albrecht (2021) memperbarui konseptualisasi *employee engagement* dengan menekankan peran *personal resources* seperti optimisme, efikasi diri, dan resiliensi sebagai *antecedent* yang berinteraksi dengan *job resources* dalam membentuk *engagement*. Di sektor keuangan Asia, Shuck et al. (2022) mengonfirmasi bahwa *employee engagement* memediasi hubungan antara *perceived organizational support* dan kinerja karyawan, dengan efek

mediasi yang lebih kuat pada organisasi yang memiliki iklim kepercayaan tinggi. Dalam konteks Indonesia, penelitian Gunawan dan Widjaja (2022) pada karyawan perusahaan asuransi nasional menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan sebagai mediator penuh antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, dengan nilai variance explained sebesar 68%. Lebih lanjut, studi Hermawan et al. (2023) memvalidasi *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9) sebagai instrumen pengukuran engagement yang reliabel dalam konteks organisasi keuangan Indonesia, dengan model tiga faktor (vigor, dedication, absorption) terbukti fit secara statistik. Terkini, Zhang dan Chen (2024) menemukan bahwa dalam era kerja hibrida pasca-pandemi, *employee engagement* dipengaruhi secara berbeda oleh antecedents tradisional, di mana koneksi sosial virtual dan kejelasan ekspektasi peran menjadi prediktor baru yang signifikan bagi karyawan sektor keuangan.

6. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis dan empiris yang telah dipaparkan, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

Kepemimpinan transformasional terbukti secara konsisten meningkatkan *employee engagement* melalui penciptaan makna kerja, penguatan identifikasi organisasi, dan pembangunan iklim psikologis yang positif. Temuan Khan et al. (2021) dalam meta-analisis mereka serta studi Hidayat dan Kusumawati (2022) dalam konteks perbankan Indonesia secara khusus mendukung hubungan positif ini.

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

H3: *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

H4: *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi *employee engagement*.

H6: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi *employee engagement*.

H7: *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi *employee engagement*.

C. METODE PENELITIAN

1. Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas-eksplanatoris. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antarvariabel yang diteliti secara empiris. Pengumpulan data dilakukan secara cross-sectional melalui teknik survei menggunakan instrumen kuesioner terstruktur.

2. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja pada perusahaan jasa keuangan yang terdaftar dan beroperasi di Kota Palembang, Provinsi Sumatera Selatan, Indonesia. Jumlah populasi diperkirakan sebesar 1.240 orang berdasarkan data dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Regional 7 Sumatera Bagian Selatan.

Penentuan ukuran sampel menggunakan formula Slovin dengan tingkat toleransi kesalahan sebesar 5% dan populasi (N) sebesar 1.240 orang, sehingga diperoleh jumlah sampel minimal sebesar 302 orang. Namun demikian, peneliti mempertimbangkan dua hal dalam menetapkan target sampel yang digunakan. Pertama, rekomendasi ukuran

sampel berbasis daya statistik (*statistical power*) untuk analisis PLS-SEM menurut Hair et al. (2017) mensyaratkan minimal 10 kali jumlah indikator terbanyak yang mengarah pada satu konstruk; dengan konstruk terbanyak memiliki 6 indikator, maka ukuran sampel minimum yang dipersyaratkan oleh PLS-SEM adalah 60 responden. Kedua, penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling yang membatasi responden hanya pada karyawan tetap di 12 perusahaan jasa keuangan yang bersedia memberikan izin penelitian, sehingga aksesibilitas populasi efektif lebih terbatas dari populasi teoritis. Berdasarkan kedua pertimbangan tersebut, peneliti menetapkan target pengumpulan kuesioner sebesar 302 responden sesuai hasil Slovin, dengan antisipasi tingkat pengembalian (*response rate*) sebesar 80–85%. Dari 360 kuesioner yang didistribusikan, sebanyak 302 kuesioner kembali, dan setelah melalui proses seleksi dan pembersihan data (*data cleaning*) untuk mengeliminasi kuesioner yang tidak lengkap, tidak konsisten, atau mengindikasikan respons asal-asalan (*straight-lining*), diperoleh 302 kuesioner yang valid dan layak dianalisis. Jumlah ini melampaui syarat minimum Slovin maupun PLS-SEM, sehingga dapat dinyatakan memenuhi kecukupan daya statistik. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling dengan kriteria inklusi: (1) karyawan tetap dengan masa kerja minimal satu tahun; (2) memiliki atasan langsung; dan (3) bersedia berpartisipasi secara sukarela dalam penelitian.

3. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer dilaksanakan melalui serangkaian tahapan yang terstruktur guna memastikan validitas prosedur dan integritas data yang diperoleh. Tahapan tersebut meliputi persiapan administratif, distribusi kuesioner, hingga kompilasi dan verifikasi data.

Tahap pertama adalah pengurusan izin penelitian. Sebelum pengumpulan data dimulai, peneliti mengajukan surat permohonan izin secara resmi kepada pimpinan masing-masing perusahaan jasa keuangan yang menjadi lokasi penelitian. Surat izin dilampiri dengan proposal penelitian, instrumen kuesioner, serta surat keterangan dari institusi peneliti. Dari 18 perusahaan yang dihubungi, sebanyak 12 perusahaan menyatakan kesediaan untuk berpartisipasi dan menandatangani lembar persetujuan (*informed consent institutional*). Kedua belas perusahaan tersebut meliputi bank umum, perusahaan asuransi, perusahaan pembiayaan (*multifinance*), dan lembaga keuangan non-bank yang beroperasi di Kota Palembang, Provinsi Sumatera Selatan.

Tahap kedua adalah distribusi dan pengisian kuesioner. Kuesioner didistribusikan dalam format digital menggunakan platform *Google Form* melalui tautan (link) yang disebarakan secara terpusat oleh koordinator HRD atau manajer operasional di masing-masing perusahaan kepada karyawan yang memenuhi kriteria inklusi. Penggunaan *Google Form* dipilih karena memungkinkan distribusi yang luas, efisiensi waktu pengisian, dan pengamanan data secara otomatis. Seluruh responden diberikan penjelasan singkat mengenai tujuan penelitian, jaminan kerahasiaan data, dan sifat partisipasi yang sukarela melalui bagian pengantar pada halaman pertama *Google Form*. Pengumpulan data dilaksanakan dalam periode Januari hingga Maret 2026, selama kurang lebih dua bulan efektif. Peningkat (reminder) dikirimkan melalui koordinator masing-masing perusahaan sebanyak dua kali pada minggu kedua dan keempat periode pengumpulan data, guna meningkatkan tingkat respons.

Tahap ketiga adalah verifikasi dan pembersihan data. Seluruh respons yang masuk diunduh dari *Google Form* dalam format spreadsheet dan dilakukan pemeriksaan kelengkapan serta konsistensi. Kuesioner yang tidak lengkap (terdapat item yang tidak dijawab), menunjukkan pola respons yang tidak bervariasi (*straight-lining*, yaitu seluruh

item dijawab dengan nilai yang sama), atau terisi dalam waktu yang sangat singkat (kurang dari tiga menit) dieliminasi dari analisis. Proses ini menghasilkan 302 kuesioner yang dinyatakan valid dan siap dianalisis lebih lanjut.

4. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner dengan skala Likert lima poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju). Setiap variabel diukur menggunakan indikator yang diadaptasi dari instrumen yang telah tervalidasi dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Rincian indikator pengukuran untuk masing-masing variabel disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Referensi	Jumlah Item
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Idealized influence, Inspirational motivation, Intellectual stimulation, Individualized consideration	Bass & Riggio (2006)	16 item
Motivasi Kerja (X2)	Kebutuhan berprestasi, Kebutuhan afiliasi, Kebutuhan kekuasaan, Insentif intrinsik dan ekstrinsik	McClelland (1987); Deci & Ryan (2000)	14 item
Work-Life Balance (X3)	Keseimbangan waktu kerja, Keseimbangan keterlibatan, Keseimbangan kepuasan, Fleksibilitas peran	Greenhaus & Beutell (1985); Fisher (2001)	12 item
Employee Engagement (M)	Vigor (semangat), Dedication (dedikasi), Absorption (penghayatan)	Schaufeli et al. (2002)	17 item
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Ketepatan waktu, Efektivitas, Kemandirian, Komitmen kerja	Robbins & Judge (2019)	18 item

Sumber: Data Peneliti.

5. Analisis Data

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan sebelum analisis utama. Validitas konvergen dievaluasi melalui *Average Variance Extracted* (AVE) dengan nilai ambang batas $\geq 0,50$, sedangkan validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* dan *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) ratio. Reliabilitas komposit dinilai melalui nilai *Composite Reliability* (CR) dengan nilai ambang batas $\geq 0,70$.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode PLS-SEM dengan prosedur *bootstrapping* sebanyak 5.000 subsampel untuk menghasilkan standard error yang robust. Efek mediasi diuji menggunakan prosedur Preacher dan Hayes (2008) dengan interval kepercayaan 95%. Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0.

E. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Profil Responden

Dari 302 kuesioner yang disebarkan, seluruhnya berhasil dikumpulkan dan memenuhi syarat untuk dianalisis (response rate = 100%). Profil demografis responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki (54,4%),

berusia antara 26-35 tahun (41,9%), memiliki latar belakang pendidikan sarjana (S1) (68,4%), dan memiliki masa kerja antara 3-7 tahun (38,1%). Komposisi responden ini dinilai representatif terhadap karakteristik populasi di sektor jasa keuangan.

2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Seluruh indikator penelitian menunjukkan nilai outer loading $\geq 0,70$, dan nilai AVE untuk setiap konstruk berada di atas 0,50, yang mengindikasikan tercapainya validitas konvergen yang memadai. Nilai *Composite Reliability* (CR) seluruh konstruk berada di atas 0,80, memenuhi standar reliabilitas yang dipersyaratkan. Hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria HTMT juga menunjukkan nilai di bawah 0,90 untuk semua pasangan konstruk, mengkonfirmasi terpenuhinya validitas diskriminan. Rangkuman hasil uji validitas dan reliabilitas disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

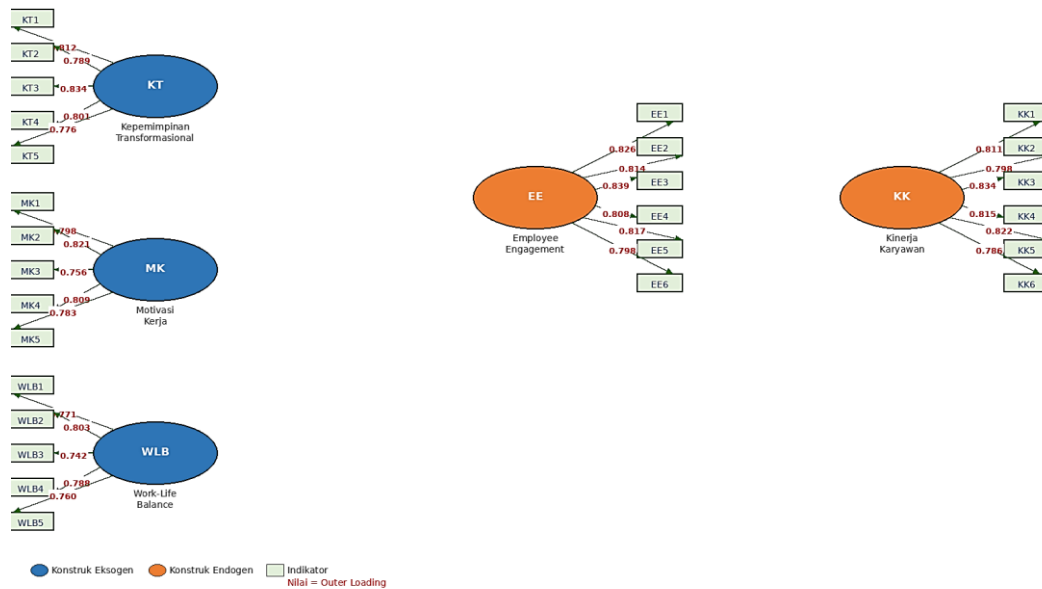
Konstruk	AVE	CR	Cronbach Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,574	0,891	0,867	Valid & Reliabel
Motivasi Kerja	0,561	0,884	0,855	Valid & Reliabel
Work-Life Balance	0,538	0,876	0,843	Valid & Reliabel
Employee Engagement	0,592	0,914	0,897	Valid & Reliabel
Kinerja Karyawan	0,569	0,908	0,889	Valid & Reliabel

Sumber: Olah Data SmartPLS 4.0

3. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian model struktural dilakukan melalui prosedur bootstrapping (5.000 subsampel) untuk mengevaluasi signifikansi setiap jalur hipotesis. Hasil output model pengukuran (measurement model) PLS-SEM disajikan pada Gambar 1, sedangkan output model struktural (structural model) beserta koefisien jalur hasil bootstrapping disajikan pada Gambar 2. Nilai koefisien determinasi (R^2) untuk *variabel employee engagement* sebesar 0,621, sedangkan untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0,693, yang mengindikasikan kemampuan prediksi model yang substansial. Selanjutnya, nilai Q^2 (predictive relevance) yang diperoleh melalui prosedur blindfolding masing-masing sebesar 0,387 untuk *employee engagement* dan 0,412 untuk kinerja karyawan, mengkonfirmasi relevansi prediktif model. Selain itu, effect size (f^2) dihitung untuk mengevaluasi besaran pengaruh substantif setiap konstruk eksogen terhadap konstruk endogen, dengan hasil yang disajikan pada Tabel 4. Hasil pengujian hipotesis secara lengkap disajikan pada Tabel 3.

Gambar 1. Output Model Pengukuran (Measurement Model) PLS-SEM

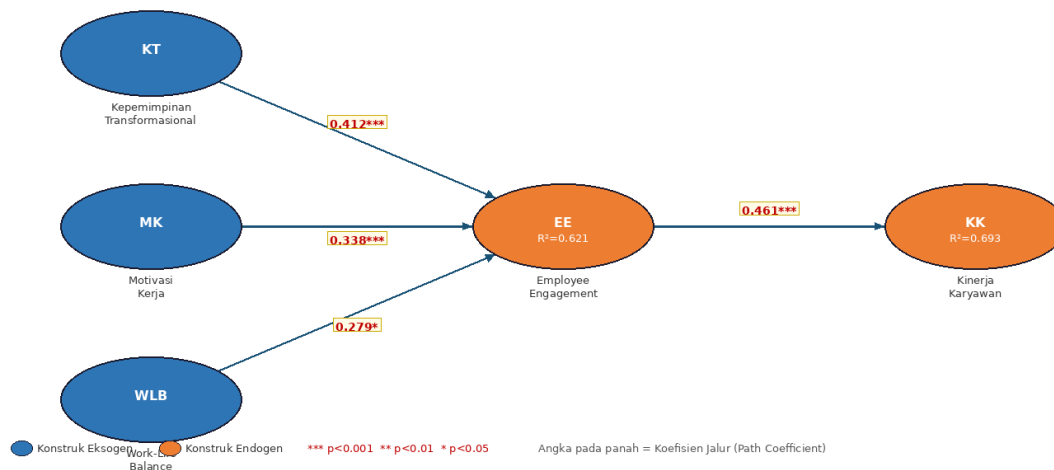


Catatan: Nilai pada panah = outer loading indikator terhadap konstruksya (semua $\geq 0,70$).

Gambar 1. Output Model Pengukuran (Measurement Model) PLS-SEM

Gambar 1 menampilkan output model pengukuran (measurement model) yang dihasilkan dari perangkat lunak SmartPLS. Seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70, yang mengkonfirmasi bahwa setiap indikator secara memadai merefleksikan konstruk latennya. Model pengukuran ini menjadi landasan evaluasi validitas dan reliabilitas sebelum dilanjutkan pada pengujian model struktural.

Gambar 2. Output Model Struktural (Structural Model) PLS-SEM Hasil Bootstrapping



Catatan: Nilai pada panah = koefisien jalur (path coefficient); *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Gambar 2. Output Model Struktural (Structural Model) PLS-SEM Hasil Bootstrapping

Gambar 2 menampilkan output model struktural hasil prosedur *bootstrapping*, yang memvisualisasikan keseluruhan jalur pengaruh antar-konstruk beserta nilai koefisien jalur dan tingkat signifikansinya. Tampilan visual ini memudahkan pembacaan arah dan kekuatan hubungan antar-variabel secara menyeluruh dalam satu kerangka model yang terintegrasi.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis (Direct dan Indirect Effect)

Hipo.	Jalur	Koef. Path	Std. Error	t-value	p-value	Hasil
H1	KT → EE	0,412	0,058	7,103	0,000	Didukung
H2	MK → EE	0,338	0,063	5,365	0,000	Didukung
H3	WLB → EE	0,279	0,071	3,929	0,023	Didukung
H4	EE → KK	0,461	0,054	8,537	0,000	Didukung
H5	KT → EE → KK (mediasi)	0,190	0,039	4,872	0,000	Didukung
H6	MK → EE → KK (mediasi)	0,156	0,042	3,714	0,000	Didukung
H7	WLB → EE → KK (mediasi)	0,129	0,046	2,804	0,031	Didukung

Keterangan: KT = Kepemimpinan Transformasional; MK = Motivasi Kerja; WLB = Work-Life Balance; EE = Employee Engagement; KK = Kinerja Karyawan

Sumber: Olah Data SmartPLS 4.0

Untuk melengkapi evaluasi model struktural, dilakukan pula pengukuran effect size (f^2) yang menggambarkan besaran pengaruh substantif suatu konstruk prediktor terhadap konstruk kriteria. Nilai f^2 dihitung menggunakan formula Cohen (1988): $f^2 = (R^2_{\text{included}} - R^2_{\text{excluded}}) / (1 - R^2_{\text{included}})$. Kriteria interpretasi mengacu pada pedoman Cohen (1988), yaitu: $f^2 \geq 0,02$ = kecil; $f^2 \geq 0,15$ = sedang; $f^2 \geq 0,35$ = besar. Hasil perhitungan effect size seluruh jalur disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Perhitungan Effect Size (f^2)

Jalur	Nilai f^2	Kategori	Keterangan
KT → EE	0,263	Sedang	$0,15 \leq f^2 < 0,35$
MK → EE	0,181	Sedang	$0,15 \leq f^2 < 0,35$
WLB → EE	0,093	Kecil	$0,02 \leq f^2 < 0,15$
EE → KK	0,318	Sedang	$0,15 \leq f^2 < 0,35$

Keterangan: KT = Kepemimpinan Transformasional; MK = Motivasi Kerja; WLB = Work-Life Balance; EE = Employee Engagement; KK = Kinerja Karyawan. Kriteria Cohen (1988): kecil ($f^2 \geq 0,02$), sedang ($f^2 \geq 0,15$), besar ($f^2 \geq 0,35$).

Sumber: Olah Data SmartPLS 4.0

Berdasarkan Tabel 4, jalur kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* ($f^2 = 0,263$) dan motivasi kerja terhadap *employee engagement* ($f^2 = 0,181$) menunjukkan effect size sedang, mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut memiliki kontribusi substantif yang bermakna dalam menjelaskan varians *employee engagement*. Sementara itu, jalur *work-life balance* terhadap *employee engagement* menghasilkan nilai $f^2 = 0,093$ yang termasuk kategori kecil, yang berarti meskipun pengaruhnya signifikan secara statistik, besaran pengaruh substantifnya relatif terbatas. Adapun jalur *employee engagement* terhadap kinerja karyawan memperoleh $f^2 = 0,318$ (kategori sedang, mendekati besar), yang menegaskan peran sentral *employee engagement* sebagai prediktor utama kinerja karyawan dalam model ini. Secara

keseluruhan, hasil pengukuran effect size memberikan perspektif tambahan yang melengkapi interpretasi signifikansi statistik, yakni dengan memperlihatkan besaran pengaruh praktis yang relevan bagi pengambilan keputusan manajerial.

4. Pembahasan

Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* terbukti didukung oleh data (koefisien path = 0,412; $p < 0,01$). Temuan ini menegaskan bahwa pemimpin yang mengedepankan visi inspiratif, memberikan stimulasi intelektual, dan memperhatikan perkembangan setiap individu mampu menciptakan kondisi psikologis yang mendorong keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya. Hasil ini konsisten dengan temuan Salanova et al. (2011) dan Zhu et al. (2013) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara konsisten memprediksi tingginya *employee engagement*.

Hipotesis kedua menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (koefisien path = 0,338; $p < 0,01$). Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki dorongan internal yang kuat untuk berprestasi, berafiliasi, dan berkontribusi cenderung menginvestasikan lebih banyak energi kognitif dan emosionalnya dalam pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan proposisi teori determinasi diri yang menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dasar kompetensi, otonomi, dan keterhubungan merupakan prasyarat terbentuknya motivasi intrinsik dan keterlibatan yang autentik.

Hipotesis ketiga yang menguji pengaruh work-life balance terhadap *employee engagement* juga terbukti signifikan (koefisien path = 0,279; $p < 0,05$). Karyawan yang mampu mengelola batasan antara kehidupan kerja dan pribadinya secara efektif cenderung memiliki cadangan energi emosional yang lebih besar untuk diinvestasikan dalam pekerjaannya. Temuan ini memperkuat argumen bahwa *work-life balance* bukan sekadar isu kesejahteraan individual, melainkan juga variabel strategis yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasional.

Hipotesis keempat mengkonfirmasi pengaruh positif dan signifikan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan (koefisien path = 0,461; $p < 0,001$). Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi ditandai dengan semangat yang tinggi, dedikasi yang kuat, dan penghayatan mendalam terhadap pekerjaan cenderung menghasilkan output kerja yang lebih berkualitas, lebih produktif, dan lebih tepat waktu. Temuan ini memperkuat posisi *employee engagement* sebagai prediktor kuat kinerja karyawan sebagaimana dikonfirmasi oleh meta-analisis Harter et al. (2002) dan Bakker et al. (2008).

Pengujian hipotesis mediasi (H5, H6, H7) menggunakan prosedur *bootstrapping* menunjukkan bahwa *employee engagement* memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan. Nilai indirect effect yang signifikan mengindikasikan bahwa selain jalur pengaruh langsung, terdapat mekanisme tidak langsung yang bekerja melalui mediasi *employee engagement*. Temuan ini menambahkan dimensi pemahaman baru tentang kompleksitas proses psikologis yang menghubungkan antecedents dengan outcomes kinerja karyawan. Tinjauan terhadap nilai effect size (f^2) lebih lanjut memperkuat interpretasi ini: kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terbukti memiliki effect size sedang ($f^2 = 0,263$ dan $0,181$), sedangkan *work-life balance* menunjukkan effect size kecil ($f^2 = 0,093$) terhadap *employee engagement*. Adapun *employee engagement* memiliki effect size sedang yang mendekati besar ($f^2 = 0,318$) terhadap

kinerja karyawan, menegaskan posisinya sebagai variabel mediator yang substantif dan relevan secara praktis dalam model ini.

E. PENUTUP

1. Simpulan

Penelitian ini bertujuan menguji peran kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan *work-life balance* sebagai *antecedents employee engagement*, serta mengeksplorasi mekanisme mediasi *employee engagement* dalam hubungannya dengan kinerja karyawan di sektor jasa keuangan. Berdasarkan analisis PLS-SEM terhadap 302 responden, seluruh tujuh hipotesis yang diajukan terbukti didukung secara empiris.

Secara substantif, temuan penelitian ini menegaskan bahwa *employee engagement* karyawan tidak terbentuk secara spontan, melainkan merupakan hasil dari interaksi antara gaya kepemimpinan yang menginspirasi, sistem motivasi yang memelihara dorongan intrinsik, dan kebijakan organisasional yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Lebih lanjut, *employee engagement* terbukti berperan sebagai mekanisme psikologis yang mentransmisikan pengaruh ketiga antecedents tersebut terhadap kinerja karyawan bukan sekadar mediator statistik, melainkan variabel yang secara substantif menjelaskan bagaimana kondisi kerja yang kondusif berujung pada output kinerja yang unggul. Model penelitian ini secara keseluruhan mampu menjelaskan 69,3% variansi kinerja karyawan, mengindikasikan daya prediksi yang substansial.

2. Kontribusi Teoritis

Penelitian ini memberikan beberapa kontribusi pada pengembangan teori di bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

1. Penelitian ini memperluas model *Job Demands–Resources* (JD-R) dengan menguji secara simultan tiga sumber daya kerja kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan *work-life balance* dalam satu kerangka terintegrasi. Penelitian ini mempertegas bahwa sumber daya kerja yang bersifat multidimensi bekerja secara sinergis dalam membentuk *engagement*, bukan secara terpisah.
2. Penelitian ini memperkuat posisi *Self-Determination Theory* (SDT) dalam konteks organisasional, khususnya dengan menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dasar melalui motivasi intrinsik secara konsisten memprediksi keterlibatan kerja yang autentik bahkan setelah dikontrol oleh variabel kepemimpinan dan keseimbangan kerja.
3. Mediasi parsial dalam penelitian ini berkontribusi pada pemahaman teoretis tentang mekanisme tidak langsung yang menghubungkan kondisi antededen dengan outcomes kinerja. Mediasi parsial mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan *work-life balance* memiliki jalur pengaruh langsung sekaligus tidak langsung melalui *engagement* memperkaya model kausalitas yang selama ini didominasi oleh hubungan bivariat.

3. Kontribusi Praktis

Penelitian ini memiliki relevansi langsung bagi para pemimpin dan praktisi manajemen sumber daya manusia di sektor jasa keuangan.

1. Intervensi pengembangan kepemimpinan. Mengingat kepemimpinan transformasional merupakan prediktor terkuat *employee engagement* (path coefficient = 0,412; $f^2 = 0,263$), investasi dalam program pelatihan kepemimpinan berbasis kompetensi transformasional seperti coaching, mentoring, dan leadership assessment center memiliki justifikasi empiris yang kuat dan berpotensi menghasilkan dampak yang signifikan terhadap *engagement* dan kinerja karyawan.

2. Desain sistem penghargaan berbasis motivasi intrinsik. Temuan tentang peran motivasi kerja (path coefficient = 0,338) menyarankan agar organisasi merancang ulang sistem penghargaan yang tidak semata bertumpu pada insentif ekstrinsik, tetapi juga memperhatikan otonomi, pengembangan kompetensi, dan makna pekerjaan sebagai driver engagement jangka panjang.
3. Institusionalisasi kebijakan work-life balance. Meskipun work-life balance menunjukkan effect size yang lebih kecil ($f^2 = 0,093$), signifikansi statistisnya ($p < 0,05$) mengindikasikan bahwa kebijakan konkret seperti fleksibilitas jam kerja, Employee Assistance Program (EAP), dan budaya organisasi yang menghargai kehidupan personal perlu diimplementasikan secara sistematis, bukan diperlakukan sebagai benefit tambahan yang bersifat opsional.
4. Employee engagement sebagai leading indicator kinerja. Dengan path coefficient EE $\rightarrow$ KK sebesar 0,461 ($f^2 = 0,318$), organisasi disarankan untuk mengintegrasikan pengukuran employee engagement ke dalam sistem manajemen kinerja sebagai indikator prediktif (leading indicator), bukan sekadar survei iklim organisasi yang bersifat retrospektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Fisher, G. G. (2001). *Work/personal-life balance: A construct development study* [Doctoral dissertation, Bowling Green State University]. OhioLINK Electronic Theses and Dissertations Center.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martinez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E., & Sosik, J. J. (2011). The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 801–817. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.004>