

Employee Engagement sebagai Mediator antara Kepemimpinan dan *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai: Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku

Employee Engagement as a Mediator of Leadership and Work-Life Balance on Employee Performance: Evidence from the Regional Civil Service Agency of Maluku Province

Asmirani Tomia*, Stanislaus Kostka Ohoiwutun, Mike J. Rolobessy

Universitas Pattimura, Indonesia

* tomia_asmirani@gmail.com (Primary Contact)

A B S T R A C T

This research is conducted to examine how leadership and work-life balance influence employee performance through the mediating role of employee engagement at the Regional Personnel Agency of Maluku Province. The study employs a descriptive-quantitative method with a causal correlation design, indicating that the independent variables are hypothesized to have causal effects on the dependent variable. The research population includes all 144 employees of the Regional Personnel Agency of Maluku Province. Sampling was determined using the Isaac and Michael table, resulting in 100 respondents at a 95% confidence level, selected through simple random sampling using a lottery technique. Data were analyzed using path analysis. The findings reveal that (1) leadership positively and significantly affects employee engagement, (2) work-life balance positively and significantly affects employee engagement, (3) employee engagement positively and significantly affects performance, (4) leadership does not directly affect employee performance significantly, (5) work-life balance does not directly affect performance significantly, (6) leadership positively and significantly influences performance through employee engagement, and (7) work-life balance positively and significantly influences performance through employee engagement.

Keywords

Leadership, Work-life balance, Performance, Employee engagement, Intervening

Article History

Received: 2025-11-13
Accepted: 2025-12-03

Copyright © 2025, Tomia et al.
Published by MAN 4 Kota Pekanbaru
DOI: [10.56113/takuana.v4i3.230](https://doi.org/10.56113/takuana.v4i3.230)

1. PENDAHULUAN

Kinerja aparatur sipil negara (ASN) merupakan salah satu komponen yang sangat menentukan keberlangsungan roda pemerintahan serta arah pembangunan nasional. Sebagai garda terdepan dalam menyediakan layanan bagi masyarakat, mutu kinerja ASN

berpengaruh langsung terhadap seberapa efektif, efisien, dan akuntabel proses pemerintahan berjalan. ASN yang mampu bekerja secara optimal tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan publik, tetapi juga menjadi aset strategis negara karena berada di posisi penting untuk membantu pemerintah mewujudkan program-program pembangunan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Kinerja yang baik tercermin melalui profesionalisme, integritas, serta komitmen kuat dalam melaksanakan setiap tanggung jawab. Dengan demikian, upaya peningkatan kualitas kinerja ASN menjadi salah satu prioritas utama agar pelayanan publik semakin berkualitas, kepercayaan masyarakat terus meningkat, dan sasaran pembangunan nasional dapat tercapai dengan baik.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Maluku dibentuk pada tahun 2007 melalui dasar hukum Peraturan Daerah Provinsi Maluku Nomor 4 Tahun 2007 mengenai struktur organisasi lembaga teknis daerah, yang merupakan turunan dari Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah. BKD Provinsi Maluku memiliki visi menjadi perangkat daerah yang unggul dan berkualitas dalam memberikan pelayanan di bidang kepegawaian. Untuk mewujudkan visi tersebut, BKD bertugas membantu Kepala Daerah dalam mengelola urusan pemerintahan di bidang kepegawaian, mulai dari pengelolaan SDM aparatur, pembinaan, pengembangan, hingga penyusunan kebijakan strategis terkait manajemen ASN.

Tugas dan fungsi tersebut menuntut adanya peningkatan kinerja organisasi publik secara berkelanjutan. Aparatur sebagai sumber daya manusia utama instansi pemerintah memainkan peranan sangat vital dalam memastikan administrasi pemerintahan berjalan efektif dan mendukung keberhasilan pembangunan. Untuk menciptakan ASN yang andal dan berdaya saing, diperlukan pemahaman komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kualitas kinerja pegawai. Tidak mengherankan jika berbagai penelitian akademik maupun kajian profesional menempatkan isu kinerja pegawai sebagai fokus utama, dengan analisis yang mencakup faktor organisasi, psikologis, dan individual, sehingga melahirkan berbagai temuan yang beragam.

Berbagai fenomena yang muncul dalam konteks kinerja pegawai BKD Provinsi Maluku antara lain berkaitan dengan rendahnya indikator vigor, yaitu melemahnya semangat kerja akibat kelelahan fisik maupun emosional, berkurangnya energi, serta menurunnya motivasi internal. Hal ini ditunjukkan oleh meningkatnya kelelahan fisik maupun emosional serta menurunnya motivasi internal. Laporan internal BKD Maluku tahun 2023–2024 mencatat penurunan produktivitas pegawai sebesar 8% pada unit pelayanan administrasi kepegawaian, yang salah satunya disebabkan oleh rendahnya tingkat vigor.

Pada dimensi dedikasi, gejala yang ditemukan meliputi rendahnya antusiasme, minimnya inspirasi kerja, dan berkurangnya rasa bangga serta tantangan dalam menjalankan tugas. Data survei kepuasan pegawai internal BKD Maluku menunjukkan bahwa 35% pegawai merasa kurang termotivasi dalam menjalankan tugas rutin, yang berdampak langsung pada pencapaian target pelayanan publik.

Sementara itu, pada indikator absorption, banyak pegawai mengalami kesulitan untuk fokus, mudah terdistraksi, dan kurang tenggelam dalam pekerjaan yang sedang dilakukan, yang tercermin dari meningkatnya angka keterlambatan penyelesaian dokumen administrasi sebesar 12% selama dua tahun terakhir.

Permasalahan lain muncul dari aspek kepemimpinan, antara lain tidak jelasnya visi dan misi organisasi yang membuat pegawai kehilangan arah kerja, strategi yang tidak efektif, rendahnya rasa percaya diri pegawai, lambatnya proses pengambilan keputusan akibat birokrasi yang kaku, hingga kurangnya keteladanan pimpinan yang berdampak pada menurunnya moral pegawai. Selain itu, ketidakkonsistenan dalam mendelegasikan wewenang menyebabkan distribusi beban kerja menjadi tidak seimbang dan kesempatan pengembangan kompetensi pegawai menjadi terhambat. Laporan internal BKD Maluku menunjukkan bahwa 28% pegawai merasa tidak mendapatkan arahan yang jelas dari pimpinan, sehingga mempengaruhi efektivitas kerja tim di beberapa unit.

Aspek keseimbangan kehidupan kerja juga menjadi isu yang sering muncul. Banyak pegawai mengalami kesulitan membagi waktu antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi, tuntutan jam kerja yang tinggi, keterlibatan berlebihan pada salah satu peran (rumah atau kantor), hingga timbulnya ketidakpuasan ketika salah satu aspek kehidupan mendominasi. Ketidakseimbangan tersebut berpotensi menimbulkan stres, frustrasi, bahkan burnout yang pada akhirnya memengaruhi produktivitas kerja.

Employee engagement merupakan faktor penting yang memiliki kontribusi signifikan terhadap keberhasilan organisasi (Siswono, 2016). Namun, kenyataannya banyak instansi, termasuk BKD Provinsi Maluku, masih menghadapi masalah rendahnya tingkat keterlibatan pegawai. Studi-studi sebelumnya menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki keterikatan tinggi akan menunjukkan motivasi kuat, kesediaan meluangkan waktu dan energi lebih banyak, serta memiliki inisiatif dalam mencapai target pekerjaan (Sutiyem et al., 2020). Data lainnya menyebutkan bahwa pegawai dengan tingkat *engagement* tinggi mampu mencapai produktivitas 38% lebih baik dan memiliki probabilitas dua kali lebih tinggi untuk menunjukkan kinerja optimal (Kusumawati, 2017).

Kepemimpinan dan *work-life balance* juga menjadi variabel signifikan yang memengaruhi kinerja pegawai (Hasni et al., 2020; Pebiyanti & Winarno, 2021). Namun, penelitian awal yang dilakukan di BKD Maluku menunjukkan tidak adanya pengaruh langsung signifikan antara kepemimpinan maupun *work-life balance* terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menimbulkan pertanyaan penting: jika variabel X (kepemimpinan dan *work-life balance*) tidak berpengaruh langsung terhadap Y (kinerja), apakah ada mekanisme lain yang menjembatani hubungan ini?

Kesenjangan inilah yang menjadi fokus penelitian ini. Penulis berargumen bahwa *employee engagement* berperan sebagai variabel mediasi, menjelaskan bagaimana kepemimpinan yang efektif dan keseimbangan kehidupan kerja dapat diterjemahkan menjadi kinerja yang optimal. Dengan kata lain, *engagement pegawai* menjadi faktor kunci yang menghubungkan pengaruh kepemimpinan dan *work-life balance* terhadap kinerja, sehingga penelitian ini tidak hanya mengulang studi sebelumnya, tetapi juga menambah pemahaman mengenai mekanisme internal yang mendorong kinerja di BKD Maluku. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis dan praktis, terutama dalam merancang strategi peningkatan keterikatan dan kinerja pegawai di instansi pemerintah daerah.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif serta desain korelasional yang berorientasi pada hubungan sebab-akibat. Pendekatan ini menekankan

bahwa variabel bebas diasumsikan memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap variabel terikat, sehingga hubungan di antara keduanya dapat dianalisis secara terukur dan objektif. Tempat pelaksanaan penelitian berada pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Maluku, dengan rentang waktu penelitian selama kurang lebih dua bulan, yaitu dimulai pada Juni dan berakhir pada Juli tahun 2024.

Sebelum melakukan analisis jalur (*path analysis*), penulis telah melakukan uji asumsi klasik, meliputi normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi syarat BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*). Hasil uji asumsi ini juga akan disajikan secara rinci pada bagian Hasil penelitian, sehingga validitas dan keandalan model dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Adapun populasi penelitian mencakup seluruh aparaturnya atau pegawai yang bekerja di lingkungan BKD Provinsi Maluku, yang secara keseluruhan berjumlah 144 orang. Mengingat populasi relatif kecil, salah satu alternatif adalah menggunakan sensus atau *saturated sampling* dengan melibatkan seluruh populasi. Namun, peneliti memilih sampel sebanyak 100 orang dengan pertimbangan efisiensi waktu dan sumber daya, serta untuk mempermudah pengolahan dan analisis data tanpa mengurangi tingkat representatifnya. Penentuan jumlah sampel mengacu pada tabel Issac dan Michael, yang memungkinkan peneliti menentukan ukuran sampel berdasarkan populasi dan tingkat kepercayaan tertentu. Dengan populasi 144 orang serta tingkat kepercayaan 95%, diperoleh jumlah sampel sebanyak 100 responden.

Pengambilan sampel dilakukan melalui *simple random sampling* menggunakan sistem undian, sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih. Metode ini dipilih karena memastikan keterwakilan data secara acak, mengurangi bias seleksi, dan memungkinkan generalisasi hasil penelitian terhadap seluruh populasi BKD Provinsi Maluku.

Dalam proses pengumpulan data, penelitian ini memanfaatkan dua jenis sumber informasi utama. Pertama, data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden melalui instrumen penelitian seperti kuesioner atau survei yang dirancang khusus untuk menggali informasi sesuai kebutuhan penelitian. Kuesioner ini menggunakan skala Likert 5-poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), untuk mengukur setiap indikator variabel. Setiap variabel memiliki dimensi dan indikator sebagai berikut:

- 1) *Leadership* (Kepemimpinan): komunikasi, keteladanan, pengambilan keputusan, dan motivasi bawahan.
- 2) *Work-Life Balance* (WLB): manajemen waktu, fleksibilitas pekerjaan, keseimbangan antara tugas kerja dan kehidupan pribadi.
- 3) *Employee Engagement* (EE): vigor, dedikasi, dan *absorption*.
- 4) *Performance* (Kinerja): produktivitas, kualitas pekerjaan, dan pencapaian target.

Sebelum digunakan dalam analisis jalur (*path analysis*), instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil uji menunjukkan nilai KMO > 0,6 dan Cronbach's Alpha > 0,7 untuk semua variabel, yang mengindikasikan bahwa data valid dan reliabel untuk dianalisis. Kedua jenis data, yaitu primer dan sekunder (dokumen resmi, catatan administrasi, laporan instansi, maupun arsip lain), kemudian dianalisis secara terpadu untuk menghasilkan temuan yang lebih komprehensif dan valid.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini disusun dengan tujuan untuk menelaah secara mendalam sejauh mana peran kepemimpinan serta kemampuan pegawai dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work-life balance- WLB*) dapat memengaruhi kualitas kinerja yang mereka hasilkan. Dalam model penelitian ini, keterlibatan pegawai (*employee engagement- EE*) ditempatkan sebagai variabel intervensi yang berfungsi menjembatani atau memperkuat hubungan antara kedua variabel independen tersebut dengan variabel dependen, yaitu kinerja pegawai. Dengan kata lain, penelitian ini berupaya memahami bagaimana kepemimpinan yang efektif dan keseimbangan hidup yang baik mampu mendorong peningkatan performa melalui tumbuhnya keterikatan emosional, komitmen, dan motivasi pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab mereka.

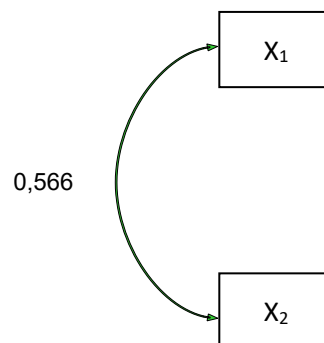
Untuk menguji hipotesis yang dirumuskan, peneliti melakukan analisis komprehensif terhadap seluruh data empiris yang diperoleh dari responden. Proses analisis dilakukan secara sistematis dengan mempertimbangkan hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel. Temuan dari analisis tersebut kemudian disusun dalam bentuk tabel yang menyajikan keterkaitan antara variabel kepemimpinan, WLB, EE, dan kinerja pegawai secara runtut dan terstruktur. Penyajian tabel ini dimaksudkan agar pembaca dapat melihat pola hubungan tersebut dengan lebih jelas dan mudah dipahami.

Tabel 1. Keterkaitan antara variabel

Variabel	X1	X2
X1	1,000	0,566
X2	0,566	1,000

Sumber: data olahan peneliti, 2024

Tabel 1 menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan yang cukup berarti antara variabel-variabel dalam penelitian ini. Salah satu temuan yang menonjol adalah nilai korelasi antara kepemimpinan dan keterlibatan pegawai sebesar 0,566, yang menggambarkan adanya hubungan positif dengan intensitas sedang menuju kuat. Angka tersebut mengisyaratkan bahwa gaya, arah, serta pola perilaku kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi memiliki peranan yang nyata dalam membentuk tingkat keterikatan emosional, motivasi, dan komitmen pegawai ketika menjalankan peran serta tanggung jawab mereka sehari-hari.



Gambar 1. Hubungan antara variabel X1 dan X2

Secara lebih luas, keseluruhan pola hubungan antara variabel yang diuji dapat digambarkan melalui sebuah diagram alir (Gambar 1) yang menampilkan bagaimana kepemimpinan dan WLB memberi pengaruh terhadap kinerja pegawai. Diagram ini

memperjelas jalur pengaruh baik yang bersifat langsung maupun yang dimediasi oleh variabel intervening berupa EE. Dengan visualisasi tersebut, keterhubungan antar variabel menjadi lebih mudah dipahami, sekaligus memberikan gambaran menyeluruh mengenai mekanisme kerja faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dalam konteks penelitian ini. Selanjutnya untuk mengetahui besarnya koefisien jalur antar variabel X1 dan X2 terhadap Z, serta koefisien jalur dari Z ke Y dapat dilihat pada Tabel 2 berikut:

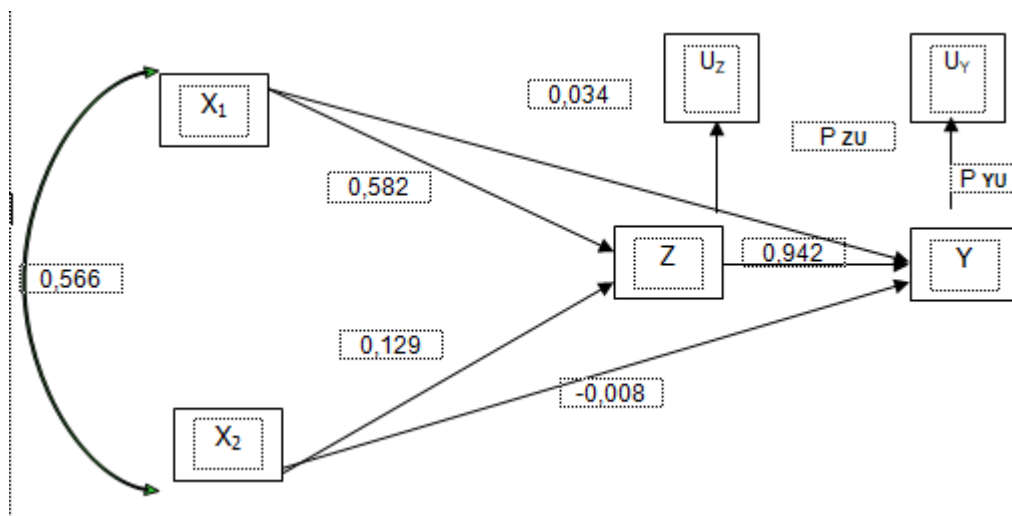
Tabel 2. Hasil uji statistik path analisis

Struktur paramater	Koef. Jalur (beta)	t. hit.	t. tab	Sig.	keputusan
X1 terhadap Z (pZ.X1)	0,582	7,778	2,000	0,000	Terima Ha
X2 terhadap Z (pZ.X2)	0,129	2,876	2,000	0,005	Terima Ha
Z terhadap Y (pY.Z)	0,942	26,077	2,000	0,000	Terima Ha
X1 terhadap Y (pY.X1)	0,034	0,929	2,000	0,613	Terima H ₀
X2 terhadap Y (pY.X2)	-0,008	0,264	2,000	0,756	Terima H ₀
R ² (X1,X2,Z terhadap Y)		0,924		F _{hitung}	500,400
R ² (X1,X2 terhadap Z)		0,528		F _{hitung}	69,285

Sumber: data olahan peneliti, 2024

Hasil pengujian secara simultan menunjukkan bahwa model penelitian memberikan hasil yang signifikan. Kondisi ini menjadi dasar bagi pengambilan keputusan untuk menolak hipotesis nol (H₀) dan menerima hipotesis alternatif (H₁). Dengan tertolaknya H₀, maka analisis dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya, yaitu pengujian pengaruh masing-masing variabel secara terpisah atau individual.

Pada pengujian individual tahap pertama, diperoleh temuan bahwa koefisien jalur (*path coefficient*) dari variabel X1 (kepemimpinan) dan variabel X2 (WLB) terhadap variabel intervening Z (EE) menunjukkan signifikansi statistik. Dengan kata lain, kedua variabel independen terbukti memiliki pengaruh nyata dan dapat diterima sebagai faktor penentu dalam meningkatkan tingkat keterlibatan pegawai. Hal ini mengonfirmasi bahwa baik gaya kepemimpinan maupun kemampuan pegawai menjaga keseimbangan kehidupan kerja berkontribusi langsung terhadap meningkatnya keterlibatan pegawai.



Gambar 2. Struktur hubungan antara variabel X1 dan X2 dengan variabel Y melalui variabel intervening Z

Namun pada pengujian jalur kedua, hasil yang diperoleh berbeda. Koefisien jalur dari X1 (kepemimpinan) dan X2 (WLB) menuju Y (kinerja pegawai) tidak menunjukkan signifikansi, sehingga keduanya tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja. Sebaliknya, koefisien jalur dari variabel Z (EE) ke Y terbukti signifikan. Temuan ini menjelaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan maupun WLB, tetapi melalui peran mediasi EE. Dengan kata lain, EE bertindak sebagai penghubung utama yang menyalurkan pengaruh dari kedua variabel independen tersebut menuju peningkatan kinerja.

Selanjutnya, hasil analisis yang telah diperoleh dari tabel sebelumnya divisualisasikan dalam bentuk diagram jalur (*path diagram*) berikut, sehingga alur pengaruh antar variabel dapat dipahami dengan lebih jelas dan terstruktur.

Berdasarkan Tabel 2 dan Gambar 2, dapat dijelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel sebagai berikut :

Tabel 3. Pengaruh langsung dan tidak langsung variabel kepemimpinan dan WLB terhadap EE dan kinerja

Pengaruh	Kepemimpinan (X ₁)	Work Life Balanced (X ₂)	Employee Engagement (Z)
Langsung Ke Z	0,338	0,0166	-
Langsung Y	0,001	0,000064	0,887
Tidak Langsung melalui hubungan korelatif	0,00424	0,00424	-
Tidak Langsung melalui Z	0,343	0,0209	-
Pengaruh Total	0,686	0,004	0,888

Sumber: data olahan peneliti, 2024

Berdasarkan hasil perhitungan dalam tabel, dapat dilihat bahwa variabel yang memberikan kontribusi langsung paling besar terhadap peningkatan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Maluku adalah EE (Z). Nilai koefisien sebesar 0,887 menunjukkan bahwa apabila tingkat keterlibatan pegawai meningkat sebesar 1%, maka kinerja pegawai berpotensi naik hingga 88,7%. Temuan ini menunjukkan bahwa EE memiliki kekuatan pengaruh yang dominan dibandingkan variabel lainnya dalam model penelitian.

Sementara itu, besarnya pengaruh langsung kepemimpinan terhadap EE tercatat pada angka 0,338. Ini berarti bahwa setiap peningkatan 1% dalam kualitas kepemimpinan dapat meningkatkan EE sebesar 33,8%, apabila faktor-faktor lain dianggap tetap. Pada sisi lain, pengaruh langsung WLB terhadap EE menunjukkan nilai koefisien yang jauh lebih kecil, yaitu 0,0166. Dengan demikian, kenaikan 1% pada keseimbangan kehidupan kerja hanya memberikan dampak sebesar 1,66% pada meningkatnya EE, dengan asumsi tidak ada perubahan pada variabel lain. Perbedaan besaran koefisien ini menegaskan bahwa kontribusi kepemimpinan terhadap pembentukan keterlibatan pegawai jauh lebih kuat dibandingkan WLB.

Jika dilihat secara keseluruhan, pengaruh total dari ketiga variabel (kepemimpinan, WLB, dan EE) terhadap kinerja pegawai mencapai 88,8%. Angka ini memperkuat bukti bahwa EE memiliki posisi strategis sebagai variabel intervening yang menjembatani serta

memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan WLB dengan kinerja. Dengan demikian, pencapaian kinerja yang maksimal di lingkungan BKD Provinsi Maluku tidak hanya ditentukan oleh kepemimpinan yang efektif serta keseimbangan kehidupan kerja, tetapi akan menjadi lebih signifikan ketika diiringi tingkat keterikatan pegawai yang tinggi terhadap organisasi.

Analisis lanjutan juga menegaskan adanya pengaruh langsung maupun tidak langsung dari ketiga variabel tersebut terhadap kinerja pegawai. Pengaruh tidak langsung muncul melalui peran mediasi EE, yang menjadi elemen kunci dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan dan WLB terhadap kinerja. Untuk memastikan apakah mediasi tersebut benar-benar signifikan secara statistik, dapat digunakan uji Sobel. Dalam uji tersebut, EE dinyatakan berfungsi sebagai mediator yang signifikan apabila p-value yang dihasilkan bernilai kurang dari 0,05. Kondisi ini menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai memang memiliki peran penting dalam menyalurkan dan memperbesar efek kepemimpinan serta WLB terhadap kinerja pegawai.

Tabel 4. Hasil uji Sobel peran EE dalam memediasi kepemimpinan WLB terhadap kinerja

Variabel Independen	Variabel Dependen	Variabel Mediasi	Nilai P Value	Keterangan
Kepemimpinan	Kinerja	<i>Employee Engagement</i> (EE)	0,00015	Signifikan
<i>Work Life Balanced</i> (WLB)	Kinerja	<i>Employee Engagement</i> (EE)	0,03	Signifikan

Sumber: data olahan peneliti, 2024

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan Sobel test, ditemukan bahwa EE berfungsi sebagai penghubung yang sangat menentukan dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan mampu memengaruhi tingkat kinerja pegawai. Indikasi ini terlihat jelas dari perolehan nilai p-value pada variabel kepemimpinan sebesar 0,00015, yang berada jauh di bawah ambang signifikansi 0,05. Kondisi tersebut mengisyaratkan bahwa keterikatan pegawai bukan sekadar variabel tambahan, tetapi menjadi mekanisme yang secara nyata meneruskan dan memperkuat dampak kepemimpinan terhadap performa kerja.

Temuan serupa juga muncul pada hubungan antara WLB dan kinerja. Nilai p-value sebesar 0,03, yang juga lebih rendah dari batas signifikansi statistik yang ditetapkan, memperlihatkan bahwa EE memainkan peran mediasi yang bermakna dalam relasi tersebut. Artinya, keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak langsung meningkatkan kinerja, melainkan bekerja melalui peningkatan tingkat keterlibatan pegawai terlebih dahulu.

Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa EE merupakan komponen sentral yang menjembatani bagaimana kepemimpinan yang efektif serta keseimbangan kehidupan kerja mampu menghasilkan output kinerja yang lebih baik. Dengan kata lain, tanpa adanya keterikatan pegawai yang kuat, pengaruh positif kepemimpinan maupun WLB terhadap kinerja akan berkurang secara signifikan.

3.1. Pembahasan

Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan EE, dengan kekuatan pengaruh mencapai 33,8%. Nilai t hitung sebesar 7,778, yang jauh melampaui nilai t tabel 2,000, serta tingkat probabilitas 0,000 yang berada jauh di bawah batas signifikansi, mempertegas kuatnya hubungan kedua variabel tersebut. Data tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang memiliki arah tujuan yang jelas, mampu menginspirasi, serta menunjukkan kemampuan membangun komunikasi dan keteladanan yang konsisten, benar-benar menjadi pemantik utama tumbuhnya keterikatan pegawai. Pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Maluku secara umum menilai kualitas kepemimpinan berada pada tingkat sangat tinggi, terutama pada indikator visi yang jelas, sikap optimistis, kemampuan memberi contoh melalui tindakan nyata, serta kecakapan dalam mendistribusikan wewenang dengan bijak. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sosok pemimpin memiliki posisi yang sangat strategis dalam menciptakan suasana kerja yang membuat pegawai merasa dihargai, terlibat, dan bersemangat menjalankan peran mereka.

Di sisi lain, WLB turut memberikan pengaruh positif terhadap keterikatan pegawai, meskipun besaran pengaruhnya lebih rendah, yakni hanya 1,66%. Dengan nilai t hitung 2,876 yang tetap melampaui batas t tabel 2,000, serta nilai signifikansi 0,005 yang masih berada di bawah standar probabilitas, variabel ini terbukti memiliki peran dalam membangun *engagement*. Temuan tersebut menjelaskan bahwa pegawai yang mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi cenderung lebih mampu mempertahankan motivasi, mengelola stres, menunjukkan kepuasan kerja yang lebih stabil, dan pada akhirnya lebih terlibat secara emosional maupun kognitif dalam menjalankan tugas-tugas kantor.

Variabel EE menunjukkan kekuatan pengaruh yang sangat dominan terhadap kinerja pegawai, yakni sebesar 88,7%, dengan nilai t hitung mencapai 26,077, jauh di atas nilai kritis. P -value 0,000 memperkuat kesimpulan bahwa keterlibatan pegawai merupakan elemen penting yang secara langsung menentukan kualitas performa individu maupun kontribusinya terhadap organisasi. Pegawai dengan tingkat *engagement* tinggi biasanya menunjukkan komitmen, dedikasi, energi, serta dorongan internal yang membuat mereka rela bekerja melampaui standar minimal yang dituntut organisasi. Mereka cenderung proaktif, bertanggung jawab, dan menunjukkan loyalitas tinggi.

Menariknya, meskipun kepemimpinan dan WLB terbukti memengaruhi *engagement*, keduanya tidak menunjukkan pengaruh langsung signifikan terhadap kinerja. Pengaruh kepemimpinan hanya mencapai 0,1% dengan t hitung 0,929, sementara WLB hanya menyumbang 0,0064% dengan t hitung 0,264, keduanya berada di bawah ambang batas signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa full mediasi terjadi, artinya kepemimpinan dan WLB hanya efektif meningkatkan kinerja apabila pegawai terlebih dahulu termotivasi dan terikat secara internal melalui *engagement*.

Dalam konteks birokrasi BKD Maluku, hal ini dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan yang baik tidak otomatis diterjemahkan menjadi kinerja tinggi. Tanpa keterikatan emosional dan motivasi internal, arahan, visi, atau fleksibilitas kerja yang diberikan pimpinan tidak cukup mendorong pegawai untuk bekerja optimal. Demikian pula, WLB hanya berdampak positif pada kinerja jika pegawai merasa terikat dan terlibat secara emosional; keseimbangan hidup-kerja yang diberikan tanpa meningkatkan *engagement*

cenderung tidak memicu peningkatan performa. Dengan kata lain, EE berfungsi sebagai jalur krusial yang menjembatani pengaruh kepemimpinan dan WLB terhadap kinerja, menegaskan pentingnya strategi manajerial yang tidak hanya mengatur tugas dan fleksibilitas, tetapi juga membangun keterikatan dan motivasi internal pegawai.

Analisis jalur memperjelas bahwa EE merupakan mediator penting yang menghubungkan kepemimpinan maupun WLB dengan kinerja. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui *engagement* berada pada angka 34,3% dengan *p-value* 0,00015, sedangkan pengaruh tidak langsung dari WLB sebesar 2,09% dengan *p-value* 0,03. Temuan ini memberikan bukti kuat bahwa *engagement* adalah mekanisme utama yang mengubah berbagai praktik manajerial dan kualitas lingkungan kerja menjadi kinerja yang lebih tinggi.

Peran mediasi tersebut tercermin dalam perilaku sehari-hari pegawai. Individu yang memiliki *engagement* tinggi biasanya bekerja dengan lebih antusias, menunjukkan kemauan kuat untuk berkontribusi, serta memiliki penghayatan emosional yang lebih dalam terhadap tujuan organisasi. Sikap tersebut tidak hanya membantu meningkatkan efektivitas kerja masing-masing pegawai, tetapi juga menciptakan sinergi positif bagi tim dan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, meningkatkan *engagement* merupakan strategi yang tidak bisa diabaikan apabila organisasi ingin mengoptimalkan pengaruh kepemimpinan dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap performa pegawai.

Secara umum, rangkaian temuan penelitian mengarah pada pemahaman bahwa kepemimpinan yang baik dan kebijakan WLB yang memadai memang penting, namun keduanya tidak akan memberikan manfaat maksimal tanpa keterlibatan pegawai sebagai elemen penggerak yang menjembatani. Oleh sebab itu, organisasi perlu menyusun program yang dapat memperkuat rasa keterikatan pegawai, seperti peningkatan komunikasi, pengembangan karir, pemberdayaan, serta penciptaan lingkungan kerja yang sehat. Upaya demikian akan membantu memperbesar kontribusi variabel kepemimpinan dan WLB dalam menciptakan kinerja yang optimal di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku. Pendekatan manajemen yang integratif dan holistik menjadi kunci untuk memastikan seluruh variabel bekerja secara sinergis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan dan *work-life balance* (WLB) terhadap kinerja pegawai di BKD Maluku bersifat mediasi penuh (*full mediation*) melalui *employee engagement* (EE). Artinya, kepemimpinan yang baik maupun kebijakan WLB hanya berdampak positif terhadap kinerja apabila pegawai terlebih dahulu menunjukkan keterikatan dan motivasi internal yang tinggi. EE terbukti menjadi variabel penentu utama yang mendorong peningkatan vigor, dedikasi, dan absorpsi pegawai, sehingga secara langsung memengaruhi performa dan kontribusi mereka terhadap organisasi.

Kami ini merekomendasikan beberapa langkah strategis untuk meningkatkan keterikatan pegawai di BKD Maluku: 1) Merumuskan program berbasis *engagement*, misalnya sistem pengakuan (*reward*) yang cepat, transparan, dan adil untuk menghargai prestasi pegawai. 2) Menerapkan kebijakan WLB yang fleksibel, yang tidak hanya memberikan fleksibilitas waktu, tetapi juga menumbuhkan rasa keterikatan dan motivasi

internal pegawai. 3) Fokus pada peningkatan vigor, dedikasi, dan *absorption*, melalui kegiatan pengembangan kompetensi, pelatihan motivasi, mentoring, dan pembinaan budaya kerja yang positif. Dengan strategi ini, diharapkan BKD Maluku dapat meningkatkan keterlibatan pegawai secara signifikan, sehingga kepemimpinan dan WLB yang diterapkan dapat benar-benar berdampak pada peningkatan kinerja pegawai dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfani, M. H. (2018). Analisis pengaruh quality of work life (QWL) terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan PT Bank BRI Syariah Cabang Pekanbaru. *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance*, 1(1), 1–13. [https://doi.org/10.25299/jtb.2018.vol1\(1\).2039](https://doi.org/10.25299/jtb.2018.vol1(1).2039)
- Andi, D., Nuraldy, H. L., & Imbron, I. (2020). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Megaprima di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(1), 62–68. <https://doi.org/10.32493/jee.v3i1.7314>
- Anggraeni, Y., & Santosa, T. E. C. (2013). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 10(1), 51–68.
- Anggreana, V., Hendriani, S., & Fitri, K. (2017). Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap employee engagement pada pegawai negeri sipil di kantor Bupati bagian umum Setda Kabupaten Siak. *JOM Fekon*, 2(2), 13–28.
- Anugrah, P. G., & Priyambodo, B. A. (2021). Peran work-life balance terhadap kinerja karyawan yang menerapkan work from home (WFH) di masa pandemi COVID-19: Studi literatur. *Fakultas Pendidikan Psikologi Universitas Negeri Malang*, 19(April), 340–349.
- Ariani, D. W. (2014). Relationship leadership, employee engagement, and organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Social Research*, 4(8), 74–90. <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v4i8.589>
- Arianty, N. (2015). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Tools*, 5(1), 1–10.
- Aslam, M. (2015). Influence of work-life balance on employees' performance: Moderated by transactional leadership. *Journal of Resources Development and Management*, 10, 98–103.
- Azzam, I. A., Parimita, W., & Wolor, C. W. (2021). The influence of employee engagement and job satisfaction on organizational citizenship behavior at PT Rizki Asa Buana. *Jurnal Dinamika Manajemen dan Bisnis*, 4(1), 97–120. <https://doi.org/10.21009/jdmb.04.1.5>
- Bezuidenhout, A., & Schultz, C. (2013). Transformational leadership and employee engagement in the mining industry. *Journal of Contemporary Management*, 10, 279–297.
- Cahyandani, P. T. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan employee engagement terhadap kinerja karyawan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 19–27. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p19-27>

- Dunggio, S. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 7(1), 1–9. <https://doi.org/10.37606/publik.v7i1.114>
- Gede, I. K., & Priartini, P. S. (2018). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh motivasi kerja pada BPR se-Kecamatan Sukawati Gianyar. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 7(4), 1107–1134. <https://doi.org/10.24843/eeb.2018.v07.i04.p07>
- Gunasti, A., & Pratama, A. D. (2021). Pengaruh mental workload, komunikasi, quality of work life, job satisfaction terhadap kinerja manajer konstruksi. *JDM – Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(1), 23–34.
- Hafidh, R. A., Harini, C., & Jalantina, D. K. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Journal of Management*. Retrieved from <http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/1765>
- Hasni, P., Noviantoro, D., & Septianti, D. (2020). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Win Acces Telecommunication Palembang dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Bisnis*, 1(1), 27–35.
- Juliantara, I. K., Sihombing, I. H. H., & Sulistyawati, N. L. K. S. (2020). The effect of employee engagement on turnover intention. *Proceeding of the Conference on Business and Management Research (ICBMR)*, 160, 300–305. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.201222.043>
- Kurniawati, Sunaryo, H., & Abs, M. K. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen, dan budaya organisasi terhadap employee engagement karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang. *E-Jurnal Riset Manajemen*, 8(6), 23–34.
- Kusumawati, R. A. (2017). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan Program Diploma III di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. *Jurnal Maksipreneur*, 6(2), 1–12. <https://doi.org/10.30588/jmp.v6i2.298>
- Larasati, D. P., Hasanati, N., & Istiqomah. (2019). The effects of work-life balance towards employee engagement in millennial generation. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 304, 390–394. <https://doi.org/10.2991/acpch-18.2019.93>
- Letsoin, V. R., & Ratnasari, L. (2020). Pengaruh keterlibatan karyawan, loyalitas kerja dan kerja sama tim terhadap kinerja karyawan. *Dimensi*, 9(1), 17–34.
- Leung, J., & Wijaya, D. (2016). Pengaruh budaya organisasi terhadap employee engagement dengan perceived organizational support sebagai variabel intervening di Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya. *Jurnal Psikologi*, 5(2), 422–439.
- Lewiuci, P. G., & Mustamu, R. G. (2017). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada perusahaan keluarga produsen senapan angin. *Agora*, 4(2), 101–107.
- Mallafi, F. R., & Silvianita, A. (2021). Pengaruh flexible working arrangement dan work-life balance terhadap kinerja karyawan. *E-Proceeding of Management*, 8(6), 8596–8602.
- Munparidi, & Sayuti, A. J. (2020). Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 1(1). Retrieved from <https://jurnal.polsri.ac.id/index.php/IAMB/article/view/2031>
- Natalia, J., & Rosiana, E. (2020). Analisa pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan dan turnover intention di Hotel D'Season Surabaya. *JABE*, 1(2), 93–105.

- Nurbiyati, T. (2014). Pengaruh quality of work life (QWL) terhadap kinerja pegawai dengan disiplin dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Siasat Bisnis*, 18(2), 246–255.
- Octaviani, S., & Fakhri, M. (2017). Pengaruh budaya organisasi terhadap employee engagement pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis serta Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas Telkom. *Jurnal Valuta*, 2(2), 156–170.
- Pebiyanti, F., & Winarno, A. (2021). Pengaruh work-life balance dan stres kerja terhadap kinerja karyawan. *E-Proceeding of Management*, 8(4), 3751–3771.
- Purwanto, S. K. (2015). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dosen di perguruan tinggi. *Jurnal Manajemen*, 14(1), 47–58.
- Purwanto, A., Pramono, R., Asbari, M., Senjaya, P., Hadi, A. H., & Andriyani, Y. (2020). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru sekolah dasar dengan keterlibatan kerja dan budaya organisasi sebagai mediator. *EduPsyCouns*, 2(1), 50–63.
- Putri, M. S., Baga, L. M., & Sunarti, E. (2018). Employee engagement, lingkungan sosial, dan kinerja karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia Tbk, Kantor Cabang Bogor Dewi Sartika. *Manajemen IKM*, 10(2), 123–130. <https://doi.org/10.29244/mikm.10.2.123-130>
- Rais, I. S., & Parmin, P. (2020). Pengaruh perceived organizational support dan budaya organisasi terhadap employee engagement dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *JIMMBA*, 2(5), 813–833. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v2i5.654>
- Ramadhan, N., & Sembiring, J. (2017). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan di Human Capital Center PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 14(1), 47–56. <https://doi.org/10.25124/jmi.v14i1.351>
- Riana, I. G., Suprpta, M., & Suardika, K. S. D. (2015). Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan: Studi pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(6), 430–442.
- Riyanto, S., Ariyanto, E., & Lukertina, L. (2019). Work-life balance and its influence on employee engagement “Y” generation in courier service industry. *International Review of Management and Marketing*, 9(6), 25–31. <https://doi.org/10.32479/irmm.8499>
- Rumondor, R. B., Tumbel, A., & Sepang, J. L. (2016). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggomalu. *Jurnal EMBA*, 4(2), 10–18.
- Saifullah, F. (2020). Pengaruh work-life balance dan flexible work arrangement terhadap kinerja karyawan Muslimah konveksi. *BISNIS: Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*, 8(1), 29–40. <https://doi.org/10.21043/bisnis.v8i1.6762>
- Sari, T. Y., Pattipawae, D. A. W., & Kurniasih, A. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap employee engagement dan dampaknya terhadap organizational citizenship behavior. *JOM Fekon*, 3(2), 23–31.
- Sarikit, M. (2021). Pengaruh work-life balance dan keterikatan pegawai terhadap kinerja pegawai Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(1), 82–91.
- Setiyadi, Y. W., & Wartini, S. (2016). Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Management Analysis Journal*, 5(4), 315–324.
- Simanjuntak, N., & Rahardja, E. (2018). Analisis pengaruh keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan: Studi pada PT Njonja Meneer Semarang. *Diponegoro Journal of Management*, 2(3), 1–10.

- Siswono, D. (2016). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan di Rodex Travel Surabaya. *Agora*, 4(2), 374–380.
- Soomro, A. A., Breiteneker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relationship of work-life to work-family conflict. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129–146.
- Sopyan, K., & Eeng, A. (2018). Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan employee engagement terhadap kinerja karyawan di Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 14–25.
- Sucahyowati, H., & Hendrawan, A. (2020). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada PT MK Semarang. *Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritim*, 2(2), 9–15. <https://doi.org/10.51578/j.sitektransmar.v2i2.21>
- Sutiyem, S., Trismiyanti, D., Linda, M. R., Yonita, R., & Suheri, S. (2020). The impact of job satisfaction and employee engagement on organizational commitment. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 2(1), 55–66. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i1.597>
- Vyas, A., & Shrivastava, D. (2017). Factors affecting work-life balance: A review. *Pacific Business Review International*, 9(7), 194–200.
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3363>
- Wardani, L. M. I., & Firmansyah, R. (2019). The work-life balance of blue-collar workers: The role of employee engagement and burnout. *Jurnal Psikologi Ulayat*, 6, 227–241. <https://doi.org/10.24854/jpu02019-238>
- Warongan, J. B., Sendow, G. M., & Ogi, I. W. (2018). Pengaruh kompetensi, komitmen organisasi, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 2(4), 331–342.
- Yantje, U., Sendow, G. M., & Lengkong, R. R. L. (2019). Pengaruh work-life balance, kesehatan kerja, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Tirta Investama (Danone) Aqua Airmadidi. *Jurnal EMBA*, 7(4), 4671–4680.
- Yulianti, S., Ahman, E., & Suwatno, S. (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal terhadap employee engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 8–15. <https://doi.org/10.17509/jimb.v9i1.12976>