

**PENGARUH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TERHADAP EMPLOYEE
ENGAGEMENT DI MEDIASI POSITIVE EMOTION DAN WORK LIFE BALANCE
(Studi Kasus Karyawan Gen-Z Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah Anugerah)**

Ida Riyani
22231395

Program Magister Manajemen
Universitas BPD
idaariyaanii@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh human resource management terhadap employee engagement yang di mediasi positive emotions dan work life balance pada karyawan Gen-Z KSPPS Anugerah. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dan data dianalisis dengan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) SmartPLS 4.0. metode pemilihan sampel menggunakan teknik purposive sampling. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan gen-z kspps anugerah dengan jumlah 133 karyawan sementara pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Berdasarkan hasil analisis data penelitian menunjukkan bahwa human resource management, positive emotions mempunyai pengaruh signifikan terhadap employee engagement, positive emotions mampu memediasi human resource management terhadap employee engagement, dan work life balance tidak berpengaruh signifikan employee engagement.

Kata Kunci: human resource management, employee engagement, positive emotion, work-life balance

Abstract

This study aims to examine the influence of Human Resource Management (HRM) on Employee Engagement (EE), mediated by Positive Emotions and Work-Life Balance (WLB) among employees of Gen-Z KSPPS Anugerah. A quantitative research method was employed, and data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) SmartPLS 4.0. The sampling technique utilized was purposive sampling, with a total of 133 respondents consisting of Gen-Z employees from KSPPS Anugerah. Data collection was conducted through questionnaires. The results of the data analysis indicate that both HRM and Positive Emotions have a significant positive impact on Employee Engagement. Additionally, Positive Emotions effectively mediate the relationship between HRM and Employee Engagement. However, Work-Life Balance does not have a significant effect and does not mediate the relationship between HRM and Employee Engagement.

Keyword: human resource management, employee engagement, positive emotion, work-life balance

1. Pendahuluan.

Berada dalam lingkungan yang ditandai oleh ketidakpastian tinggi menghadirkan tantangan tersendiri bagi Human Resource Management (HRM) setelah pandemi COVID-19. Ditambah dengan rasa tidak aman yang terus-menerus dan pengalaman pribadi yang mungkin menyulitkan, hal ini dapat berdampak besar pada karyawan di suatu organisasi atau perusahaan. Dampaknya bisa berupa kecemasan, keputusan, serta kecenderungan untuk merasakan

pesimisme dan kelelahan kerja, terutama di kalangan generasi Z. Data statistik menunjukkan adanya peningkatan dalam tingkat depresi, gangguan kecemasan, alkoholisme dan bunuh diri. Pengalaman emosional yang dialami karyawan dapat menimbulkan fenomena baru di pasar tenaga kerja dan memperkuat perilaku negatif yang berkonsekuensi signifikan terhadap Employee engagement. Dalam konteks manajemen modern ini, muncul dorongan untuk mengubah konsep SDM menuju paradigma emosional, yaitu pendekatan yang fokus pada emosi karyawan. Manifestasi langsung dari pendekatan ini terlihat dalam tren pasar tenaga kerja seperti "pengunduran diri besar-besaran" dan "berhenti secara diam-diam," serta dalam sikap karyawan seperti ketidakhadiran yang tidak terjadwal. Tren ini memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat keterlibatan karyawan dalam sebuah perusahaan (Juchnowicz et al., 2024).

Generasi Z ini mencakup individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 mulai mendominasi angkatan kerja global, termasuk di Indonesia. Dengan jumlah mencapai 75,49 juta jiwa atau sekitar 27,94% dari total populasi, Gen Z membawa perspektif baru terhadap dunia kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya. Mereka disebut sebagai digital natives, yang tumbuh dalam era teknologi canggih dan memiliki harapan tinggi terhadap lingkungan dan kondisi kerja yang fleksibel, inklusif, dan berorientasi pada nilai-nilai sosial (Sakitri, 2021). Salah satu karakteristik utama Gen Z adalah pencarian mereka akan work life balance yang lebih seimbang. Mereka menghargai fleksibilitas dalam pengaturan waktu maupun tempat kerja, yang memungkinkan mereka untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka. Sebuah penelitian menunjukkan 82% dari Gen Z menginginkan opsi kerja jarak jauh setidaknya sebagian waktu, dan lebih dari 70% menyatakan bahwa fleksibilitas jadwal adalah faktor penting dalam memilih pekerjaan (Arditya Afrizal Mahardika et al., 2022).

KSPPS Anugerah adalah perusahaan swasta nonbank yang bergerak di bidang pelayanan simpanan dan pemiayaan syariah. Berdasarkan hasil survei awal yang telah dilakukan oleh peneliti kepada HRM KSPPS Anugerah didapati informasi bahwa setiap tahun karyawan KSPPS Anugerah terus mengalami angka kenaikan pada karyawan resign. Berikut merupakan data jumlah karyawan yang mengunduran diri (resign) pada KSPPS Anugerah tahun 2021-2023.

Tabel 1. Data Pengunduran diri karyawan KSPPS Anugerah tahun 2021-2023

Generasi	Jumlah karyawan	Jumlah Pengunduran Diri (2021)	Jumlah Pengunduran Diri (2022)	Jumlah Pengunduran Diri (2023)	Total Pengunduran diri karyawan
Gen X	180	0	3	8	11
Milenial	260	20	22	15	57
Gen Z	240	26	32	49	107

(Sumber: HRD KSPPS Anugerah 2024)

Tabel di atas terlihat bahwa dari tahun 2021 hingga tahun 2023 jumlah karyawan pada KSPPS Anugerah yang keluar mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. pada tahun 2021 terdapat 11 karyawan yang memilih untuk mengundurkan diri. Pada tahun 2022 mengalami peningkatan sebanyak 46 orang, yaitu total 57 orang, dan pada tahun 2023 masih terus meningkat dengan jumlah 72 karyawan. Kelompok usia karyawan yang mengundurkan diri (resign) banyak ditemui pada rentang kelahiran 1997-2012 yang tergolong kedalam kelompok Z atau Z-generation dengan total mencapai 107 orang dalam kurun waktu 3 tahun. Hal ini mencerminkan tantangan yang dihadapi organisasi dalam mempertahankan karyawan muda di

tengah harapan mereka akan work life balance yang harus lebih baik serta lingkungan dan suasana kerja yang mendukung.

Berdasarkan fenomena yang ditemukan di KSPPS Anugerah serta bukti empiris dari hasil temuan di lapangan maka dapat dikatakan HRM sangat berperan penting terhadap employee engagement. Banyaknya data dari beberapa penelitian yang menunjukkan Employee Engagement pada kelompok usia (21-27) atau biasa disebut Gen Z dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti, work-life balance, dan emosi positif. Sementara itu Syal et al.,(2024) menerangkan bahwa reward dan work life balance mempunyai efek positif dan signifikan terhadap Employee engagement. Sementara itu, menurut penelitian yang dilakukan oleh Hazelton (2014) menunjukkan bahwa emosi positif memiliki efek positif dan signifikan terhadap Employee engagement.

Selain Pengundiran diri dan leksibilitas, Gen Z juga sangat menghargai pengakuan dan timbal balik yang konstruktif dari atasan mereka. Mereka ingin merasa dihargai atas kontribusi yang sudah mereka berikan dan mengharapkan pengakuan yang jujur sesama rekan kerja serta manajemen. Lingkungan perusahaan yang lebih positif dan inklusif sangat penting bagi mereka untuk merasakan kedekatan yang erat dengan organisasi seperti yang terjadi pada KSPPS Anugerah, hal ini dibuktikan dengan wawancara beberapa responden dari karyawan Gen Z KSSP Anugerah, Sebagian banyak dari mereka menyatakan bahwa HRM harus lebih memperhatikan lagi Kesehatan mental dan keinginan oleh karyawan Gen Z.

Secara keseluruhan, memahami kebutuhan dan harapan Generasi Z adalah langkah penting bagi KSPPS Anugerah untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan keberhasilan karyawan. Dengan menerapkan praktik HRM yang efektif, termasuk fleksibilitas kerja, pengakuan atas kontribusi, peluang pengembangan karir, serta komitmen terhadap nilai-nilai sosial, perusahaan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan Gen Z secara signifikan

Terdapat penelitian terdahulu yang membahas mengenai pengaruh HRM terhadap Employee Engagement karyawan. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Wicaksono et al.(2020) menunjukkan bahwa Employee Engagement memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Direktorat Sistem Informasi dan Transformasi Digital Institut Pertanian Bogor, serta elemen-elemen seperti vigor, dedication, dan absorption yang berkontribusi sebesar 67,5% terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh Fauzan et all.(2022) menunjukkan bahwa Employee Engagement dan soft skill berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Grage Hotel Bengkulu City.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa HRM berpengaruh terhadap Employee Engagement secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi terdapat perbedaan dengan penelitian sebelumnya Salah satunya adalah kebanyakan penelitian sebelumnya hanya meneliti pengaruh HRM terhadap Employee Engagement terhadap kinerja karyawan secara umum, tanpa mempertimbangkan faktor-faktor seperti positif emotion dan work life balance pada Generasi Z. Penelitian ini mengajukan tujuh pertanyaan penelitian: (1) Adakah pengaruh HRM terhadap employee engagement? (2) Adakah pengaruh HRM terhadap positif emotion? (3) Adakah pengaruh HRM terhadap work life balance? (4) Adakah pengaruh positif emotion terhadap employee engagement? (5) Adakah pengaruh work ife balance terhadap employee engagement? (6) Apakah positif emotion memediasi HRM terhadap employee engagement? (7) Apakah work-life memediasi HRM terhadap employee engagement?.

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi dan menganalisis hubungan antara HRM twrhadap employee engagement, serta bagaimana faktor-faktor seperti positif emotion dan work life balance berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Dengan mengajukan tujuh pertanyaan penelitian, studi ini bertujuan untuk memberikan pemahaman dan pengetahuan yang lebih mendalam tentang bagaimana praktik HRM dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan,

yang merupakan aspek penting dalam memperkuat kinerja organisasi. Penelitian ini juga berusaha untuk mengidentifikasi elemen-elemen yang dapat meningkatkan pengalaman kerja karyawan Generasi Z di Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah (KSPPS) Anugerah. Melalui analisis pengaruh HRM terhadap employee engagement penelitian ini ingin menunjukkan bahwa strategi pengelolaan sumber daya manusia yang baik tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan tetapi juga menciptakan suasana kerja yang lebih positif. Selain itu, penelitian ini juga menguji apakah positif emotion dan work-life balance berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara HRM dan employee engagement. Dengan mengetahui peran mediasi ini, perusahaan dapat lebih baik merancang program-program yang tidak hanya fokus pada pengelolaan sumber daya manusia tetapi juga memperhatikan kesejahteraan emosional dan keseimbangan antara kehidupan dan kerja karyawan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen KSPPS Anugerah untuk meningkatkan keterlibatan karyawan melalui pendekatan yang lebih holistik terhadap manajemen sumber daya manusia.

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan beberapa manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan komprehensif tentang bagaimana HRM melalui Work-life balance dan Positif Emotion dapat mempengaruhi Employee Engagement pada dalam konteks organisasi Koperasi Simpan Pinjam. Hal ini juga membantu mengisi celah-celah dalam literatur yang ada dan membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi bagi karyawan dan juga perusahaan terkait dengan HRM dan Employee Engagement yang didimensi oleh work-life balance dan positif emotion.

2. Telaah Pustaka

2.1 Grand Theory

Attribution Theory adalah bidang psikologi sosial yang bertujuan menjelaskan bagaimana individu menentukan penyebab suatu peristiwa atau perilaku, serta konsekuensi dari atribusi tersebut terhadap perilaku mereka selanjutnya (Weiner, 2010). Teori Atribusi berpendapat bahwa karyawan membentuk persepsi tentang niat di balik praktik HRM berdasarkan pengalaman dan hasil yang mereka amati. Ketika karyawan yakin bahwa praktik HRM dirancang untuk memberikan manfaat bagi mereka, mereka cenderung mengembangkan atribusi positif, yang dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan mereka di tempat kerja. Sebaliknya, jika mereka menganggap praktik ini hanya mementingkan kepentingan organisasi, hal ini dapat menyebabkan emosi negatif dan pelepasan diri (Process, 2018).

Social Exchange Theory (SET) adalah konsep yang dikembangkan oleh George C. Homans, seorang sosiolog Amerika, untuk menjelaskan perilaku sosial sebagai proses pertukaran sumber daya. Teori ini mendasarkan diri pada ide bahwa perilaku manusia dan interaksi sosial dipengaruhi oleh pertukaran hadiah (rewards) dan biaya (costs). Setiap interaksi sosial melibatkan individu dalam melakukan analisis biaya-benefit. Individu berusaha untuk memaksimalkan hadiah yang diterima dan meminimalkan biaya yang dikeluarkan dalam setiap hubungan. Hadiah dapat berupa barang material seperti uang atau non-material seperti status, persetujuan, dan kebahagiaan, sedangkan biaya meliputi aspek negatif seperti rasa malu, usaha, dan hukuman (Blau & Homans, 2017). Teori ini juga menekankan bahwa setiap individu akan berusaha untuk mencapai keseimbangan dalam hubungan sosial, di mana mereka merasa terikat untuk memberikan balasan setelah menerima manfaat dari orang lain. Blau & Homans (2017) Mengembangkan beberapa proposisi ilmiah untuk menjelaskan perilaku sosial, termasuk proposi keberhasilan, proposi stimulus, proposi nilai, dan proposi kepuasan-kekurangan. Teori ini menjadi dasar penting dalam memahami interaksi sosial dan hubungan antarindividu, serta terus berkembang melalui penelitian dan

aplikasi di berbagai bidang, termasuk psikologi sosial dan ilmu komunikasi.

Human Resource Management (HRM) berpengaruh terhadap Employee Engagement merupakan suatu proses yang melibatkan pengelolaan karyawan dalam organisasi untuk mencapai tujuan strategis. Dalam konteks modern, pendekatan HRM berpengaruh terhadap Employee Engagement telah beralih dari sekadar pengelolaan administratif menjadi pengelolaan yang lebih strategis dan emosional. Juchnowicz et al. (2024) menekankan pentingnya memahami hubungan antara emosi karyawan dan praktik HRM, serta dampaknya terhadap keterlibatan karyawan. Employee Engagement merujuk pada sebuah konsep yang mengacu pada tingkat keterlibatan, komitmen yang tinggi, dan kepuasan karyawan terhadap sebuah pekerjaan dan Perusahaan. Employee Engagement dipengaruhi oleh faktor salah satunya adalah gaya manajemen yang diterapkan, kualitas komunikasi yang ada dalam organisasi, tingkat kepercayaan dan respek terhadap lingkungan kerja, dan juga reputasi dari organisasi itu sendiri. Penelitian menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi berkorelasi dengan peningkatan metrik kinerja dan penurunan tingkat turnover (Ramadhani et al., 2023).

Positive emotions atau emosi positif merujuk pada perasaan yang menyenangkan dan membangkitkan semangat yang dialami oleh karyawan, yang berkontribusi pada keterlibatan mereka di tempat kerja. Emosi positif dapat meningkatkan motivasi, kreativitas, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Emosi ini berfungsi sebagai faktor pendorong yang memperkuat keterlibatan karyawan, di mana karyawan yang merasakan emosi positif cenderung lebih aktif dan terlibat dalam pekerjaan mereka (Juchnowicz et al., 2024). Work-life balance (WLB) merupakan konsep yang merujuk pada upaya individu untuk mencapai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menurut J. Greenhaus, (2011) work-life balance adalah kondisi di mana individu merasa mampu untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka secara efektif. Hal ini mencakup pengelolaan waktu dan energi yang seimbang antara pekerjaan, keluarga, dan kegiatan pribadi, sehingga individu dapat merasakan kepuasan dalam kedua aspek tersebut. Penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kesehatan mental, mengurangi stres, dan meningkatkan produktivitas di tempat kerja (Neumann et al., 2018).

2.2 Konsep Variabel

2.2.1 Human Resource Management

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang ilmu manajemen yang mempelajari peranan manusia dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia memiliki kunci utama dalam pengelolaan sumber daya organisasi lainnya karena mampu merencanakan (planning), mengorganisasikan (organizing), mengarahkan (actuating) dan mengontrol (controlling) keseluruhan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai suatu tujuan organisasi (Noor, 2023). Menurut ALI at al.,(2021) Bentuk pengelolaan sumberdaya manusia dapat berupa Kompensasi, yaitu bentuk penghargaan yang diberikan organisasi sebagai balasan atas prestasi kerja yang diberikan oleh tenaga kerja. Kemudian Benefit, yaitu bentuk penghargaan selain kompensasi yang diprogramkan bagi tenaga kerja dengan tujuan agar kebutuhan tenaga kerja tetap dapat terpelihara sehingga tenaga kerja dapat tetap memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi. Dan motivasi yaitu dorongan dan arahan perilaku, melalui insentif, perhatian dan pujian. Manajer dapat memotivasi orang untuk bekerja lebih giat dan lebih baik.

2.2.2 Employee Engagement

Employee Engagement merupakan sebuah konsep yang mengacu pada tingkat keterlibatan, komitmen yang tinggi, dan kepuasan karyawan terhadap sebuah pekerjaan dan Perusahaan. Employee Engagement dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi dan kepemimpinan, gaya manajemen yang diterapkan, kualitas komunikasi yang ada dalam

organisasi, tingkat kepercayaan dan respek terhadap lingkungan kerja, dan juga reputasi dari organisasi itu sendiri. Employee Engagement mengacu pada tingkat antusiasme dan komitmen yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka dan organisasi dan hal tersebut menjadi faktor penting yang tidak hanya mempengaruhi kinerja karyawan tetapi juga keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Ramadhani & Soenarto, 2023). Menurut Siswono et al. (2016).

Employee Engagement ditandai dengan komitmen emosional terhadap organisasi, dimana karyawan termotivasi untuk berkontribusi terhadap keberhasilannya. Karyawan yang terlibat akan lebih produktif, menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi. Indikator Employee Engagement diantaranya adalah (1) Vigor atau semangat yang melibatkan tingkat energi tingkat tinggi dan ketahanan mental saat bekerja. Vigor dapat dinilai dari tingkat semangat yang ditunjukkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya yang dapat dilihat dari stamina dan energi yang tinggi ketika ia menyelesaikan pekerjaannya, kemauan untuk berusaha dan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan, serta kegigihan dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan dalam pekerjaannya. (2) Dedication (Dedikasi) Dedikasi mengacu pada keterlibatan seseorang dalam pekerjaan dan mengalami rasa penuh makan, antusiasme, dan kebanggan. Ini ditandai dengan memperlihatkan ketertarikan terhadap pekerjaan yang dilakukan, serta bangga terhadap pekerjaannya. (3) Absorption (Absorpsi) Absorpsi merujuk pada aspek yang mengacu pada konsentrasi dan keseriusan dalam bekerja, menikmati pekerjaan sehingga waktu terasa begitu terlalu cepat ketika sedang bekerja dan merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaannya sehingga melupakan segala hal yang ada disekitarnya. Tingkat absorption yang tinggi menunjukkan seseorang yang bahagia dan menikmati pekerjaan mereka serta tenggelam dalam pekerjaan yang menyebabkan waktu begitu terasa lebih cepat (Siswono & Sim, 2016)

2.2.3 Positive Emotions

Positive Emotions di tempat kerja mengacu pada perasaan dan sikap bermanfaat yang dialami karyawan, yang secara signifikan dapat berdampak pada kinerja, kepuasan kerja, dan budaya tempat kerja mereka secara keseluruhan. Emosi ini mencakup kegembiraan, kegembiraan, rasa syukur, dan rasa memiliki, dan emosi ini memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan positif. Karyawan yang mengalami emosi positif umumnya lebih produktif. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa tim dengan tingkat emosi positif yang lebih tinggi berkinerja lebih baik dan mengalami lebih sedikit kemarahan dan konflik dibandingkan dengan tim dengan tingkat emosi positif yang lebih rendah (Wall et al., 2017). Positif emotions karyawan dipengaruhi oleh praktik manajemen sumber daya manusia (HRM) dan bagaimana hal ini berkontribusi pada keterlibatan karyawan. Dimana indikator-indikator yang diidentifikasi diantaranya (1) Kebahagiaan di Tempat Kerja, mengukur tingkat kebahagiaan yang dirasakan karyawan saat bekerja di organisasi. Kebahagiaan ini dianggap sebagai salah satu emosi positif yang dapat meningkatkan keterlibatan. (2) Motivasi untuk Berprestasi, Tingkat motivasi karyawan untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaan mereka, yang berhubungan langsung dengan emosi positif. (3) Dukungan Lingkungan Kerja, Sejauh mana lingkungan kerja mendukung dan mendorong emosi positif, termasuk pengakuan atas pencapaian karyawan dan dukungan dari manajemen. (4) Keterlibatan Emosional, tingkat keterlibatan emosional karyawan dalam pekerjaan mereka, yang mencerminkan seberapa besar mereka merasakan emosi positif saat menjalani tugas sehari-hari. (5) Persepsi Positif terhadap Pekerjaan, sejauh mana karyawan memiliki pandangan positif tentang pekerjaan mereka dan nilai yang mereka dapatkan dari pekerjaan tersebut (Juchnowicz et al., 2024)

2.2.4 Work-Life Balance

Work-life balance adalah konsep yang penting dalam memahami hubungan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi seseorang. Work-life balance didefinisikan sebagai sejauh mana individu terlibat secara setara dalam peran kerja dan keluarga, serta merasa puas

dengan kedua peran tersebut. Akan tetapi work-life balance bukan hanya tentang membagi waktu secara fisik, tetapi juga tentang bagaimana seseorang merasa terkait dan terlibat dalam kedua peran tersebut. Individu yang lebih banyak menghabiskan waktu untuk keluarga dibandingkan pekerjaan cenderung memiliki kualitas hidup yang lebih tinggi. Sebaliknya, mereka yang lebih fokus pada pekerjaan daripada keluarga mengalami penurunan kualitas hidup. Komponen utama yang terkait dengan work-life balance diantaranya adalah (1) Time Balance, hal ini mengacu pada jumlah waktu yang dihabiskan untuk pekerjaan dan keluarga. Idealnya, individu harus membagi waktu mereka secara seimbang antara kedua peran ini. (2) Involvement Balance merujuk pada tingkat keterlibatan psikologis individu dalam pekerjaan dan keluarga. Keterlibatan yang seimbang menunjukkan bahwa individu memberikan perhatian yang sama terhadap kedua aspek kehidupannya. (3) Satisfaction Balance hal ini berkaitan dengan tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaan dan kehidupan keluarganya. Kepuasan yang seimbang berarti individu merasa puas dengan kedua peran tersebut (J. H. Greenhaus et al., 2003).

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Human Resource Management dan Employee Engagement

Praktik HRM yang baik, seperti rekrutmen yang efektif, pelatihan yang memadai, dan manajemen kinerja yang transparan, berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasa didukung melalui berbagai inisiatif HRM, mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Keterlibatan ini tidak hanya meningkatkan semangat kerja tetapi juga memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi, yang sangat penting dalam industri semen yang kompetitif. Lebih lanjut, sebuah penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara praktik HRM dan tingkat keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasa bahwa perusahaan memberikan perhatian pada pengembangan karir dan kesejahteraan mereka cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Hal ini berdampak langsung pada kinerja mereka, karena karyawan yang terlibat biasanya lebih produktif dan loyal terhadap perusahaan. Dengan demikian, investasi dalam praktik HRM yang efektif dapat menghasilkan tenaga kerja yang lebih terlibat dan berkinerja tinggi, yang pada gilirannya akan mendukung keberhasilan organisasi di industri semen Indonesia (Gani et al., 2018). HRM yang mendorong kerjasama dan inovasi akan membantu mengurangi konflik dan meningkatkan Employee Engagement antar karyawan. HRM yang mampu menciptakan suasana kerja yang dinamis dan memberdayakan pengetahuan serta keahlian semua pemangku kepentingan baik karyawan maupun Perusahaan akan mampu menciptakan organisasi yang lebih efektif dan inovatif terhadap tantangan yang akan dihadapi. Dengan demikian, seluruh karyawan merasa didukung dan dihargai, sehingga dapat meningkatkan Employee Engagement mereka serta meningkatkan kualitas kerja mereka kepada perusahaan. Penelitian terdahulu menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan mengenai pengaruh HRM terhadap Employee Engagement (Juchnowicz et al., 2024). Selain itu, hasil penelitian yang dilakukan oleh Putri et al. (2022) menyatakan bahwa implementasi HRM sudah dilaksanakan secara optimal, dibuktikan dengan perusahaan yang selalu memberikan training, orientasi dan pelatihan untuk karyawan baru sehingga karyawan dapat memahami tugas dan tanggungjawabnya secara utuh, memberikan reward berupa bonus kepada karyawan. Hal tersebut dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan kinerja perusahaan. Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis:

H1 : Human Resource Management (HRM) berpengaruh positif terhadap Employee Engagement

2.3.2 Human Resource Management (HRM) dan Positive Emotions

Manajemen sumber daya manusia memegang peranan penting dalam menentukan emosi positif yang dimiliki oleh seorang individu. Dalam hal ini kebijakan yang dibuat oleh HRM

sangat mempengaruhi emosi positif dalam diri seseorang. Menurut penelitian longitudinal yang dilakukan oleh Molefe et al. (2018) telah menemukan bahwa para peserta menilai emosi positif secara negatif, dan mereka menilai kesejahteraan terkait pekerjaan, komitmen afektif, keterlibatan karyawan, dan item keadilan distributif secara positif. Dimensi indeks kebahagiaan yang mereka gunakan adalah emosi positif, kesejahteraan terkait pekerjaan, komitmen afektif, keterlibatan karyawan, dan keadilan distributif. Alasan responden menilai emosi positif sebagai negatif adalah karena mereka tidak puas dengan remunerasi mereka. Implikasi dari penelitian ini bagi para pembuat kebijakan HRM adalah bahwa mereka harus meninjau kebijakan dan praktik remunerasi mereka dan perlu menerapkan manajemen kompensasi secara efektif dan efisien (Molefe et al., 2018). Implikasi ini pada akhirnya menyiratkan bahwa manajemen sumber daya manusia yang baik di mana manajemen kompensasi merupakan fungsi utama mengarahkan karyawan untuk memiliki emosi positif. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Opatha & Uresha (2020) membuktikan hal yang sama bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari manajemen sumber daya manusia terhadap emosi positif karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis:

H2 : Human Resource Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Positif Emotion

2.3.3 Human Resource Management (HRM) dan Work-life balance

Work-life balance merupakan upaya untuk menyeimbangkan peran ganda yang dijalankan oleh seorang individu. Dengan kata lain, work-life balance merupakan keseimbangan kehidupan antara pekerjaan, diri sendiri, keluarga, dan lingkungan sosial. Seorang individu harus mampu mengatur skala prioritas untuk mengurangi kesenjangan atau konflik antara kehidupan di tempat kerja dan kehidupan pribadi serta tidak mencampuradukkan keduanya. Alat yang paling ampuh untuk memotivasi, merekrut, dan mempertahankan staf yang dilihat oleh sektor HRM adalah menangani masalah work-life balance untuk menciptakan keharmonisan kehidupan kerja (Wardani & Firmansyah, 2019). Organisasi membutuhkan karyawan mereka untuk melakukan upaya terbaik mereka bagi perusahaan. Karena proses dua arah, maka karyawan harus merasa bahwa perusahaan memperhatikan kebutuhan mereka dan membantu dalam mengelola kehidupan kerja dan keluarga mereka secara setara. Setiap perusahaan harus menghargai kebutuhan karyawan mereka dengan menyesuaikan pola kerja mereka sehingga mereka dapat menyinkronkan kehidupan kerja dan nonkerja mereka. Berdasarkan hal tersebut Tariq et al. (2019) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja. Selain itu, hasil penelitian yang dilakukan oleh Shanker & Kaushal (2022) memiliki hasil yang sama bahwa manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap work-life balance seorang karyawan. Kebijakan untuk menyeimbangkan kehidupan kerja yang diberikan oleh perusahaan mampu memelihara citra positif perusahaan di pasar tenaga kerja, karena kebijakan tersebut terbukti dapat mengurangi tingkat stres, peningkatan emosi positif, motivasi dan peningkatan produktivitas karyawan perusahaan. Peran HRM adalah untuk memperjuangkan tujuan penerapan inisiatif keseimbangan kehidupan kerja yang lancar dalam organisasi dan mengintegrasikannya ke dalam budaya organisasi. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis:

H3 : Human Resource Management (HRM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Work-life Balance.

2.3.4 Positive Emotions dan Employee Engagement

Positive emotion Menunjukkan sifat dapat dipercaya (menunjukkan kejujuran dan integritas). Orang yang memiliki kemampuan mengelola emosi dalam sifat dapat dipercaya akan mampu untuk; (1) Bertindak menurut etika Dimana tindakannya sesuai dengan etika yang berlaku. (2) Membangun kepercayaan melalui keandalan diri, yaitu membuktikan pada orang

bahwa dirinya dapat dipercaya. (3) Mengakui kesalahan sendiri dan menegur perbuatan orang lain yang tidak etis. (4) Berpegang pada prinsip dan tetap teguh pada prinsipnya dan menunjukkan sikap bersungguh-sungguh atau menunjukkan tanggung jawab dalam mengelola diri (Marhendra, 2021). Positive emotion dari karyawan akan berdampak pada Employee Engagement di dalam suatu perusahaan karena karyawan yang memiliki positive emotion akan melakukan pekerjaannya dengan senang hati dan tanpa beban. Lingkungan yang dibutuhkan untuk berkembang sama dengan lingkungan yang dibutuhkan karyawan untuk terlibat (employee engagement). Dalam hal tersebut, setidaknya pegawai membutuhkan 3:1 positive emotion, lebih banyak dibandingkan emosi negatif (Suzanne Hazelton, 2014). Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Marhendra (2021) bahwa emosi positif karyawan mempengaruhi employee engagement. Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis:

H4 : Positif Emotion berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement

2.3.5 Work-life balance dan Employee Engagement

Pengaruh Work-Life Balance terhadap Employee Engagement sangat signifikan, di mana keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan secara positif. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki Work-Life Balance yang baik cenderung merasa lebih puas dan termotivasi dalam pekerjaan mereka. Sebagai contoh, dalam sebuah studi yang dilakukan pada karyawan di Dana Pensiun Bank Mandiri, ditemukan bahwa Work-Life Balance berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Engagement, dengan nilai p-value sebesar 0.008, yang menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan kerja-hidup, semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan (Mamun & Hasanuzzaman, 2020). Selain itu, hasil yang sama terjadi pada penelitian yang dilakukan oleh Fithriyana et al. (2022) menyatakan bahwa Work-Life Balance memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan (employee engagement). Karyawan yang merasakan dukungan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan lebih bersemangat dan berdedikasi dalam tugas-tugas mereka. Hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga mengurangi niat untuk berpindah kerja. Dengan demikian, organisasi yang mendukung Work-Life Balance dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan mengurangi tingkat turnover karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang perusahaan. Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis:

H5 : Work-Life Balance berpengaruh positif terhadap Employee Engagement

2.3.6 Human Resource Management (HRM) melalui Positive Emotions berpengaruh terhadap Employee Engagement

Emosi positif memainkan peran mediasi penting dalam hubungan antara praktik Human Resource Management dan keterlibatan karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa praktik Human Resource Management yang efektif menumbuhkan emosi positif di kalangan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat keterlibatan mereka. Emosi positif memperluas proses berpikir karyawan dan mendorong mereka untuk mengeksplorasi lebih banyak koneksi dan peluang dalam lingkungan kerja mereka. Peningkatan emosi ini tidak hanya meningkatkan semangat individu tetapi juga berkontribusi pada angkatan kerja yang lebih terikat dan termotivasi. Selain itu, emosi positif dikaitkan dengan peningkatan ketahanan dan pengembangan sumber daya pribadi, yang penting untuk mempertahankan kinerja tinggi dalam lingkungan bisnis yang bergerak cepat. Karyawan yang mengalami emosi positif lebih cenderung lebih mencerminkan komitmen mereka terhadap organisasi. Akibatnya, organisasi yang memprioritaskan praktik Human Resource Management yang menumbuhkan emosi positif akan melihat peningkatan keterlibatan karyawan, sehingga menghasilkan kinerja keseluruhan yang lebih baik.

Penelitian ini menunjukkan bahwa fungsi Human Resource Management manusia seperti pelatihan dan pengembangan dan evaluasi kinerja memastikan bahwa karyawan mampu melakukan sesuatu dan mereka telah melakukan sesuatu yang berarti melalui evaluasi. Hal ini juga dapat membuat karyawan bahagia. Secara keseluruhan, Human Resource Management berkontribusi terhadap peningkatan emosi positif karyawan melalui penanganan keluhan. Keluhan berarti ketidakpuasan atau ketidakpuasan yang timbul dari perasaan atau keyakinan ketidakadilan yang dirasakan oleh seorang karyawan atau sekelompok karyawan sehubungan dengan lingkungan kerja. Selain itu, hasil penelitian yang dilakukan oleh Santosa (2019) menyatakan bahwa manajerial sumber daya manusia dapat meningkatkan peran pemimpin agar mampu memberikan pengaruh positive emotion agar employee engagement dapat meningkat, dapat dilakukan dengan cara yang lebih fleksibel serta melakukan komunikasi dua arah untuk lebih mengembangkan dan meningkatkan kinerja yang lebih baik.

Penelitian serupa dilakukan oleh Opatha et al.,(2020), hasil penelitian menunjukkan bahwa emosi positif karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh manajemen sumber daya manusia. Misalnya ketika hubungan manajemen tenaga kerja dalam organisasi sangat baik dan ketika ada implementasi inisiatif work life balance yang tepat, ini menyebabkan karyawan mempertahankan kehidupan kerja dan kebahagiaan kehidupan keluarga yang termasuk dalam dimensi emosi positif. Contoh lain adalah bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia seperti pelatihan dan pengembangan dan evaluasi kinerja memastikan bahwa karyawan mampu melakukan sesuatu dan mereka telah melakukan sesuatu yang berarti melalui evaluasi. Ini juga dapat membuat karyawan bahagia. Secara keseluruhan, manajemen sumber daya manusia berkontribusi terhadap peningkatan emosi positif karyawan melalui penanganan keluhan. Keluhan berarti ketidakpuasan atau ketidakpuasan yang timbul dari perasaan atau keyakinan ketidakadilan yang dirasakan oleh seorang karyawan atau sekelompok karyawan sehubungan dengan lingkungan kerja. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis:
H6: Human Resource Management melalui Positive Emotions berpengaruh positif terhadap Employee Engagement.

2.3.7 Human Resource Management (HRM) melalui Work-life balance berpengaruh terhadap Employee Engagement

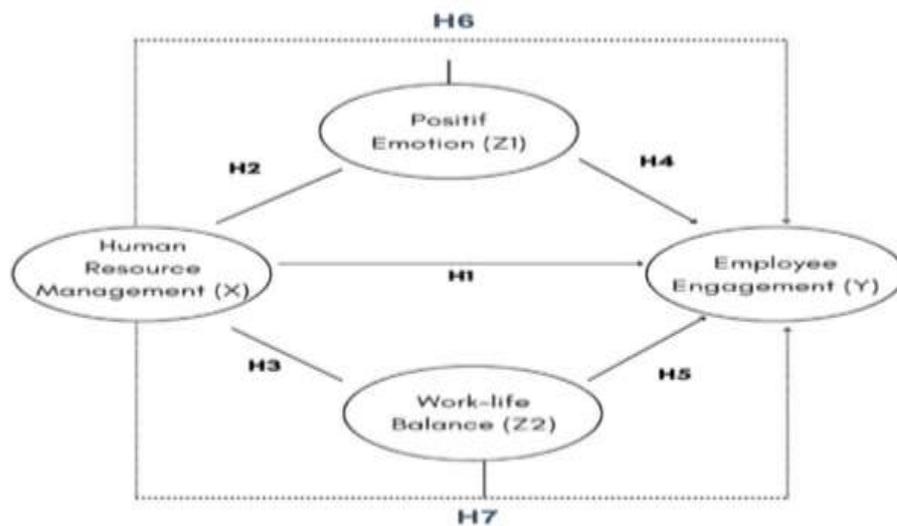
Human Resource Management yang efektif mencakup praktik-praktik seperti pelatihan, pengembangan karir, dan kebijakan kesejahteraan yang mendukung karyawan. Ketika Human Resource Management dikelola dengan baik, karyawan merasa lebih diperhatikan dan didukung, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka. Pada penelitian ini Work-life balance berfungsi sebagai mediator dengan menciptakan keseimbangan yang baik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, dimana karyawan yang memiliki Work-life balance yang baik cenderung merasa lebih puas dan termotivasi, sehingga meningkatkan tingkat Employee Engagement mereka. Ketika Human Resource Management berfokus pada peningkatan Work-life balance, dampak positif dari praktik Human Resource Management akan lebih terasa. Karyawan yang memiliki keseimbangan yang baik akan lebih bersemangat dan berdedikasi dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa Work-life balance yang baik dapat meningkatkan semangat, dedikasi, dan konsentrasi karyawan dalam pekerjaan mereka, sehingga berkontribusi pada Employee Engagement yang lebih tinggi.

Dengan demikian, Work-Life Balance tidak hanya berfungsi sebagai hasil dari praktik Human Resource Management yang baik, tetapi juga sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara Human Resource Management dan Employee Engagement. Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara work-life balance dengan Employee engagement. Artinya, semakin baik pengelolaan sumber daya manusia untuk memberikan kebijakan work-life balance selalu terjaga, maka

semakin tinggi pula employee engagement (Tangkeallo, 2018). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa work-life balance mampu memdiiasi HRM terhadap Employee Engagement. Selain itu, hasil yang sama didapatkan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Sari et al., (2022) yang menyatakan bahwa Work life balance mempunyai hubungan positif terhadap terhadap Employee Engagement. Perusahaan harus membantu menjaga atau meningkatkan work life balance karyawan demi kesehatan dan keberlangsungan operasional perusahaan dengan kebijakan yang tepat. Hal yang perlu di ingat oleh karyawan adalah work life balance diciptakan dan dimulai dari diri sendiri. Karyawan harus mengetahui dan menyadari bahwa segala sesuatu yang dilakukannya berdampak pada perusahaan dan harus ikhlas dalam bekerja. Berdasarkan uraian diatas maka dapat rumuskan hipotesis:

H7: Human Resource Management melalui Work-Life Balance berpengaruh positif terhadap Employee Engagement.

2.4 Kerangka Model Penelitian



Gambar 1. Kerangka Model Penelitian
Sumber: Data diolah Peneliti, 2024

3. Metode Penelitian

3.1 Populasi Dan Sampel

Populasi adalah kumpulan individu atau objek yang memiliki karakteristik tertentu dan berada dalam batas geografis atau politik yang sama. Secara keseluruhan, populasi bukan hanya sekedar jumlah individu, tetapi juga mencakup seluruh karakteristik yang dimiliki oleh subjek tersebut, seperti motivasi, disiplin, dan berbagai atribut lainnya yang relevan dalam konteks penelitian. Populasi penelitian ini adalah jumlah karyawan seluruh generasi karyawan yang bekerja di KSPPS Anugerah, yaitu sebanyak 680 karyawan .

Untuk pengambilan sampel dan atau teknik sampling pada penelitian ini menggunakan Purposive sampling, dimana purposive sampling merupakan teknik sampling yang digunakan untuk memilih responden berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Purposive Sampling dalam penelitian ini memberikan keuntungan dalam hal efisiensi dan relevansi data. Dengan memilih responden yang sesuai dengan kriteria tertentu, peneliti dapat mengumpulkan data yang lebih spesifik dan berkualitas tinggi mengenai pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap employee engagement, serta mediating factors seperti work-life balance dan positif emotion. Hal ini sejalan dengan pendapat Sugiono (2020) yang menyatakan

bahwa purposive sampling adalah metode efektif dalam situasi di mana peneliti ingin mengeksplorasi fenomena tertentu secara mendalam..

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sampling karyawan Generasi Z yang ada di KSPPS Anugerah dari data keseluruhan generasi adalah 680 karyawan setelah di purposivekan menjadi 133 karyawan Gen Z, purposive sampling digunakan untuk memastikan bahwa sampel yang diambil dianggap memiliki informasi atau karakteristik yang dapat memberikan wawasan mendalam tentang fenomena yang sedang diteliti. Dengan cara ini, peneliti dapat fokus pada kelompok-kelompok yang paling relevan untuk mencapai tujuan penelitian.

3.2 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang akan menjadi objek pengamatan penelitian. Pengertian yang dapat diambil dari definisi tersebut ialah bahwa dalam penelitian terdapat sesuatu yang menjadi sasaran, yaitu variabel, sehingga variabel merupakan fenomena yang menjadi pusat perhatian penelitian untuk diobservasi atau diukur (Pasaribu, 2022). Dalam penelitian ini variable- variable tersebut mencakup variable independent yaitu Human Resource Management kemudian variable dependen yaitu Employee Engagement dan variable mediasi yaitu Positive Emotions dan Work-Life Balance. Variable independent adalah variable yang memepengaruhi atau menyebabkan perubahan pada variable dependen. Variable adalah pengaruh atau hasil yang di ukur dalam sebuah penelitian. Sementara variable mediasi menjelaskan mekanisme atau proses yang dilalui variabel independen dalam memengaruhi variabel dependen. Variabel-variabel ini saling terkait dan diteliti untuk memahami hubungan kausal dan korelasi yang ada di antara mereka.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen sumber daya manusia yang dimediasi oleh positive emotion dan work-life balance terhadap employee engagement. Tabel di bawah ini menguraikan definisi operasional dari variabel yang diperiksa, dan menyajikan pemahaman tentang bagaimana setiap variabel diukur dalam kerangka penelitian ini.

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

Variabel Utama	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
Human Resource Management	Pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang bertujuan untuk memastikan dan memelihara tenaga kerja yang tersedia agar dapat tetap memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan, sehingga selaras dengan perencanaan strategis organisasi, serta tujuan organisasi dapat dicapai sebagaimana yang direncanakan.	Terdapat tiga indikator manajemen sumber daya manusia, yaitu: kompensasi, benefit dan motivasi.	Ali et al., (2021)

Employee Engagement	Employee Engagement adalah sebuah konsep yang mengacu pada tingkat keterlibatan, komitmen yang tinggi, dan kepuasan karyawan terhadap sebuah pekerjaan dan Perusahaan.	Terdapat tiga indikator, yaitu: semangat, dedikasi dan absorpsi	Ramadhani & Soenarto (2023)
Positif Emotion	Emosi positif adalah aktivitas kognitif yang berguna untuk meregulasi stress, kecemasan, dan kesedihan.	Indikator dari Positive Emotion adalah: Kebahagiaan di Tempat Kerja Motivasi untuk Berprestasi Dukungan Lingkungan Kerja Keterlibatan Emosional Persepsi Positif terhadap Pekerjaan	Juchnowicz et al.,(2024)
Work-Life Balance	Keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) adalah mengacu pada hubungan keseimbangan antara pekerjaan dan bukan pekerjaan.	Terdapat tiga indikator work-life balance, yaitu: Time Balance Involvement Balance Satisfaction Balance	J.Greenhaus (2011)

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

3.3 Metode Pengumpulan Data

Kuesioner adalah alat yang digunakan dalam penelitian untuk mengumpulkan data dari responden melalui pertanyaan tertulis yang telah dirancang secara sistematis. Metode ini bertujuan untuk mendapatkan tanggapan dari responden mengenai berbagai aspek yang relevan dengan penelitian. Kuesioner dalam penelitian ini akan dirancang dengan mengintegrasikan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti. Pertanyaan akan mencakup: Manajemen Sumber Daya yaitu beberapa aspek-aspek yang berkaitan dengan praktik HRM pada KSPPS Anugerah. Employee Engagement, pertanyaan yang menggali tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Positif Emotion, pertanyaan yang mengukur perasaan positif yang dialami karyawan dalam konteks kerja. Dan Work-Life Balance, pertanyaan yang menilai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Kuesioner terdiri dari pertanyaan tertutup, yang memungkinkan responden memilih dari jawaban yang telah disediakan, atau pertanyaan terbuka, yang memberi kesempatan bagi

responden untuk memberikan jawaban lebih bebas. Penggunaan skala Likert (misalnya, 1-5) akan memudahkan analisis data, di mana responden diminta untuk menilai tingkat setuju mereka terhadap pernyataan yang diberikan.

3.4 Metode Pengolahan data

Setelah pengumpulan data melalui kuesioner, langkah pertama adalah pengolahan data. Data yang terkumpul akan diperiksa untuk memastikan kelengkapan dan keakuratan. Responden yang tidak mengisi kuesioner dengan lengkap atau memberikan jawaban yang tidak konsisten akan dikeluarkan dari analisis untuk menjaga validitas hasil. Sebelum melanjutkan ke analisis lebih lanjut, kuesioner yang digunakan akan diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas bertujuan untuk memastikan bahwa kuesioner benar-benar mengukur apa yang dimaksudkan untuk diukur, sementara uji reliabilitas mengukur konsistensi hasil dari kuesioner. Software smart PLS SEM (Partial Least Square—Structural Equation Modeling) digunakan untuk mengolah data dalam penelitian ini. PLS dapat melakukan analisis-analisis sekaligus menjelaskan hubungan antar variabel. PLS digunakan untuk membantu peneliti menegaskan teori dan menjelaskan hubungan antara variabel laten. Menurut Supriyati (2021) metode PLS dapat mengukur dan menggambarkan variabel laten, yang tidak dapat diukur secara langsung. Karena penelitian ini merupakan variabel laten yang dapat diukur berdasarkan indikatornya, penulis menggunakan Partial Least Square untuk menganalisisnya dengan perhitungan yang jelas dan terperinci.

3.5 Analisis Statistik Data

Dalam penelitian ini, analisis data statistik dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS, sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan. Proses analisis mencakup pengukuran model (outer model), struktur model (inner model), dan pengujian hipotesis (Ghozali, 2015). PLS, sebagaimana dijelaskan oleh Ghozali (2015) merupakan pendekatan alternatif yang beralih dari Structural Equation Modeling (SEM) berbasis kovarian ke berbasis varian. Sementara SEM berbasis kovarian umumnya digunakan untuk menguji hubungan kausal atau teori, PLS lebih berfokus pada model prediktif. Metode PLS dikenal sebagai teknik analisis yang kuat, tidak memerlukan asumsi normalitas data, dan ukuran sampel yang besar tidak menjadi syarat mutlak. Selain berfungsi untuk konfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum memiliki dasar teori atau untuk menguji proposisi. Langkah-langkah pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.5.1 Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel) (Sabil Hussein, 2015). Ada beberapa perhitungan dalam analisa ini diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Convergent validity

Untuk menguji convergen validity digunakan nilai outer loading atau loading faktor. Suatu indikator dinyatakan memenuhi convergen validity dalam kategori baik apabila nilai outer loading $> 0,7$.

b. Discriminant validity

Pada bagian ini, uji Validitas Diskriminan dilakukan dengan menggunakan nilai cross loading. Sebuah indikator dianggap memenuhi kriteria validitas diskriminan jika nilai cross loading pada variabel tersebut adalah yang tertinggi dibandingkan dengan variabel lainnya.

Selain itu discriminant validity dapat dievaluasi tidak hanya melalui analisis nilai cross loading, tetapi juga dengan menggunakan metode lain, yaitu dengan memeriksa nilai average variance extracted (AVE) untuk setiap indikator. Nilai AVE yang diharapkan harus lebih besar dari 0,5 agar model dianggap baik. Berdasarkan analisis yang dilakukan, diperoleh bahwa nilai AVE untuk variabel lingkungan kerja, motivasi, dan kinerja masing-masing lebih besar dari 0,5.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa setiap variabel tersebut telah menunjukkan discriminant validity yang memadai.

c. Composite reliability

Composite Reliability adalah suatu komponen yang digunakan untuk mengevaluasi tingkat reliabilitas dari indikator-indikator yang terdapat dalam suatu variabel. Sebuah variabel dianggap memenuhi kriteria composite reliability jika nilai composite reliability-nya lebih besar dari 0,7. nilai reliabilitas yang tinggi.

d. Cronbach Alpha.

Uji reliabilitas yang dilakukan dengan menggunakan composite reliability dapat diperkuat melalui penerapan nilai Cronbach Alpha. Sebuah variabel dianggap reliabel atau memenuhi kriteria Cronbach Alpha jika nilai yang diperoleh lebih besar dari 0,7.

3.5.2 Analisa model structural (inner model)

Pada analisa model ini digunakan untuk menguji hubungan antara konstruksi laten. Ada beberapa perhitungan dalam analisa ini diantaranya (1) R Square adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Dalam menjelaskan “kriteria Batasan nilai R square ini dalam tiga klasifikasi, yaitu 0,67 sebagai substantial; 0,33 sebagai moderat dan 0,19 sebagai lemah. (2) Effect size (F square) untuk mengetahui kebaikan model.) interpretasi nilai f square adalah 0,02 yang memiliki pengaruh kecil; 0,15 memiliki pengaruh moderat dan 0,35 memiliki pengaruh besar pada level struktural. (3) Prediction relevance (Q square) atau dikenal dengan Stone-Geisser's. Uji ini dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi seberapa baik nilai yang dihasilkan. Apabila nilai yang didapatkan 0.02 (kecil), 0.15 (sedang) dan 0.35 (besar). Hanya dapat dilakukan untuk konstruk endogen dengan indikator reflektif (Chin, 1998).

3.5.3 Root mean Square Residual (SRMR)

Model PLS yang diusulkan harus mencakup variabel independen yaitu praktik HRM, variabel mediator seperti positive emotions dan WLB, serta variabel dependen yaitu employee engagement. Dalam sebuah penelitian ini, hasil analisis harus menunjukkan bahwa SRMR sebesar 0,08 dan NFI sebesar 0,92, sehingga menunjukkan bahwa model ini memiliki fit yang baik. Nilai SRMR di bawah 0,1 menunjukkan bahwa perbedaan antara matriks covarians yang diprediksi dan yang diamati cukup kecil, sedangkan NFI di atas 0,9 menunjukkan bahwa model memiliki daya prediksi yang baik terhadap data yang ada.

3.5.4 Analisis Pengaruh Langsung

Untuk menentukan ukuran signifikansi, dapat dilakukan dengan membandingkan nilai t-tabel dengan t-statistik. Suatu hipotesis dianggap diterima jika t-statistik melebihi nilai t-tabel, atau dengan cara membandingkan p-value dengan nilai α yang telah ditentukan. Dengan demikian, hipotesis dapat diterima apabila t-statistik > t-tabel atau p-value < 0,05.

3.5.5 Analisa Pengaruh Tidak Langsung (mediasi)

Efek mediasi menggambarkan hubungan antara variabel independen dan dependen dengan melibatkan variabel mediasi sebagai penghubung. Pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel terhadap variabel dependen tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui proses transformasi yang diwakili oleh variabel mediasi.

Efek mediasi menggambarkan hubungan antara variabel independen dan dependen melalui variabel mediasi. Pengaruh variabel terhadap variabel dependen tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui proses yang diwakili oleh variabel mediasi (Haryono, 2015). Menurut Baron & Kenny (1986) dalam jurnal *The Moderator-Mediator*, peran variabel sebagai mediator terwujud jika variasi pada variabel independen dapat secara signifikan menjelaskan variasi dalam variabel mediator, dan variasi pada variabel mediator juga dapat menjelaskan variasi dalam variabel dependen. Ketika variabel mediator dikontrol, hubungan antara variabel independen dan dependen tidak signifikan. Kemudian Ghazali (2015) menyatakan bahwa penentuan variabel intervening bergantung pada kerangka teoritisnya, seperti dalam model

A→B→C, di mana hubungan A→C harus melalui B. Jika A ke B dan B ke C keduanya signifikan, maka B berfungsi sebagai intervening, dan hubungan A ke C tidak langsung melalui B. Untuk menentukan adanya mediasi sempurna atau parsial, perlu dilihat apakah koefisien c1 signifikan secara statistik. Mediasi sempurna terjadi jika variabel independen tidak mempengaruhi dependen saat mediator dikontrol (Baron & Kenny, 1986) Jika koefisien c1 signifikan dan terdapat mediasi yang juga signifikan, maka ini disebut mediasi parsial (MacKinnon et al., 2007) .

Pengujian efek mediasi dapat dilakukan dengan menghitung variance accounted for (VAF) menggunakan rumus pengaruh tidak langsung dibagi pengaruh total. Pengaruh total adalah jumlah dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Dengan demikian, VAF mengukur seberapa besar variabel mediasi dapat menyerap pengaruh langsung yang sebelumnya signifikan dari model tanpa mediasi.

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh tidak langsung}}{\text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung}}$$

Untuk hipotesis tersebut, nilai VAF dihitung dengan rumus (jalur a x jalur b) / (jalur a x jalur b + jalur c).

3.6 Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan nilai t-statistik dan nilai probabilitas sebagai indikator utama. Untuk pengujian hipotesis pada tingkat signifikansi alpha 5%, nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis menyatakan bahwa hipotesis alternatif diterima dan hipotesis nol ditolak jika t-statistik yang diperoleh lebih besar dari 1,96. Selain itu, untuk menilai signifikansi hipotesis melalui probabilitas, Hipotesis alternatif diterima jika nilai p kurang dari 0,05. Dengan demikian, hasil pengujian ini memberikan dasar yang kuat untuk menarik kesimpulan mengenai hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

Penggunaan metode ini sejalan dengan pendekatan yang diadopsi oleh Sabil Hussein (2015) , yang menekankan pentingnya analisis statistik dalam menentukan validitas hipotesis dalam penelitian. Melalui pengujian ini, peneliti dapat mengevaluasi pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap keterlibatan karyawan serta peran mediasi dari faktor-faktor lain seperti emosi positif dan keseimbangan kehidupan kerja. Dengan demikian, hasil dari pengujian hipotesis tidak hanya memberikan bukti empiris tentang hubungan antar variabel tetapi juga membantu dalam merumuskan rekomendasi praktis bagi manajemen dalam meningkatkan keterlibatan karyawan di KSPPS Anugerah.

4. HASIL PENELITIAN

4.1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden membahas mengenai gambaran responden penelitian berdasarkan suatu karakteristik tertentu seperti jenis kelamin, usia, status perkawinan, jabatan dan lama bekerja.

TABEL 3. KARAKTERISTIK RESPONDEN

Profil	Item	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	63	47,4%
	Perempuan	70	52,6%
Usia	18-21 Tahun	20	15%
	22-24 Tahun	28	21,1%

	25-27 Tahun	85	63,9%
Jabatan	CS/FO/AO/SO	93	69,9%
	KPR/KAP	23	17,3%
	Manager	9	6,8%
Lama Bekerja	1 Tahun	42	31,6%
	2 Tahun	21	15,8%
	3 Tahun	22	16,5%
	4 Tahun	10	7,5%
	5 Tahun	38	28,6%

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan Tabel 3, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan, dengan jumlah mencapai 70 orang atau sekitar 52,6% dari total sampel. Sementara itu, responden laki-laki berjumlah 63 orang, mewakili 47,4% dari keseluruhan responden. Kecenderungan ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah kebutuhan perusahaan yang lebih tinggi terhadap karyawan perempuan. Dalam struktur organisasi, setiap cabang perusahaan minimal harus memiliki enam karyawan perempuan, terutama pada posisi Customer Service (CS), Funding Officer (FO), dan Kepala Administrasi dan Pelayanan (KAP). Hal ini tercermin dalam tabel 3, di mana persentase jabatan CS/FO/AO/SO mencapai 69,9%. Perempuan sering dianggap lebih menarik dan luwes dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, sehingga mereka lebih diutamakan dalam posisi-posisi tersebut.

Selanjutnya, dalam hal usia karyawan, rentang usia 25-27 tahun menunjukkan persentase tertinggi, yaitu sebanyak 63,9%. Hal ini dapat dijelaskan oleh fakta bahwa karyawan dalam kelompok usia ini umumnya memiliki pengalaman kerja yang lebih banyak dan telah bekerja lebih lama di perusahaan tersebut. Selain itu, data ini juga menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Gen-Z berada dalam rentang usia tersebut.

Adapun mengenai lama bekerja, sebagian besar karyawan (31,6%) memiliki masa kerja satu tahun. Fenomena ini disebabkan oleh tingginya jumlah karyawan baru yang bergabung dengan perusahaan. Karyawan baru cenderung belum terlalu terikat dengan perusahaan karena mereka masih dalam tahap adaptasi dan penyesuaian terhadap lingkungan kerja serta budaya organisasi. Dengan demikian, data demografis ini memberikan gambaran yang jelas mengenai karakteristik tenaga kerja di KSPPS Anugerah dan dapat menjadi dasar untuk strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

4.2.Deskripsi Jawaban Responden

Deskripsi jawaban responden dilakukan untuk mengetahui sebaran jawaban responden pada masing-masing variabel penelitian sebagai berikut.

TABEL 4. DESKRIPSI JAWABAN RESPONDEN

Variabel	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Mean	Kategori
HRM	Kompensasi	10	24	51	39	9	3,10	Sedang
	Benefit	6	17	49	53	8	3,30	Sedang

	Motivasi	9	15	49	51	9	3,27	Sedang
EE	Semangat	12	16	33	55	17	3,37	Sedang
	Dedikasi	14	7	23	48	41	3,71	Tinggi
	Absorbsi	10	22	42	47	12	3,22	Sedang
PE	Kebahagiaan ditempat kerja	11	11	45	50	16	3,37	Sedang
	Motivasi untuk berprestasi	12	10	32	52	27	3,54	Tinggi
	Dukungan lingkungan kerja	11	15	35	50	22	3,43	Sedang
	Keterlibatan Emisonal	12	10	42	59	10	3,34	Sedang
	Presepsi positif terhadap pekerjaan	12	8	29	63	21	3,55	Tinggi
WLB	Time balance	9	16	42	45	21	3,40	Sedang
	Involvement balane	9	17	37	53	17	3,39	Sedang
	Satisfaction Balance	9	16	40	55	13	3,35	Sedang

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Pada variabel Human Resource Management (HRM), indikator *Benefit* memiliki skor rata-rata tertinggi (3,30). Ini mengindikasikan bahwa responden memberikan penilaian yang lebih positif terhadap aspek benefit yang diberikan oleh perusahaan, seperti mungkin asuransi kesehatan, tunjangan transportasi, atau program kesejahteraan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa KSPPS Anugerah cukup berhasil dalam memberikan benefit yang relevan dan dihargai oleh karyawan, yang mungkin berkontribusi pada retensi karyawan dan meningkatkan loyalitas mereka. Sebaliknya, indikator *Kompensasi* memiliki skor rata-rata terendah (3,10). Ini menunjukkan bahwa aspek kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kurang memuaskan bagi beberapa karyawan. Hal tersebut bisa terjadi karena adanya ketidaksesuaian antara ekspektasi gaji karyawan dengan standar industri atau mungkin karena kurangnya transparansi dalam sistem kompensasi. Perbedaan skor rata-rata ini memberikan informasi awal mengenai area-area dalam praktik HRM yang perlu mendapatkan perhatian lebih dari KSPPS Anugerah, terutama dalam hal evaluasi dan penyesuaian sistem kompensasi agar lebih kompetitif dan adil.

Selanjutnya, pada variabel Employee Engagement (EE), indikator *Dedikasi* memiliki skor rata-rata tertinggi (3,71), menunjukkan bahwa responden merasa sangat terlibat dengan aspek yang diukur oleh indikator ini. Dalam konteks KSPPS Anugerah, ini bisa mencerminkan bahwa karyawan merasa terhubung dengan misi dan nilai-nilai koperasi, memiliki semangat tinggi dalam bekerja, dan merasa bertanggung jawab atas kesuksesan organisasi. Sebaliknya, indikator *Absorbsi* memiliki skor rata-rata terendah (3,22), mengindikasikan bahwa responden kurang terlibat dengan aspek yang diukur oleh indikator ini dibandingkan aspek lainnya dalam variabel EE. Ini bisa jadi karena karyawan merasa kurang tantangan dalam pekerjaan mereka, kurangnya variasi tugas, atau kurangnya kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru. Perbedaan skor rata-rata ini memberikan informasi penting mengenai faktor-faktor yang dapat

meningkatkan atau menghambat keterlibatan karyawan di KSPPS Anugerah. Dengan memahami sebaran jawaban responden pada setiap indikator, KSPPS Anugerah dapat mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan untuk meningkatkan Human Resource Management, Positive Emotion, Work Life Balance, dan Employee Engagement karyawan.

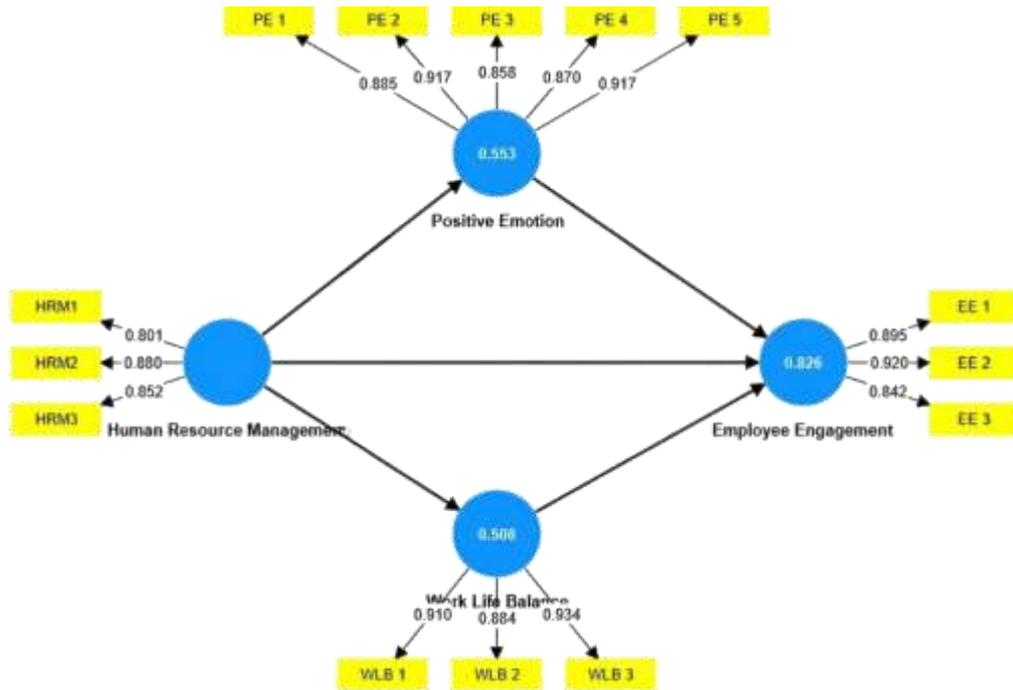
Terakhir, pada variabel Positive Emotion (PE), indikator *Persepsi positif terhadap pekerjaan* memiliki skor rata-rata tertinggi (3,55), mengindikasikan bahwa responden cenderung merasakan emosi positif yang kuat terkait dengan aspek yang diukur oleh indikator ini. Ini bisa jadi karena mereka merasa dihargai oleh rekan kerja dan atasan, memiliki hubungan yang baik dengan anggota tim, atau merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan kontribusi positif bagi masyarakat. Sementara itu, indikator *Keterlibatan Emosional* memiliki skor rata-rata terendah (3,34), menunjukkan bahwa aspek yang diukur oleh indikator ini kurang memicu emosi positif pada responden dibandingkan aspek lainnya dalam variabel PE. Ini bisa jadi karena karyawan merasa kurang terhubung secara emosional dengan pekerjaan mereka, kurangnya pengakuan atas pencapaian mereka, atau kurangnya kesempatan untuk mengekspresikan emosi mereka di tempat kerja. Demikian pula, pada variabel Work Life Balance (WLB), indikator *Time balance* memiliki skor rata-rata tertinggi (3,40), sedangkan indikator *Satisfaction Balance* memiliki skor rata-rata terendah (3,35). Perbedaan skor rata-rata ini memberikan gambaran mengenai aspek-aspek dalam keseimbangan kerja-hidup yang dinilai lebih baik atau kurang baik oleh responden. Karyawan mungkin merasa memiliki cukup waktu untuk menjalankan aktivitas di luar pekerjaan (time balance), tetapi kurang puas dengan bagaimana mereka membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (satisfaction balance). Hal ini bisa jadi karena tuntutan pekerjaan yang tinggi, kurangnya fleksibilitas dalam jam kerja, atau kurangnya dukungan dari perusahaan untuk mencapai keseimbangan kerja-hidup. Dengan demikian, KSPPS Anugerah perlu memperhatikan aspek-aspek ini untuk meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya dapat berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

4.3. Evaluasi Measurement Model

Analisa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya.

4.3.1. Uji Validitas

Suatu indikator dinyatakan valid jika pengukuran loading factor di atas 0,60 sehingga bila ada loading factor dibawah 0,60 maka akan di drop dari model (Hair et al, 2019). Pengujian validitas untuk indikator reflektif menggunakan korelasi antara skor item dengan skor konstruksinya. Pengukuran dengan indikator reflektif menunjukkan adanya perubahan pada suatu indikator dalam suatu konstruk jika indikator lain pada konstruk yang sama berubah (atau dikeluarkan dari model).



GAMBAR 2 OUTER MODEL
 Sumber: Data diolah peneliti (2024)

TABEL 5. OUTER LOADING

	Outer loadings
EE 1 <- Employee Engagement	0,895
EE 2 <- Employee Engagement	0,920
EE 3 <- Employee Engagement	0,842
HRM1 <- Human Resource Management	0,801
HRM2 <- Human Resource Management	0,880
HRM3 <- Human Resource Management	0,852
PE 1 <- Positive Emotion	0,885
PE 2 <- Positive Emotion	0,917
PE 3 <- Positive Emotion	0,858
PE 4 <- Positive Emotion	0,870
PE 5 <- Positive Emotion	0,917
WLB 1 <- Work Life Balance	0,910
WLB 2 <- Work Life Balance	0,884
WLB 3 <- Work Life Balance	0,934

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 5, diketahui seluruh item variabel telah valid. Hal tersebut dikarenakan nilai loading factor di atas 0,60 (Hair et al, 2019). Selain nilai Loading Factor, untuk menganalisis validitas data penelitian dapat menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE). Berikut adalah hasil uji validitas menggunakan nilai AVE.

TABEL 6. HASIL PENGUJIAN AVE

	Average variance extracted (AVE)
Employee Engagement	0,785
Human Resource Management	0,714
Positive Emotion	0,791
Work Life Balance	0,827

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan Tabel 6 dari hasil analisis yang Anda lampirkan, seluruh variabel penelitian dinyatakan valid karena nilai Average Variance Extracted (AVE) berada di atas ambang batas 0,50 (Hair et al., 2019). Secara rinci, ini berarti bahwa setiap variabel (Human Resource Management, Positive Emotion, Work Life Balance, dan Employee Engagement) memiliki indikator-indikator yang secara konsisten dan akurat mengukur konstruk yang dimaksudkan. Nilai AVE di atas 0,50 menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians dalam indikator-indikator setiap variabel dijelaskan oleh variabel laten itu sendiri, dan bukan oleh kesalahan pengukuran atau faktor lainnya. Dengan demikian, validitas konvergen terpenuhi, memberikan keyakinan bahwa instrumen penelitian (seperti kuesioner) efektif dalam mengukur konsep-konsep yang diteliti, dan memberikan dasar yang kuat untuk interpretasi hasil penelitian lebih lanjut.

4.3.2. Uji Discriminant Validity

Untuk menguji discriminant validity dapat dilakukan dengan pemeriksaan Fornell-Lacker Criterion. Pada Fornell-Lacker Criterion validitas diskriminan dilakukan dengan membandingkan korelasi antara variabel dengan AVE pada suatu variabel. Model pengukuran discriminant validity yang baik jika AVE pada variabel itu sendiri lebih besar daripada korelasi antar variabel lainnya (Hair et al, 2019). Keseluruhan nilai AVE dapat dilihat pada table berikut.

TABEL 7. FORNELL LACKER

	Employee Engagement	Human Resource Management	Positive Emotion	Work Life Balance
Employee Engagement	0,886			
Human Resource Management	0,739	0,845		
Positive Emotion	0,802	0,743	0,890	
Work Life Balance	0,689	0,713	0,775	0,910

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Pada Tabel 7, yang menyajikan hasil uji Fornell-Lacker Criterion, dapat dievaluasi validitas diskriminan dari variabel-variabel penelitian ini. Validitas diskriminan terpenuhi ketika akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) setiap variabel lebih besar daripada korelasi antar variabel. Hasil analisis menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE setiap variabel (Human Resource Management, Positive Emotion, Work Life Balance, dan Employee Engagement) memang lebih besar dibandingkan nilai korelasi variabel tersebut dengan variabel lainnya dalam model. Ini mengindikasikan bahwa setiap variabel secara empiris berbeda dan mengukur konstruk yang unik, tanpa tumpang tindih yang berlebihan. Dengan kata lain, indikator-indikator dari setiap variabel lebih kuat berkorelasi dengan variabel laten yang seharusnya diukur dibandingkan dengan variabel laten lainnya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam model penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik dan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Selain uji fornell lacker, discriminant validity juga dapat diuji berdasarkan nilai Cross Loading. Suatu indikator dinyatakan memenuhi discriminant validity apabila nilai cross loading dimensi pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya (Hair et al, 2019). Berikut adalah hasil nilai cross loading.

TABEL 8. HASIL NILAI CROSS LOADING

	Employee Engagement	Human Resource Management	Positive Emotion	Work Life Balance
EE 1	0,895	0,703	0,836	0,656
EE 2	0,920	0,683	0,827	0,659
EE 3	0,842	0,571	0,728	0,505
HRM1	0,581	0,801	0,584	0,491
HRM2	0,660	0,880	0,628	0,653
HRM3	0,630	0,852	0,670	0,650
PE 1	0,803	0,676	0,885	0,690
PE 2	0,851	0,721	0,917	0,727
PE 3	0,763	0,626	0,858	0,656
PE 4	0,729	0,616	0,870	0,648
PE 5	0,855	0,661	0,917	0,722
WLB 1	0,555	0,604	0,637	0,910
WLB 2	0,652	0,634	0,721	0,884
WLB 3	0,663	0,700	0,749	0,934

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Pada Tabel 8 dapat dilihat nilai korelasi indikator pada variabel tersebut lebih besar dibandingkan korelasi pada variabel lainnya, maka dari itu diperoleh kesimpulan bahwa seluruh variable telah valid untuk digunakan.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran (Hair et al, 2019). Apabila suatu penelitian telah reliabel, maka data penelitian telah teruji kehandalan dan konsistensi hasil penelitiannya. Uji Reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan 2 metode, yaitu Cronbach's alpha dan Composite reliability. Berikut hasil Uji reliabilitas penelitian.

TABEL 9. HASIL UJI REABILITAS

	Composite reliability (rho_c)	Cronbach's alpha
Employee Engagement	0,916	0,863
Human Resource Management	0,882	0,800
Positive Emotion	0,950	0,934
Work Life Balance	0,935	0,896

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang disajikan pada Tabel 9, seluruh konstruk dalam penelitian ini, yaitu Human Resource Management, Positive Emotion, Work Life Balance, dan Employee Engagement, memenuhi kriteria reliabilitas yang ditetapkan. Reliabilitas suatu konstruk dievaluasi menggunakan nilai Composite Reliability (CR), yang mengukur tingkat konsistensi internal dari indikator-indikator yang membentuk konstruk tersebut. Menurut Hair et al. (2019), suatu konstruk dianggap reliabel jika nilai CR-nya berada di atas ambang batas 0,70. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai CR untuk seluruh konstruk dalam penelitian ini berada di atas 0,70, mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang baik dan memberikan hasil yang stabil serta dapat diandalkan.

Selain itu, hasil uji reliabilitas juga menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria berdasarkan nilai Cronbach's Alpha. Cronbach's Alpha merupakan ukuran konsistensi internal yang menunjukkan sejauh mana item-item dalam suatu konstruk saling berkorelasi positif. Secara umum, nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60 dianggap dapat diterima untuk menunjukkan reliabilitas suatu konstruk. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk seluruh konstruk dalam penelitian ini berada di atas 0,60, mengindikasikan bahwa item-item yang digunakan untuk mengukur setiap konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang memadai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan memiliki reliabilitas yang memadai untuk mengukur konsep-konsep yang diteliti. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa instrumen tersebut tidak hanya stabil dan dapat diandalkan tetapi juga memberikan keyakinan bahwa hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah konsisten dan valid. Kesimpulan ini penting karena memberikan dasar yang kuat untuk membuat keputusan dan rekomendasi berdasarkan temuan penelitian ini.

4.4.Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

4.4.1. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria *Outer Model*, berikutnya peneliti melakukan pengujian Model Struktural (*Inner Model*), Berikut adalah nilai R-Square (R^2) pada konstruk penelitian :

TABEL 10. UJI KOEFISIEN DETERMINASI

	R-square	R-square adjusted
Employee Engagement	0,826	0,822

Positive Emotion	0,553	0,549
Work Life Balance	0,508	0,504

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan Tabel 10, terlihat bahwa nilai Adjusted R-Square untuk konstruk employee engagement sebesar 0,822. Berarti model tersebut memiliki tingkat *goodness-fit model* yang kuat. Hal ini juga berarti variabilitas employee engagement dapat dijelaskan oleh variabel human resource management sebesar 82,2%.

Nilai Adjusted R-Square untuk konstruk positive emotion sebesar 0,549. Berarti model tersebut memiliki tingkat *goodness-fit model* yang sedang. Hal ini juga berarti variabilitas positive emotion dapat dijelaskan oleh variabel human resource management sebesar 54,9%.

Nilai Adjusted R-Square untuk konstruk work life balance sebesar 0,504. Berarti model tersebut memiliki tingkat *goodness-fit model* yang sedang. Hal ini juga berarti variabilitas work life balance dapat dijelaskan oleh variabel human resource management sebesar 50,4%.

4.4.2. Uji F Square

Pengujian F-Square dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh relatif dari variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Menurut Ghazali & Latan (2015) kriteria dalam pengukuran F-Square adalah Nilai f^2 0,35 menunjukkan antar variabel laten independen terhadap variabel laten dependen memiliki pengaruh besar. Kemudian Nilai f^2 0,15 menunjukkan antar variabel laten independen terhadap variabel laten dependen memiliki pengaruh menengah atau sedang. Dan Nilai f^2 0,02 menunjukkan antar variabel laten independen terhadap variabel laten dependen memiliki pengaruh kecil.

TABEL 11. UJI F SQUARE

	F-square
Human Resource Management -> Employee Engagement	0,076
Human Resource Management -> Positive Emotion	1,236
Human Resource Management -> Work Life Balance	1,033
Positive Emotion -> Employee Engagement	1,306
Work Life Balance -> Employee Engagement	0,016

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Pada tabel 11 di atas diperoleh nilai f square terhadap variabel employee engagement sebesar 0,076, 1,306 dan 0,016. Maka dari itu diperoleh kesimpulan bahwa variabel independen yang mempengaruhi variabel employee engagement memiliki pengaruh yang sedang. Nilai f square terhadap variabel positive emotion sebesar 1,236. Maka dari itu diperoleh kesimpulan bahwa variabel independen yang mempengaruhi variabel positive emotion memiliki pengaruh yang kuat. Nilai f square terhadap variabel work life balance sebesar 1,033. Maka dari itu diperoleh kesimpulan bahwa variabel independen yang mempengaruhi variabel work life balance memiliki pengaruh yang kuat.

4.4.3 Uji Q Square

Menurut Ghazali dan Latan (2014:81) Q-square predictive relevance merupakan uji untuk mengevaluasi model PLS. Ketentuan pengujiannya yaitu apabila $Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki predictive relevance. Nilai Q^2 0.02, 0.15 dan 0.35 menunjukkan bahwa model lemah, moderat dan kuat (Ghazali dan Latan, 2014:80).

TABEL 12. UJI Q SQUARE

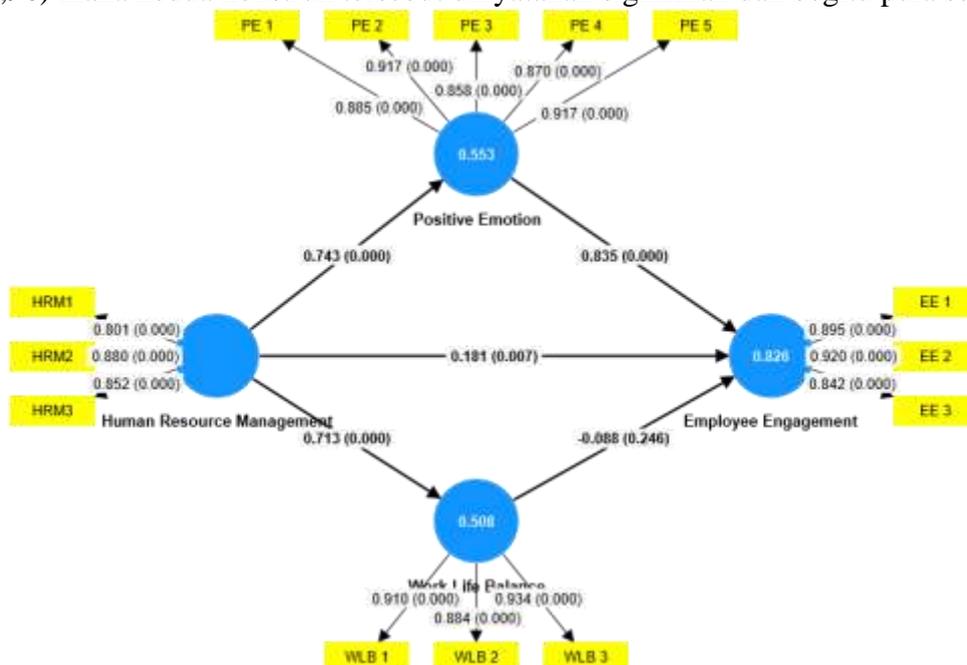
	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Employee Engagement	399,000	145,574	0,635
Human Resource Management	399,000	399,000	0,000
Positive Emotion	665,000	378,751	0,430
Work Life Balance	399,000	234,692	0,412

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan Tabel 12 yang menyajikan hasil uji Q-Square, dapat diartikan bahwa model penelitian ini memiliki predictive relevance yang kuat untuk variabel Employee Engagement, Positive Emotion, dan Work Life Balance. Nilai Q-Square untuk Employee Engagement adalah 0,635, yang menunjukkan bahwa variabel-variabel prediktor dalam model mampu menjelaskan variasi dalam Employee Engagement dengan baik. Demikian pula, nilai Q-Square untuk Positive Emotion dan Work Life Balance masing-masing sebesar 0,430 dan 0,412, yang juga mengindikasikan predictive relevance yang kuat. Secara keseluruhan, hasil uji Q-Square ini memberikan bukti bahwa model struktural yang diajukan dalam penelitian ini memiliki kemampuan yang baik dalam memprediksi dan menjelaskan fenomena yang terkait dengan Employee Engagement, Positive Emotion, dan Work Life Balance.

4.4.4 Uji Signifikansi t

Untuk melihat hasil signifikansi dari koefisien parameter dapat dihitung dari dimensi variabel yang telah valid. Peneliti ingin mengetahui terdapat pengaruh positif atau negatif dan signifikan atau tidak signifikan berdasarkan perhitungan P Values yang harus dibawah 0,05 dan t statistik lebih besar sama dengan 1,96 (Ghozali, 2014). Jika t statistik lebih besar daripada t tabel (1,96) maka kedua konstruk tersebut dinyatakan signifikan dan begitu pula sebaliknya.



GAMBAR 3 INNER MODEL

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

TABEL 13. UJI HIPOTESIS PENGARUH LANGSUNG

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
Human Resource Management -> Employee Engagement	0,181	2,689	0,007
Human Resource Management -> Positive Emotion	0,743	15,660	0,000
Human Resource Management -> Work Life Balance	0,713	14,844	0,000
Positive Emotion -> Employee Engagement	0,835	10,849	0,000
Work Life Balance -> Employee Engagement	0,088	1,159	0,246

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan 13 dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian dapat dijawab sebagai berikut :

1. Human Resource Management terhadap Employee Engagement

Berdasarkan Tabel 13, terlihat bahwa Nilai *original sample estimate* variabel human resource management terhadap variabel employee engagement adalah positif yaitu sebesar 0,181. Kemudian, terlihat t statistik sebesar 2,689 > 1,96 Ghazali (2015). Sehingga dapat dikatakan berpengaruh signifikan. Dengan demikian, Hipotesis H1 dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Kesimpulannya human resource management berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

2. Human Resource Management terhadap Positive Emotion.

Berdasarkan Tabel 13, terlihat bahwa Nilai *original sample estimate* variabel human resource management terhadap variabel positive emotion adalah positif yaitu sebesar 0,743. Kemudian, terlihat t statistik sebesar 15,660 > 1,96 Ghazali (2015). Sehingga dapat dikatakan berpengaruh signifikan. Dengan demikian, Hipotesis H2 dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Kesimpulannya human resource management berpengaruh positif dan signifikan terhadap positive emotion.

3. Human Resource Management terhadap Work Life Balance

Berdasarkan Tabel 13, terlihat bahwa Nilai *original sample estimate* variabel human resource management terhadap variabel work life balance adalah positif yaitu sebesar 0,713. Kemudian, terlihat t statistik sebesar 14,844 > 1,96 (Ghazali, 2014). Sehingga dapat dikatakan berpengaruh signifikan. Dengan demikian, Hipotesis H3 dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Kesimpulannya human resource management berpengaruh positif dan signifikan terhadap work life balance.

4. Positive Emotion terhadap Employee Engagement

Berdasarkan Tabel 13, terlihat bahwa Nilai *original sample estimate* variabel positive emotion terhadap variabel employee engagement adalah positif yaitu sebesar 0,835. Kemudian, terlihat t statistik sebesar 10,849 > 1,96 Ghazali (2015). Sehingga dapat dikatakan berpengaruh signifikan. Dengan demikian, Hipotesis H4 dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Kesimpulannya positive emotion berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

5. Work Life Balance terhadap Employee Engagement

Berdasarkan Tabel 13, terlihat bahwa Nilai *original sample estimate* variabel work life balance terhadap variabel employee engagement adalah positif yaitu sebesar 0,088. Kemudian,

terlihat t statistik sebesar $1,159 < 1,96$ Ghozali (2015). Sehingga dapat dikatakan berpengaruh tidak signifikan. Dengan demikian, Hipotesis H5 dalam penelitian ini dinyatakan ditolak. Kesimpulannya work life balance berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap employee engagement.

TABEL 14 UJI HIPOTESIS PENGARUH SECARA TIDAK LANGSUNG

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
Human Resource Management -> Positive Emotion -> Employee Engagement	0,621	8,516	0,000
Human Resource Management -> Work Life Balance -> Employee Engagement	0,062	1,149	0,251

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan Tabel 14, terlihat bahwa Hipotesis Penelitian dapat dijawab sebagai berikut :

1. Human Resource Management terhadap Employee Engagement melalui Positive Emotion

Berdasarkan Tabel 14, terlihat bahwa Nilai *original sample estimate* variabel human resource management terhadap variabel employee engagement melalui variabel positive emotion adalah positif yaitu sebesar 0,621. Kemudian, terlihat t statistik sebesar $8,516 > 1,96$ Ghozali (2015). Sehingga dapat dikatakan berpengaruh signifikan. Dengan demikian, Hipotesis H6 dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Kesimpulannya human resource management berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement melalui positive emotion.

2. Human Resource Management terhadap Employee Engagement melalui Work Life Balance

Berdasarkan Tabel 14, terlihat bahwa Nilai *original sample estimate* variabel human resource management terhadap variabel employee engagement melalui variabel work life balance adalah positif yaitu sebesar 0,062. Kemudian, terlihat t statistik sebesar $1,149 < 1,96$ Ghozali (2015). Sehingga dapat dikatakan berpengaruh tidak signifikan. Dengan demikian, Hipotesis H7 dalam penelitian ini dinyatakan ditolak. Kesimpulannya human resource management berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap employee engagement melalui work life balance.

4.4.5 Hasil Uji Variance Accounted For

Berdasarkan hasil analisis jalur mediasi, pengaruh jalur human resource management terhadap employee engagement melalui positive emotion memiliki efek langsung sebesar 0,181 dan efek tidak langsung sebesar 0,062, sehingga total efeknya adalah $0,181 + 0,062 = 0,243$. Nilai variance accounted for dihitung dengan rumus :

$$VAF = \frac{\text{indirecteffect}}{\text{totaleffect}} \times 100\%$$

$$VAF = \frac{0,062}{0,243} \times 100\%$$

$$VAF = 0,255 \times 100\%$$

$$VAF = 25,5\%$$

Nilai ini menunjukkan bahwa mediasi parsial terjadi, yang berarti hubungan antara human resource management dan employee engagement Sebagian dijelaskan oleh mediator positive emotion namun masih terdapat efek langsung dari human resource management. Hasil analisis jalur mediasi, pengaruh jalur human resource management terhadap employee engagement melalui work life balance memiliki efek langsung sebesar 0,181 dan efek tidak langsung sebesar 0,621, sehingga total efeknya adalah $0,181 + 0,621 = 0,802$. Nilai variance accounted for dihitung dengan rumus :

$$VAF = \frac{\text{indirect effect}}{\text{total effect}} \times 100\%$$

$$VAF = \frac{0,621}{0,802} \times 100\%$$

$$VAF = 0,774 \times 100\%$$

$$VAF = 77,4\%$$

Nilai ini menunjukkan bahwa mediasi parsial terjadi, yang berarti hubungan antara human resource management dan employee engagement sebagian dijelaskan oleh mediator work life balance namun masih terdapat efek langsung dari human resource management.

4.5. Pembahasan

4.5.1. Pengaruh Human Resource Management Terhadap Employee Engagement

Hasil analisis penelitian ini mengonfirmasi bahwa Human Resource Management (HRM) memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan Employee Engagement (EE). Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas praktik HRM secara substansial dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Hal ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* (SET) yang dikemukakan oleh George C. Homans, yang menyatakan bahwa interaksi sosial dan perilaku individu dipengaruhi oleh pertukaran sumber daya, baik material maupun non-material. Oleh karena itu KSPPS Anugerah memiliki praktik HRM yang baik, seperti pengembangan karier, program kesejahteraan karyawan, hal ini dapat dianggap sebagai "hadiah" yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi melalui praktik HRM yang efektif cenderung merespons dengan meningkatkan keterlibatan, komitmen, dan motivasi mereka terhadap pekerjaan. Pada KSPPS Anugerah, penerapan praktik HRM yang proaktif terlihat dari berbagai program pengembangan karyawan yang disesuaikan dengan kebutuhan mereka. Misalnya, perusahaan memberikan peluang pelatihan dan pengembangan keterampilan untuk mendukung pertumbuhan karier karyawan.

Selain itu, program kesejahteraan karyawan seperti pemberian tunjangan kesehatan dan fleksibilitas kerja membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif. Hal ini sejalan dengan temuan dalam penelitian Amelia & Setyaningrum (2023) yang menunjukkan bahwa praktik HRM yang baik dapat meningkatkan keunggulan kompetitif melalui mediasi EE. Temuan ini kemudian juga didukung oleh *Attribution Theory*, yang menyatakan bahwa karyawan membentuk persepsi tentang niat di balik praktik HRM. Ketika karyawan di KSPPS Anugerah meyakini bahwa praktik HRM dirancang untuk memberikan manfaat bagi mereka seperti transparansi dalam sistem kompensasi atau promosi, mereka cenderung mengembangkan atribusi positif terhadap perusahaan. Atribusi positif ini mendorong rasa memiliki dan keterlibatan emosional yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka. Dengan demikian, KSPPS Anugerah dapat terus memperkuat implementasi HRM dengan fokus pada aspek-aspek strategis seperti pengembangan karier, transparansi dalam kompensasi, dan peningkatan pengalaman kerja karyawan. Praktik HRM yang berorientasi pada karyawan tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang positif tetapi juga meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan secara keseluruhan.

4.5.2 Pengaruh Human Resource Management Terhadap Positive Emotion

Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas praktik HRM secara substansial dapat meningkatkan *positive emotion* karyawan. Hal ini sejalan dengan konsep *Social Exchange Theory* (SET) yang dikemukakan oleh George C. Homans, yang menyatakan bahwa interaksi sosial dan perilaku individu dipengaruhi oleh pertukaran sumber daya, baik material maupun non-material. Dalam konteks ini, praktik HRM yang baik, seperti pemberian *reward*, pengakuan, dan dukungan pengembangan karier, dapat dianggap sebagai "hadiah" yang memicu emosi positif pada karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi

cenderung merespons dengan emosi positif, seperti kebahagiaan, kepuasan, dan antusiasme. Emosi positif ini kemudian memperkuat keterikatan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi. Lebih lanjut, hasil ini juga didukung oleh penelitian Yandi & Bimaruci Hazrati Havidz (2022) yang menyoroti pentingnya keterlibatan kerja melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam membentuk kinerja karyawan.

Penelitian ini menggaris bawahi pentingnya penerapan praktik HRM yang berorientasi pada kesejahteraan dan penghargaan karyawan, terutama bagi generasi Z. Berdasarkan hasil survei awal yang dilakukan peneliti, karyawan Gen Z KSPPS Anugerah mengharapkan HRM untuk lebih memperhatikan kesehatan mental dan aspirasi mereka. Jika KSPPS Anugerah mampu memberikan lingkungan kerja yang positif, fleksibel, dan memberikan pengakuan atas kontribusi karyawan, maka akan tercipta positive emotion yang berdampak positif pada employee engagement mereka. Dengan demikian, penerapan Social Exchange Theory dalam konteks HRM di KSPPS Anugerah dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan positive emotion karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan employee engagement dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

4.5.3 Pengaruh Human Resource Management Terhadap Work Life Balance

Penelitian ini menunjukkan bahwa HRM memiliki dampak signifikan dalam meningkatkan WLB. Temuan ini didukung oleh Social Exchange Theory (SET) dan Attribution Theory. SET menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada pertukaran sumber daya; ketika organisasi menyediakan kebijakan fleksibilitas kerja dan program kesejahteraan yang mendukung WLB, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk membalasnya dengan meningkatkan performa, keterlibatan, dan loyalitas. Sementara itu, Attribution Theory menyoroti bagaimana karyawan menafsirkan niat di balik kebijakan HRM; jika mereka percaya bahwa kebijakan tersebut dirancang untuk kepentingan mereka, maka atribusi positif akan terbentuk yang meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan. Sebaliknya, jika kebijakan dianggap hanya menguntungkan organisasi, atribusi negatif dapat muncul, memicu emosi negatif dan pelepasan diri.

Zahra (2024) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa WLB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT Sucofindo Cabang Surabaya. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kebijakan WLB tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan tetapi juga memperkuat loyalitas mereka terhadap organisasi melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian, penerapan HRM yang mendukung WLB di KSPPS Anugerah tidak hanya berdampak pada keseimbangan kehidupan kerja generasi Z tetapi juga mengurangi turnover karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif.

4.5.4 Pengaruh Positive Emotion Terhadap Employee Engagement

Penelitian ini menunjukkan bahwa emosi positif, memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasakan emosi positif cenderung lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugas, memiliki produktivitas yang lebih tinggi, dan mampu menghadapi tekanan kerja dengan lebih adaptif. Pada KSPPS Anugerah penerapan kebijakan yang mendukung terciptanya emosi positif di tempat kerja dapat meningkatkan keterlibatan karyawan secara signifikan. Hal ini sejalan dengan Social Exchange Theory (SET), yang menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada pertukaran sosial. Ketika karyawan merasakan dukungan dari organisasi seperti lingkungan kerja yang kondusif dan perhatian terhadap kesejahteraan mereka mereka akan merasa memiliki kewajiban untuk membalasnya dengan meningkatkan keterlibatan dan kinerja mereka. Penelitian oleh Krastev et al. (2023) juga mendukung hal ini, penelitian tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan meningkat ketika mereka merasakan dukungan dan komunitas dari

organisasi, karena mereka memandang hubungan tersebut sebagai timbal balik yang saling menguntungkan.

Selain itu, Attribution Theory memberikan perspektif tambahan dengan menjelaskan bahwa ketika karyawan mengatribusikan emosi positif sebagai hasil dari perhatian dan dukungan organisasi, maka mereka akan semakin termotivasi untuk terlibat secara emosional dalam pekerjaan. Sebaliknya, jika mereka merasa bahwa dukungan tersebut hanya untuk kepentingan organisasi semata, atribusi negatif dapat muncul yang berpotensi menurunkan keterlibatan. Oleh karena itu penting bagi KSPPS Anugerah untuk memastikan transparansi dan komunikasi yang efektif dalam kebijakan-kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan agar emosi positif dapat terus terbangun. Dengan pendekatan berbasis SET dan Attribution Theory ini, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih loyal, produktif, dan kreatif.

4.5.5 Pengaruh Work Life Balance Terhadap Employee Engagement

Work-life balance (WLB) sering dianggap sebagai faktor penting dalam meningkatkan employee engagement, namun pada penelitian ini WLB tidak berpengaruh signifikan terhadap Employee engagement, salah satu alasan utama adalah bahwa meskipun karyawan memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, hal ini tidak menjamin mereka akan merasa terlibat secara emosional atau motivasi dalam pekerjaan mereka. Penelitian oleh Urika (2016). yang menunjukkan bahwa ada situasi di mana WLB tidak berkontribusi positif terhadap employee engagement, terutama jika karakteristik pekerjaan atau budaya organisasi tidak mendukung keterlibatan tersebut.

Generasi Z cenderung mencari pekerjaan yang memberikan makna dan tantangan. Meskipun mereka memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, jika pekerjaan tidak memberikan kepuasan atau peluang pengembangan diri, mereka tetap bisa merasa kurang terlibat. Dalam beberapa kasus, waktu luang yang cukup justru dapat membuat mereka merasa terasing dari lingkungan kerja. Penelitian oleh Nwagbara (2020) yang juga menekankan bahwa tantangan dalam mencapai WLB dapat mengurangi keterlibatan kerja, terutama bagi karyawan wanita yang memiliki tanggung jawab keluarga, hal tersebut dapat mengakibatkan penurunan keterlibatan dalam pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun WLB penting, faktor lain seperti dukungan sosial dan karakteristik pekerjaan juga harus diperhatikan untuk meningkatkan employee engagement secara keseluruhan..

Selain itu, generasi Z lebih menghargai faktor seperti kesempatan pengembangan karir, dukungan manajerial, dan fleksibilitas kerja berbasis teknologi dibandingkan dengan WLB semata. Penelitian lain menunjukkan bahwa job characteristics dan budaya organisasi yang mendukung lebih berpengaruh terhadap employee engagement daripada WLB itu sendiri Mamun & Hasanuzzaman (2020). Dengan demikian, meskipun WLB penting, pengaruhnya terhadap keterlibatan kerja sangat bergantung pada konteks pekerjaan dan kebutuhan individu, terutama bagi generasi Z yang memiliki preferensi berbeda dibandingkan generasi sebelumnya.

4.5.6 Pengaruh Human Resource Management Terhadap Employee Engagement Melalui Positive Emotion

Human Resource Management (HRM) memiliki pengaruh signifikan terhadap employee engagement melalui positive emotion karena strategi dan kebijakan HRM yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan rasa dihargai, serta meningkatkan kesejahteraan emosional karyawan. Penghargaan terhadap pencapaian karyawan, baik dalam bentuk finansial (bonus, insentif) maupun non-finansial (pujian, sertifikat penghargaan), dapat meningkatkan perasaan positif seperti kebanggaan dan kebahagiaan. Karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih terlibat dalam pekerjaannya. Interaksi positif dengan rekan kerja dan atasan meningkatkan perasaan nyaman dan aman di tempat kerja, yang berkontribusi pada employee engagement. Dari perspektif Social Exchange Theory, emosi positif yang dihasilkan

dari praktik HRM ini dapat dipandang sebagai 'reward' yang memotivasi karyawan untuk membalas dengan meningkatkan keterlibatan. Attribution Theory menambahkan bahwa ketika karyawan menganggap emosi positif ini sebagai tanda bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka, keyakinan ini semakin memperkuat keterlibatan mereka. Secara keseluruhan, HRM yang berfokus pada kesejahteraan emosional karyawan dapat menciptakan pengalaman kerja yang positif, yang pada akhirnya meningkatkan employee engagement. Karyawan yang merasa bahagia dan dihargai cenderung lebih produktif, inovatif, dan berkontribusi lebih besar terhadap organisasi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yandi & Bimaruci Hazrati Havidz (2022) yang membahas mengenai model kinerja karyawan: Keterlibatan kerja melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

4.5.7 Pengaruh Human Resource Management Terhadap Employee Engagement Melalui Work Life Balance

Pada Penelitian ini Human Resource Management (HRM) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap employee engagement melalui work-life balance (WLB), terutama yang dialami oleh Karyawan generasi Z di KSPPS Anugerah. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, termasuk preferensi generasi Z yang unik dan peran terbatas WLB dalam memediasi pengaruh HRM terhadap employee engagement. Gen Z cenderung lebih fokus pada aspek-aspek seperti pengembangan karir, fleksibilitas kerja, dan pengakuan daripada sekadar keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. HRM di KSPPS Anugerah sendiri tidak dirancang untuk memenuhi kebutuhan ini, sehingga WLB yang baik tidak akan secara otomatis meningkatkan keterlibatan karyawan generasi Z.

Hal tersebut di dukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Maharani (2024) yang menunjukkan bahwa Human Resources Development Practices (HRDP) dan HRM dapat meningkatkan Employee Engagement, yang berarti intervensi manajemen SDM yang lebih kuat dalam menciptakan keterlibatan karyawan sangat penting. Selain itu efektivitas WLB sebagai mediator antara HRM dan employee engagement bergantung pada bagaimana HRM diimplementasikan. Jika HRM hanya berfokus pada kebijakan WLB tanpa memperhatikan faktor-faktor lain seperti dukungan manajerial dan peluang pengembangan karir, dampaknya terhadap employee engagement akan terbatas. karakteristik pekerjaan dan budaya organisasi juga memainkan peran penting. Karyawan, termasuk generasi Z, mereka tetap merasa kurang terlibat jika mereka tidak menemukan makna atau tantangan dalam pekerjaan mereka, meskipun mereka memiliki WLB yang baik. Dalam beberapa kasus, karyawan dapat merasa terasing meskipun memiliki waktu luang yang cukup jika pekerjaan mereka tidak memberikan kepuasan yang memadai.

5. KESIMPULAN, IMPLIKASI MANAJERIAL, KETERBATASAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini menganalisis hubungan antara HRM terhadap EE melalui Positive emotions dan Work life balance yang berfokus pada karyawan Gen-Z KSPPS Anugerah dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan survey yang melibatkan 133 responden generasi Z karyawan KSPPS Anugerah. Berdasarkan hasil analisis menggunakan Partial Least Squares structural Equation Modeling (PLS-SEM) maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

- a. Human resource management berpengaruh positif terhadap employee engagement. Kinerja HRM KSPPS Anugerah yang tidak hanya berfokus pada administrasi, tetapi juga pada pengelolaan emosi karyawan Gen-Z berkontribusi pada peningkatan Employee Engagement.
- b. Positive emotions berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee engagement. Emosi positif, seperti perasaan senang dan semangat, dapat meningkatkan motivasi

karyawan, mendorong kreativitas, dan memperkuat komitmen dan keterlibatan karyawan karterhadap Perusahaan.

- c. Work Life Balance tidak memiliki berpengaruh terhadap Employee Engagement. Temuan ini sejalan dengan karakteristik Gen-Z yang cenderung lebih fokus pada aspek-aspek seperti pengembangan karir, fleksibilitas kerja, dan pengakuan daripada sekadar keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
- d. Human Resource Management melalui positive emotions berpengaruh terhadap employee engagement. Pengaruh HRM terhadap Employee Engagement tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui emosi positif yang dirasakan oleh karyawan. Praktik HRM yang efektif (seperti penghargaan, dan dukungan) dapat menciptakan emosi positif pada karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan, timbul perasaan bahagia dan puas sehingga meningkatkan keterlibatan mereka terhadap Perusahaan.
- e. Human Resource Management melalui Work Live Balance tidak berpengaruh terhadap employee engagement. budaya perusahaan yang tidak mendukung WLB (misalnya, menghargai karyawan yang bekerja lembur dan menganggap karyawan yang mengambil cuti sebagai tidak berkomitmen), maka program WLB tidak akan berhasil. Kemudian WLB diimplementasikan tanpa mengurangi beban kerja, maka karyawan merasa tertekan karena harus menyelesaikan pekerjaan yang sama dengan waktu yang lebih sedikit. Hal ini justru meningkatkan stres dan menurunkan engagement terhadap perusahaan.

5.2.Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa HRM melalui work life balance tidak berpengaruh terhadap Employee engagement oleh karena itu KSPPS Anugerah perlu mengevaluasi kembali strategi HRM yang ada, terutama work-life balance. Jika work-life balance tidak berdampak positif terhadap keterlibatan karyawan, mungkin perlu ada pendekatan baru yang lebih efektif untuk meningkatkan engagement. Perusahaan perlu untuk mengembangkan program-program yang lebih langsung berfokus pada peningkatan keterlibatan, seperti pelatihan dan pengembangan karir, pengakuan karyawan, dan peningkatan komunikasi internal. KSPPS Anugerah perlu memprioritaskan program dan kebijakan yang mendukung work-life balance karyawan, seperti fleksibilitas kerja, cuti yang memadai, dan dukungan untuk keluarga. Hal ini penting untuk menarik dan mempertahankan talenta muda.

5.3.Keterbatasan Dan saran

Keterbatasan penelitian ini adalah hanya berfokus pada karyawan Generasi Z di KSPPS Anugerah Dimana ukuran sampel dalam penelitian ini mungkin relatif kecil, sehingga membatasi kekuatan statistik dari temuan penelitian. Hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke populasi yang lebih luas, seperti karyawan dari generasi lain, atau karyawan di industri atau organisasi yang berbeda.

Saran untuk peneliti selanjutnya agar dilakukan pada objek dan generasi yang berbeda serta meningkatkan ukuran sampel untuk meningkatkan kekuatan statistik dari temuan penelitian. Peneliti selanjutnya juga bisa melakukan penelitian di lokasi geografis yang berbeda (misalnya, kota-kota besar vs. daerah pedesaan) untuk melihat apakah faktor budaya dan sosial mempengaruhi hasil penelitian.

