



## Peningkatan Kinerja Pegawai melalui Kenyamanan Lingkungan, Kepemimpinan, dan Manajemen Waktu: Studi di Pemerintah Provinsi Kepulauan X dengan Mediasi Keterlibatan Pegawai

Nadhira Alya Wazdy<sup>1\*</sup>, Agustinus Setyawan<sup>2</sup>, Lily Sudhartio<sup>3</sup>

Universitas Internasional Bata, Kota Batam, Kepulauan Riau, Indonesia

\*corresponding author

dhirawazdy@gmail.com<sup>1\*</sup>, agustinus.setyawan@uib.ac.id<sup>2</sup>, lily.sudhartio@uib.ac.id<sup>3</sup>

<https://doi.org/10.29407/nusamba.v9i1.20506>

Informasi Artikel	Abstract
Tanggal masuk : 1 Juli 2023	<b>Research aim:</b> The purpose of this finding is to interpret the influence of employee comfort, leadership, time management, and employee involvement on employee performance.
Tanggal revisi: 11 Oktober 2023	<b>Method:</b> This research uses a quantitative approach with a survey.
Tanggal diterima: 19 Januari 2024	<b>Finding:</b> These findings interpret that the work environment has a significant positive impact on employee engagement, but does not have a significant effect on employee performance. Meanwhile, leadership and time management have a significant positive impact on employee engagement and employee performance. Meanwhile, employee involvement itself provides a significant positive relationship to employee performance.
<b>Keywords:</b> Work environment, leadership, time management, employee engagement, employee performance.	<b>Theoretical contribution/Originality:</b> These findings provide a deep understanding of the importance of good and quality leadership in increasing employee engagement and performance in government and corporate environments.
	<b>Practitioner/Policy implication:</b> Organizations and companies need to pay attention to and develop good and quality leadership to ensure that employees feel involved and motivated to achieve organizational goals.
	<b>Research limitation:</b> Research limitations only focus on the object of research, namely Civil Servants in the Riau Islands Provincial Government.



### Abstrak

**Tujuan Penelitian :** Tujuan dari temuan ini adalah untuk menginterpretasikan pengaruh kenyamanan lingkungan pegawai, kepemimpinan, manajemen waktu, dan keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai.

**Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan survey.

**Temuan:** Hasil temuan ini menginterpretasikan bahwa lingkungan kerja memberikan suatu dampak yang bersifat positif signifikan terhadap keterlibatan pegawai, namun tidak memberikan pengaruh yg signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan kepemimpinan dan manajemen waktu memberikan suatu dampak yang bersifat positif signifikan terhadap keterlibatan pegawai dan kinerja pegawai. Sementara itu, keterlibatan pegawai sendiri memberikan hubungan yang positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

**Kontribusi Teoritis/ Originalitas:** Temuan ini memberikan pemahaman yang mendalam tentang pentingnya kepemimpinan yang baik dan berkualitas dalam meningkatkan keterlibatan dan kinerja pegawai di lingkungan pemerintah maupun perusahaan.

**Implikasi Praktis :** Penting bagi organisasi dan perusahaan untuk memperhatikan dan mengembangkan kepemimpinan yang baik dan berkualitas guna memastikan bahwa para pegawai merasa terlibat dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

**Keterbatasan Penelitian :** Keterbatasan temuan hanya berfokus pada objek temuan yaitu Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau.



## **Pendahuluan**

Salah satu faktor yang banyak berhubungan dan berpengaruh dalam kegiatan pemerintahan adalah ketersediaan sumber daya manusia. Untuk memenuhi tujuannya, pemerintah harus secara efektif mengelola dan mengaktifkan tenaga kerjanya saat ini. Hanya ketika pekerja unggul, sebuah perusahaan dapat mencapai tujuannya. [1]. Dalam hal ini untuk mengukur keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dan memberikan kontribusi kepada organisasi yaitu dengan sistem penilaian yang disebut dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

Berdasarkan grafik penilaian kinerja PNS dalam buku statistik ASN yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Nasional (BKN) tahun 2019 dapat dilihat dari hasil pelaporan kinerja PNS bahwa PNS seluruh Indonesia terdapatnya penilaian kinerja dengan kategori sangat baik dan baik. Hal ini dinilai dengan melihat hasil Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagai salah satu bentuk penilaian kinerja masing-masing PNS. Rencana pencapaian hasil kerja, indikator keberhasilan, dan pedoman perilaku yang baik di tempat kerja merupakan bagian dari rencana kinerja yang disyaratkan oleh PermenpanRB No. 6 Tahun 2022 yang mengatur tentang pengelolaan pegawai aparatur sipil negara.

Berdasarkan wawancara yang telah peneliti lakukan dengan Staf Subbagian Organisasi dan Kepegawaian bagian Tata Usaha pada tanggal 17 Januari 2023, beliau menyatakan bahwa Jika mengukur kinerja pegawai di provinsi dengan melihat hasil SKP yang sudah dibuat dapat diindikasikan bahwa kinerja PNS masuk dalam kategori yang baik. Kinerja yang dianggap baik apabila skor kinerja dan perilaku seimbang. Akan tetapi, kenyataannya kinerja PNS terutama dalam perilaku kerja masih belum sesuai dengan penilaian SKP yang ada, banyak aspek yang memberikan dampak hal tersebut bisa terjadi. Seperti aspek yang pertama, dari segi kenyamanan lingkungan, yaitu: ruangan yang sempit, suasana yang terkesan gaduh karena jumlah PNS yang melebihi kebutuhan. Selanjutnya dari segi kepemimpinan, beberapa kejadian terkait aspek tersebut seperti pemimpin yang kurang mempercayai hasil kinerja bawahannya sehingga berdampak pada menurunnya motivasi pegawai untuk lebih giat bekerja dan rusaknya komunikasi yang ada. Selain itu, kurangnya transparansi kepada penilaian SKP yang diberikan sehingga menimbulkan rasa ketidakpercayaan karena hasil penilaian tidak sesuai dengan kenyataan di lapangan. Kemudian, aspek terakhir yaitu dari manajemen waktu. Kurangnya dalam hal manajemen waktu seperti tidak bisa membedakan pekerjaan utama dan sampingan, datang ke kantor tidak sesuai aturan dan menggunakan waktu istirahat melebihi batas waktu yang ada sehingga menyebabkan terhambatnya pencapaian tujuan organisasi dan menurunnya penilaian kinerja pegawai.



## **Permasalahan Penelitian**

Masalah yang akan dibahas pada penelitian berikut yaitu untuk mengetahui beberapa hipotesis berikut ini, yaitu:

- a. Apakah kenyamanan lingkungan kerja berdampak signifikan terhadap keterlibatan Pegawai.
- b. Apakah kepemimpinan berdampak signifikan kepada keterlibatan pegawai
- c. Apakah manajemen waktu berdampak signifikan kepada keterlibatan pegawai
- d. Apakah kenyamanan lingkungan kerja berdampak signifikan kepada kinerja pegawai
- e. Apakah kepemimpinan berdampak signifikan kepada kinerja pegawai
- f. Apakah manajemen waktu berdampak signifikan kepada Kinerja Pegawai
- g. Apakah keterlibatan pegawai berdampak signifikan kepada kinerja pegawai
- h. Apakah keterlibatan pegawai tidak berdampak signifikan dalam memediasi kenyamanan lingkungan kepada kinerja pegawai
- i. Apakah keterlibatan pegawai berdampak signifikan dalam memediasi kepemimpinan kepada kinerja pegawai
- j. Apakah keterlibatan pegawai berdampak signifikan dalam memediasi manajemen waktu kepada kinerja pegawai

## **Tujuan Penelitian/ Research Objectives**

Tujuan dari temuan ini adalah untuk mengetahui pengaruh kenyamanan lingkungan pegawai, kepemimpinan, manajemen waktu, dan keterlibatan pegawai kepada kinerja pegawai.

## **Hipotesis**

### **Pengaruh Kenyamanan Lingkungan Kerja terhadap Keterlibatan Pegawai**

Lingkungan kerja yang baik merupakan elemen dasar dari kehidupan yang baik, karena sebagian besar jam bangun seseorang akan dihabiskan untuk bekerja. Motivasi karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh kualitas lingkungan tempat kerja. Aspek fisik dan non-fisik dari tempat kerja berkontribusi pada pengalaman karyawan. Ketika kedua faktor ini bekerja sama dengan baik, maka akan terjalin keterlibatan pegawai yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Pengaruh lingkungan kerja kepada keterlibatan pegawai juga telah diteliti oleh Ardiansyah, A., & Artadita, S. [2], bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi atau suasana yang dihadapi oleh para pegawai yang di tempat kerja mencakup seluruh aturan kerja baik secara individu maupun tim. Dalam uji hipotesisnya menyebutkan bahwa tidak ada pengaruh lingkungan kerja kepada keterlibatan karyawan, namun masih memberikan hubungan yang mengarah positif.

H1 : Pengaruh Kenyamanan Lingkungan berdampak signifikan terhadap Keterlibatan Pegawai

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Keterlibatan Pegawai**

Seorang pemimpin harus mampu menjadi inspirasi bawahannya untuk bekerja keras demi mencapai tujuan perusahaan dengan cara memberikan perhatian kepada kebutuhan-kebutuhan para pegawainya untuk menyelesaikan pekerjaannya dan menyadari bahwa perusahaan maupun organisasi tidak akan bisa berjalan tanpa melibatkan pegawai.



Sebuah temuan dari Naimah, M., Tentama, F., & Sari, E. Y. D. [3] menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan suatu dampak yang bersifat secara positif signifikan kepada keterlibatan pegawai. Hal ini didukung pula oleh sebuah pernyataan bahwa kepemimpinan diindikasikan berhasil apabila mampu membuat pegawai merasa selalu terlibat hingga memberikan rasa kepemilikan atau komitmen yang tinggi dalam pekerjaannya. Sebaliknya, keterlibatan pegawai juga akan tercipta melalui kepemimpinan yang tepat.

H2 : Pengaruh Kepemimpinan berdampak signifikan kepada Keterlibatan Pegawai

### **Pengaruh Manajemen Waktu terhadap Keterlibatan Pegawai**

Manajemen waktu merupakan sebuah pengelolaan waktu bagi seseorang untuk menciptakan keseimbangan kehidupan pribadi dengan pekerjaannya. Pegawai harus memberikan manajemen waktu yang baik supaya pekerjaan dapat diselesaikan secara optimal sekaligus tidak terjadi masalah dalam kehidupan sosial. Apabila tidak terjadi ketidakseimbangan manajemen waktu, maka permasalahan sosial akan bermunculan. Hal ini tentu saja berkaitan dengan aspek keterlibatan pegawai karena hubungan antar pegawai maupun pegawai dengan pekerjaannya akan mengalami hambatan, diantaranya stres kerja serta kurang fokus dan semangat dalam melakukan pekerjaan.

Pengaruh manajemen waktu kepada keterlibatan pegawai dipelajari oleh Wagino [4] yang menjelaskan bahwa manusia harus mampu menggunakan waktu secara efektif dan efisien untuk memperoleh manfaat yang maksimal diantaranya melatih kedisiplinan dan sikap profesional, menyelesaikan pekerjaan secara terstruktur, dan mampu mengelola stress dengan baik, sehingga komitmen kepada pekerjaan akan semakin kuat dan hubungan sosial juga terjalin lebih erat.

H3 : Pengaruh Manajemen Waktu berdampak signifikan kepada Keterlibatan Pegawai

### **Pengaruh Kenyamanan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Kenyamanan lingkungan kerja merupakan kesejahteraan pegawai yang diwakili dari aspek fisik, mental, dan kesehatan emosional dari pegawai yang akan memberikan dampak individu secara kompleks [5]. Kenyamanan lingkungan kerja merupakan hal yang diperlukan dalam mendorong prestasi kerja pegawai. Aspek - aspek tersebut seperti kepuasan kepada pekerjaan mereka, hubungan dengan sesama rekan kerja, manajemen, perhatian dari pimpinan, otonomi/kebebasan pegawai, kompetensi dan keterkaitan. Lingkungan kerja harus mendukung kepada aspek - aspek diatas agar menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan meningkatkan kesejahteraan pegawai [6].

Dampak dari kenyamanan lingkungan kerja telah diteliti oleh Parker, Martin, Colmar, Liem [7] pada sector swasta bidang pendidikan di negara maju, Brunetto, Teo, Shacklock dan Wharton [8] pada sector publik petugas kepolisian, Fan, Cui, Zhang, Zhu, Hartel dan Nyland [9] pada sector public bidang Kesehatan di negara maju, Anitha J [10] pada sector manufaktur, Slemp, Kern, Brodrick [11] sektor manufaktur di negara maju. Kelima kelompok peneliti ini mengungkapkan hasil yang sama, yaitu kenyamanan lingkungan kerja memberikan suatu dampak kepada kinerja pegawai.

Hal ini dikarenakan lingkungan kerja merupakan hal yang melekat dengan pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Lingkungan kerja berhubungan langsung dengan



kinerja pegawai yang menempati apabila lingkungan kerja baik akan meningkatkan kinerja pegawai begitu sebaliknya [12].

H4 : Dampak Kenyamanan Lingkungan Kerja berdampak signifikan kepada Kinerja Pegawai

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku yang secara normatif dapat dilihat melalui tindakan pribadi dan hubungan anatarpersonal serta perilaku yang dapat dicontoh oleh bawahan melalui komunikasi dua arah, kekuatan dan pengambilan keputusan [13]. Kepemimpinan transformasional mengacu kepada pendekatan dimana para pemimpin memotivasi bawahannya agar dapat mengidentifikasi terkait tujuan dan minat organisasi sehingga bisa memberikan tampilan di luar ekspektasi. Peran kepemimpinan transformasional ini berperan penting dalam memberikan perubahan yang diperlukan organisasi [14]. Perilaku pemimpin merupakan peran utama dalam sebuah organisasi dan akan memberikan dampak kepada pegawai berupa dukungan yang membuat mereka lebih percaya diri sehingga mengakibatkan meningkatnya kinerja yang ada.

Dampak dari kepemimpinan kepada kinerja pegawai telah diteliti oleh Zehir dan Erdogan [13] pada sector manufaktur di negara maju, Biswas dan Varma [15] pada sector manufaktur di negara berkembang, Jyoti dan Bhau [16] bidang pendidikan di negara berkembang, Buil, Martinez, Matute [14] pada sector swasta bidang pariwisata di negara maju, Kawiana, Riana, Rihayana, Adi [17] pada sector public di negara berkembang. Kelima kelompok peneliti ini mengungkapkan hasil yang sama, yaitu kepemimpinan memberikan suatu dampak kepada kinerja pegawai.

H5 : Dampak Kepemimpinan berdampak signifikan kepada Kinerja Pegawai

### **Pengaruh Manajemen Waktu terhadap Kinerja Pegawai**

Manajemen waktu berkaitan dengan keefektifan penggunaan alokasi waktu dalam mengelola sumber daya yang ada dan semua tugas yang harus dikerjakan berdasarkan urutan prioritas yang telah disusun sebelumnya. Manajemen waktu juga sering dikaitkan dengan pengaturan kepada urusan pribadi [18].

Manajemen waktu didasarkan kepada asumsi bahwa jika mengatur, mengelola dan mengkonsolidasikan waktu dapat membantu seseorang menangani waktunya secara efektif dan efisien [19]. Manajemen waktu memberikan suatu dampak yang bersifat cukup signifikan kepada kinerja pegawai karena manajemen waktu adalah bagaimana seseorang bisa mengatur waktu dengan baik dalam mengerjakan pekerjaannya dan apabila diterapkan dengan baik maka hasilnya akan memberikan suatu dampak kepada kerjanya.

Dampak dari manajemen waktu kepada kinerja pegawai telah diteliti oleh Pradhan dan Jena [20] pada bidang manufaktur di negara berkembang, Sahni [21] pada sektor publik bidang telekomunikasi, Yener, Arslan, Kilinc [22] pada sector public negara berkembang, Shelar dan Khatke [23] pada sektor public, Boyede dan Omotoye [24] pada sektor Publik bidang Pendidikan. Kelima kelompok peneliti ini mengungkapkan hasil yang sama, yaitu manajemen waktu memberikan suatu dampak kepada kinerja pegawai.

H6 : Dampak Manajemen Waktu berdampak signifikan kepada Kinerja Pegawai

### **Pengaruh Keterlibatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai**



Keterlibatan pegawai dapat didefinisikan sebagai komitmen intelektual pegawai kepada organisasi. Selain itu keterlibatan pegawai merupakan upaya seorang pegawai untuk melaksanakan tugas pekerjaannya. Keterlibatan pegawai didasarkan kepada budaya organisasi, gaya komunikasi, gaya manajerial, kepemimpinan, kepercayaan dan rasa hormat untuk mengembangkan budaya tempat kerja [25].

Keterlibatan pegawai terdiri dari semangat, dedikasi dan penyerapan. Semangat mengacu kepada pegawai yang terdapatnya energi tingkat tinggi dan ketahanan mental saat bekerja. Dedikasi melibatkan rasa memberikan, antusiasime, inspirasi, kebanggaan dan tantangan di tempat kerja serta penyerapan ditandai dengan konsentrasi, menikmati dalam pekerjaannya[14].

Keterlibatan pegawai memberikan suatu dampak yang bersifat positif kepada kinerja pegawai dikarenakan apabila pegawai memberikan rasa keterikatan yang tinggi akan berdampak kepada meningkatnya produktivitas, pertumbuhan dan keuntungan organisasi. Sebaliknya jika pegawai tidak bekerja secara efisien, komitmen yang rendah maka akan berdampak kepada menurunnya keuntungan organisasi.

Dampak dari keterlibatan pegawai kepada kinerja pegawai telah diteliti oleh Ghafoor, Qureshi, Khan dan Hijazi [25] bidang psikologi di negara berkembang, Shahzad [26] pada bidang teknologi di negara berkembang, Sekhar, Patwardhan, Vyas [27] pada bidang teknologi di negara berkembang, Tensay dan Singh [28] pada sektor pelayanan publik federal, Almawali, Hafit dan Hasan [29] pada sektor publik. Kelima kelompok peneliti ini mengungkapkan hasil yang sama, yaitu keterlibatan pegawai memberikan suatu dampak kepada kinerja pegawai.

H7 : Dampak Keterlibatan Pegawai berdampak signifikan kepada Kinerja Pegawai

### **Pengaruh Kenyamanan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Keterlibatan Pegawai**

Lingkungan kerja dapat memberikan dampak kinerja pegawai dengan dimediasi oleh keterlibatan pegawai, karena keterlibatan pegawai membuat pegawai merasa turut berperan penting dalam perusahaan sebagai bentuk komitmen dan loyalitasnya, sehingga hal tersebut mendorong para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Namun terdapat pernyataan yang bertentangan dari temuan Ardiansyah, A., & Artadita, S. [2] bahwa memang terdapat hubungan yang positif antara lingkungan kerja melalui keterlibatan pegawai kepada kinerja pegawai, namun tidak signifikan. Sehingga hal tersebut dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja tidak memberikan suatu dampak yang bersifat signifikan kepada kinerja karyawan.

Temuan yang sama juga telah ditulis oleh Manikottama, R. I., Baga, L. M., & Hubeis, A. V. S. [30] yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja memberikan hubungan yang negatif dan signifikan kepada kinerja karyawan, meski demikian tetap memberikan hubungan yang kuat. Hal ini dikarenakan lingkungan kerja yang baik akan mendorong keterlibatan pegawai yang lebih optimal [31].

H8 : Dampak Keterlibatan Pegawai tidak berdampak signifikan dalam memediasi Kenyamanan Lingkungan kepada Kinerja Pegawai

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Keterlibatan Pegawai**

Pemimpin yang baik adalah yang dapat mengayomi para pegawainya sehingga mampu menciptakan hubungan yang baik antar pegawai, pegawai dengan manajer, demi

menumbuhkan rasa komitmen pegawai dengan pekerjaannya. Kusbiyanto, E. [32] dalam temuannya menyebutkan bahwa kepemimpinan akan membentuk keterlibatan pegawai yang memberikan suatu dampak yang bersifat penting dalam mencapai kinerja pegawai yang optimal. Oleh karena itu, terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan kepada kinerja pegawai melalui keterlibatan pegawai.

Sementara itu, terdapat beberapa kesenjangan dalam temuan Susyanto H. [33] yang dilakukan di PT Holcim Tbk plant Cilacap menginterpretasikan bahwa kepemimpinan tidak memberikan suatu dampak yang bersifat secara signifikan kepada kinerja pegawai, namun dengan dimediasi oleh keterlibatan pegawai, maka hasilnya mengindikasikan angka yang positif dan signifikan.

H9 : Dampak Keterlibatan Pegawai berdampak signifikan dalam memediasi Kepemimpinan kepada Kinerja Pegawai

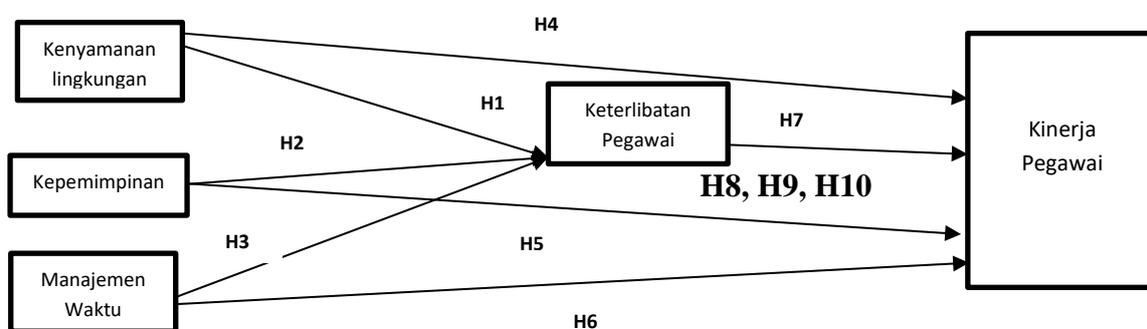
### Pengaruh Manajemen Waktu terhadap Kinerja Pegawai melalui Keterlibatan Pegawai

Sebuah temuan yang ditulis oleh Sujarwo, N. S. A. [34] mengindikasikan bahwa manajemen waktu memberikan suatu dampak yang bersifat positif dan signifikan kepada kinerja pegawai di Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Taman Kanak-Kanak dan Pendidikan Luar Biasa. Hasil yang sama juga ditulis dalam temuan Halim, M. R., Mattalatta, S., & Junaidin. [35] bahwa manajemen waktu memberikan suatu dampak yang bersifat positif dan signifikan kepada kinerja pegawai pada Badan Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Pangkep.

Namun sampai sejauh ini belum ada temuan mengenai keterlibatan pegawai yang memediasi manajemen waktu dengan kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan manajemen waktu memungkinkan pegawai untuk mengelola waktu demi mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi/sosial. Di sisi lain, pegawai yang mampu mengelola waktunya dengan baik maka akan mendorong komitmen kepada organisasi maupun perusahaan secara lebih optimal sehingga kinerjanya juga akan turut meningkat.

H10 : Dampak Keterlibatan Pegawai berdampak signifikan dalam memediasi Manajemen Waktu kepada Kinerja Pegawai

### KERANGKA KONSEPTUAL





### Metode

Penelitian ini berupa penelitian secara kuantitatif dengan populasi dari penelitian ini yakni pegawai negeri sipil yang bekerja di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, Indonesia. Metode survey disebarakan secara kuesioner online dan 356 responden telah berhasil dikumpulkan. Teknik sampling yang dipakai yakni metode sampling insidental, juga dikenal sebagai sampling kebetulan, di mana siapa pun yang kebetulan berpapasan dengan peneliti berpotensi dipertimbangkan untuk digunakan sebagai sumber.

Penelitian ini mengambil data dari kuesioner yang dikembangkan dari variabel kenyamanan lingkungan [1,2], kepemimpinan [30], manajemen waktu [34], keterlibatan pegawai [2,3] dan kinerja pegawai [32].

Peneliti mengumpulkan data dengan kuesioner yang terpisah dalam dua bagian, pada bagian pertama, berupa data demografi responden seperti nama, jenis kelamin, umur, jenjang pendidikan. Pada bagian kedua, peneliti mengumpulkan data untuk 5 variabel menggunakan 25 indikator pertanyaan yang diteliti menggunakan skala Likert 1-5 dengan rentang ukur sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Selanjutnya, kami akan menggunakan analisis data dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0 untuk melakukan analisis statistik pada data yang diperoleh.

### Hasil dan Pembahasan

#### Statistik Deskriptif

Ada 356 responden secara keseluruhan, dengan 205 (atau 57,6%) adalah perempuan dan 151 (atau 42,4%) adalah laki-laki. Statistik ini mengindikasikan bahwa lebih banyak perempuan daripada laki-laki yang berpartisipasi dalam survei.

Jika dikelompokkan berdasarkan kelompok usia, kami menemukan bahwa 66,3% responden berusia antara 25 dan 30 tahun, sedangkan 17,7% berusia antara 31 dan 40 tahun, 10,7% berusia antara 41 dan 50 tahun, dan 5,3% berusia antara 41 dan 50 tahun. antara usia 51 dan 60 tahun.

Data berdasarkan Pendidikan terakhir, didapati bahwa responden terdiri dari 44 responden atau 12,4% responden yang terdapatnya latar belakang pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA), 27 responden atau 7,6% responden yang terdapatnya latar belakang Pendidikan Diploma 3 (D-3), 112 responden atau 31,5% responden yang terdapatnya latar belakang Pendidikan Diploma 4 (D-4), 145 responden atau 40,7% responden yang terdapatnya latar belakang Pendidikan Strata 1 (S-1) dan 28 responden atau 7,9% responden yang terdapatnya latar belakang Pendidikan Strata 2 (S-2).

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas**

Variabel	(AVE)
Kenyamanan Lingkungan	0,690
Kepemimpinan	0,680
Manajemen Waktu	0,910
Keterlibatan Pegawai	0,674
Kinerja Pegawai	0,656

Sumber : Data Primer, 2023

Ketika akar kuadrat dari skor rata-rata varians diekstraksi (AVE) untuk setiap konstruk dibandingkan dengan korelasi antara konstruk lain dalam model, skor validitas diskriminan

Wazdy, N. A., Setyawan, A., & Sudhartio, L. (2024). Peningkatan Kinerja Pegawai melalui Kenyamanan Lingkungan, Kepemimpinan, dan Manajemen Waktu: Studi di Pemerintah Provinsi Kepulauan X dengan Mediasi Keterlibatan Pegawai. JURNAL NUSANTARA APLIKASI MANAJEMEN BISNIS, 9(1), 102-118. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v9i1.20506>



dihitung. Ketika AVE adalah 0,50 atau lebih, asosiasi dianggap memiliki validitas diskriminan yang sangat baik..

Tabel 1 mengindikasikan bahwa hasil temuan mengindikasikan seluruh variabel yang diuji diindikasikan valid. Variabel kenyamanan lingkungan mengindikasikan skor AVE berskor 0,690 diindikasikan valid karena skor AVE diatas 0,5. Variabel kepemimpinan mengindikasikan skor skor AVE berskor 0,680 diindikasikan valid karena skor AVE diatas 0,5 . Variabel manajemen waktu mengindikasikan skor AVE berskor 0,910 diindikasikan valid karena skor AVE diatas 0,5. Variabel keterlibatan pegawai mengindikasikan skor AVE berskor 0,674 diindikasikan valid karena skor AVE diatas 0,5 serta Variabel kinerja pegawai mengindikasikan skor AVE berskor 0,656 diindikasikan valid karena skor AVE diatas 0,5.

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Composite reliability (rho_c)
Kenyamanan Lingkungan	0,957
Kepemimpinan	0,914
Manajemen Waktu	0,953
Keterlibatan Pegawai	0,935
Kinerja Pegawai	0,905

Sumber : Data Primer, 2023

*Composite Reliability* merupakan suatu PLS yang bergantung pada ketergantungan serangkaian indikator untuk mengindikasikan ketepatan dan konsistensi alat ukur saat menilai suatu variabel. Dapat disimpulkan bahwa ketergantungan komposit memberikan skor reliabilitas yang sangat baik jika skornya lebih dari atau sama dengan 0,70.

Tabel 2 mengindikasikan bahwa hasil temuan mengindikasikan seluruh variabel yang diuji diindikasikan memberikan skor reliabilitas yang baik. Variabel kenyamanan lingkungan mengindikasikan skor realibitas berskor 0,957 diindikasikan memberikan skor reliabilitas yang baik karena skor realibitas diatas 0,7. Variabel kepemimpinan mengindikasikan skor realibitas berskor 0,914 diindikasikan memberikan skor reliabilitas yang baik karena skor realibitas diatas 0,7. Variabel manajemen waktu mengindikasikan skor realibitas berskor 0,953 diindikasikan memberikan skor reliabilitas yang baik karena skor realibitas diatas 0,7. Variabel keterlibatan pegawai mengindikasikan skor realibitas berskor 0,935 diindikasikan memberikan skor reliabilitas yang baik karena skor realibitas diatas 0,7 karena skor realibitas diatas 0,7 serta Variabel kinerja pegawai mengindikasikan skor realibitas berskor 0,905 diindikasikan memberikan skor reliabilitas yang baik karens skor realibitas diatas 0,7.



**Tabel 3. Hasil Total Effect**

Variabel (X)	P-Values	T-Statistic
Kenyamanan Lingkungan – Keterlibatan Pegawai	0,000	4,026
Kepemimpinan – Keterlibatan Pegawai	0,000	9,479
Manajemen Waktu – Keterlibatan Pegawai	0,001	3,527
Kenyamanan Lingkungan – Kinerja Pegawai	0,212	1,247
Kepemimpinan – Kinerja Pegawai	0,000	16,129
Manajemen Waktu – Kinerja Pegawai	0,043	2,180
Keterlibatan Pegawai – Kinerja Pegawai	0,000	4,379

Sumber : Data Primer, 2023

Suatu variabel dapat dikatakan signifikan jika memberikan skor P-values  $< 0,05$  atau skor T-statistics berskor  $> 1,96$ .

### Hipotesis 1

Hubungan antara X1 (Kenyamanan Lingkungan Kerja dengan Keterlibatan Pegawai) adalah signifikan dikarenakan skor P-Values berskor 0,000 yang  $< 0,05$  dan skor T-Statistics yang diperoleh berskor 4,026 yang  $> 1,96$ . Dengan demikian hasil hipotesis 1 dapat disetujui. Temuan ini sejalan dengan literatur. dari Ardiansyah, A., & Artadita, S. [2] yang menyatakan bahwa kenyamanan lingkungan kerja berpengaruh dengan keterlibatan pegawai.

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi atau suasana yang dihadapi oleh para pegawai yang di tempat kerja mencakup seluruh aturan kerja baik secara individu maupun tim. Dengan lingkungan kerja yang kondusif maka semua pegawai akan merasakan nyaman yang akan mengakibatkan rasa ingin terlibat pegawai dalam meningkatkan baik kinerja individu maupun lingkungan kerja.

### Hipotesis 2

Hubungan antara X2 (Kepemimpinan dengan Keterlibatan Pegawai) adalah signifikan dikarenakan skor P-Values berskor 0,000 yang  $< 0,05$  dan skor T-Statistics yang diperoleh berskor 9,479 yang  $> 1,96$ . Dengan demikian hasil hipotesis 2 dapat disetujui. Temuan ini sejalan dengan literatur. dari Naimah, M., Tentama, F., & Sari, E. Y. D.[3], yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap keterlibatan pegawai. Jadi, kepemimpinan diindikasikan berhasil apabila mampu membuat pegawai merasa selalu terlibat hingga memberikan rasa kepemilikan atau komitmen yang tinggi dalam pekerjaannya. Sebaliknya, keterlibatan pegawai juga akan tercipta melalui kepemimpinan yang tepat.

### Hipotesis 3

Hubungan antara X3 (Manajemen Waktu dengan Keterlibatan Pegawai) adalah signifikan dikarenakan skor P-Values berskor 0,001 yang  $< 0,05$  dan skor T-Statistics yang diperoleh berskor 3,527 yang  $> 1,96$ . Dengan demikian hasil hipotesis 3 dapat disetujui. Temuan ini sejalan dengan literatur. dari Wagino [4], yang menyatakan bahwa manajemen waktu berpengaruh terhadap keterlibatan pegawai. Pegawai harus memberikan manajemen



waktu yang baik supaya pekerjaan dapat diselesaikan secara optimal sekaligus tidak terjadi masalah dalam kehidupan sosial. Apabila tidak terjadi ketidakseimbangan manajemen waktu, maka permasalahan sosial akan bermunculan. Hal ini tentu saja berkaitan dengan aspek keterlibatan pegawai karena hubungan antar pegawai maupun pegawai dengan pekerjaannya akan mengalami hambatan, diantaranya stres kerja serta kurang fokus dan semangat dalam melakukan pekerjaan.

#### **Hipotesis 4**

Hubungan antara X4 (Kenyamanan Lingkungan dengan Kinerja Pegawai) adalah tidak signifikan dikarenakan skor P-Values berskor 0,303 yang  $> 0,05$  dan skor T-Statistics yang diperoleh berskor 1,247 yang  $< 1,96$ . Dengan demikian hasil hipotesis 4 tidak dapat disetujui. Temuan ini bertentangan dan tidak didukung oleh literatur. dari Parker, Martin, Colmar, Liem [7], Brunetto, Teo, Shacklock dan Wharton [8], Fan, Cui, Zhang, Zhu, Hartel dan Nyland [9], Anitha J [10] dan Slemph, Kern, Brodrick [11], menyatakan kenyamanan lingkungan berpengaruh dengan kinerja pegawai. Kenyamanan lingkungan kerja merupakan hal yang diperlukan dalam mendorong prestasi kerja pegawai. Aspek - aspek tersebut seperti kepuasan kepada pekerjaan mereka, hubungan dengan sesama rekan kerja, manajemen, perhatian dari pimpinan, otonomi/kebebasan pegawai, kompetensi dan keterkaitan. Lingkungan kerja harus mendukung kepada aspek - aspek diatas agar menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan meningkatkan kesejahteraan pegawai [6].

#### **Hipotesis 5**

Hubungan antara X5 (Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai) adalah signifikan dikarenakan skor P-Values berskor 0,001 yang  $< 0,05$  dan skor T-Statistics yang diperoleh berskor 16,129 yang  $> 1,96$ . Dengan demikian hasil hipotesis 5 dapat disetujui. Temuan ini sejalan dengan literatur. dari Zehir dan Erdogan [13], Biswas dan Varma [15], Jyoti dan Bhau [16], Buil, Martinez, Matute [14] dan Kawiana, Riana, Rihayana, Adi [17], yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Perilaku pemimpin merupakan peran utama dalam sebuah organisasi dan akan memberikan dampak kepada pegawai berupa dukungan yang membuat mereka lebih percaya diri sehingga mengakibatkan meningkatnya kinerja yang ada.

#### **Hipotesis 6**

Hubungan antara X6 (Manajemen Waktu dengan Kinerja Pegawai) adalah signifikan dikarenakan skor P-Values berskor 0,021 yang  $< 0,05$  dan skor T-Statistics yang diperoleh berskor 2,180 yang  $> 1,96$ . Dengan demikian hasil hipotesis 6 dapat disetujui. Temuan ini sejalan dengan literatur. dari Pradhan dan Jena [20], Sahni [21], Yener, Arslan, Kilinc [22], Shelar dan Khatke [23] dan Boyede dan Omotoye [24], yang menyatakan bahwa manajemen waktu berpengaruh dengan kinerja pegawai. Manajemen waktu memberikan suatu dampak yang bersifat cukup signifikan kepada kinerja pegawai karena manajemen waktu adalah bagaimana seseorang bisa mengatur waktu dengan baik dalam mengerjakan pekerjaannya dan apabila diterapkan dengan baik maka hasilnya akan memberikan suatu dampak kepada kinerjanya.



### Hipotesis 7

Hubungan antara X7 (Keterlibatan Pegawai dengan Kinerja Pegawai) adalah signifikan dikarenakan skor P-Values berskor 0,000 yang  $< 0,05$  dan skor T-Statistics yang diperoleh berskor 4,379 yang  $> 1,96$ . Dengan demikian hasil hipotesis 7 dapat disetujui. Temuan ini sejalan dengan literatur. dari Ghafoor, Qureshi, Khan dan Hijazi [25], Shahzad [26], Sekhar, Patwardhan, Vyas [27], Tensay dan Singh [28] dan Almawali, Hafit dan Hasan [29], yang menyatakan keterlibatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Keterlibatan pegawai memberikan suatu dampak yang bersifat positif kepada kinerja pegawai dikarenakan apabila pegawai memberikan rasa keterikatan yang tinggi akan berdampak kepada meningkatnya produktivitas, pertumbuhan dan keuntungan organisasi. Sebaliknya jika pegawai tidak bekerja secara efisien, komitmen yang rendah maka akan berdampak kepada menurunnya keuntungan organisasi.

**Tabel 4. Hasil Specific Indirect Effects**

Variabel (X)	P-Values	T-Statistic
Kenyamanan Lingkungan – Keterlibatan Pegawai – Kinerja Pegawai	0,008	2,635
Kepemimpinan – Keterlibatan Pegawai – Kinerja Pegawai	0,000	4,064
Manajemen Waktu – Keterlibatan Pegawai – Kinerja Pegawai	0,002	2,635

Sumber : Data Primer, 2023

### Hipotesis 8

Dampak *indirect* secara spesifik Kenyamanan Lingkungan (X1) kepada Keterlibatan Pegawai serta kepada Kinerja Pegawai adalah signifikan dikarenakan skor P-Values berskor 0,008 yang  $< 0,05$  dan skor T-Statistics yang diperoleh berskor 2,635 yang  $> 1,96$ . Dengan demikian hasil hipotesis 8 tidak dapat disetujui. Temuan ini bertentangan dan tidak didukung oleh literatur. dari Ardiansyah, A., & Artadita, S. [2] dan Manikottama, R. I., Baga, L. M., & Hubeis, A. V. S. [30], yang menyatakan kenyamanan lingkungan berpengaruh terhadap keterlibatan pegawai. keterlibatan pegawai membuat pegawai merasa turut berperan penting dalam perusahaan sebagai bentuk komitmen dan loyalitasnya, sehingga hal tersebut mendorong para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

### Hipotesis 9

Dampak *indirect* secara spesifik Kepemimpinan (X2) kepada Keterlibatan Pegawai serta kepada Kinerja Pegawai adalah signifikan dikarenakan skor P-Values berskor 0,000 yang  $< 0,05$  dan skor T-Statistics yang diperoleh berskor 4,064 yang  $> 1,96$ . Dengan demikian hasil hipotesis 9 dapat disetujui. Temuan ini sejalan dengan literatur. dari Kusbiyanto, E. [32], yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap keterlibatan pegawai akan tetapi bertentangan dengan temuan dari Susyanto H. [33], yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap keterlibatan pegawai

Wazdy, N. A., Setyawan, A., & Sudhartio, L. (2024). Peningkatan Kinerja Pegawai melalui Kenyamanan Lingkungan, Kepemimpinan, dan Manajemen Waktu: Studi di Pemerintah Provinsi Kepulauan X dengan Mediasi Keterlibatan Pegawai. JURNAL NUSANTARA APLIKASI MANAJEMEN BISNIS, 9(1), 102-118. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v9i1.20506>



### Hipotesis 10

Dampak *indirect* secara spesifik Manajemen Waktu (X3) kepada Keterlibatan Pegawai serta kepada Kinerja Pegawai adalah signifikan dikarenakan skor P-Values berskor 0,002 yang  $< 0,05$  dan skor T-Statistics yang diperoleh berskor 2,635 yang  $> 1,96$ . Dengan demikian hasil hipotesis 10 dapat disetujui. Temuan ini sejalan dengan literatur. dari Halim, M. R., Mattalatta, S., & Junaidin. [35], Sujarwo, N. S. A. [34]. Hal ini dikarenakan manajemen waktu memungkinkan pegawai untuk mengelola waktu demi mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi/sosial. Di sisi lain, pegawai yang mampu mengelola waktunya dengan baik maka akan mendorong komitmen kepada organisasi maupun perusahaan secara lebih optimal sehingga kinerjanya juga akan turut meningkat. Namun sampai sejauh ini belum ada temuan mengenai keterlibatan pegawai yang memediasi manajemen waktu dengan kinerja pegawai.

**Tabel 5. Nilai R-Square**

Variabel	R-Square
Keterlibatan Pegawai	0,602
Kinerja Pegawai	0,678

Sumber : Data Primer, 2023

*R-Square*, memiliki arti yang sama dengan regresi, digunakan untuk menilai kualitas kecocokan suatu model. Seberapa efektif estimasi model dan parameter membuat skor pengamatan dikuantifikasi oleh statistik Q-Square untuk model struktural. Jika nilai Q-Square lebih dari nol, berarti model memiliki signifikansi prediktif; jika kurang dari nol, berarti model tersebut memiliki relevansi prediktif yang kurang.

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari temuan skor R Square Variabel laten dependen yakni kinerja pegawai memberikan skor berskor 0,678 dan keterlibatan pegawai memberikan skor R square berskor 0,602. Skor R square  $> 0$  maka dapat disimpulkan bahwa model memberikan relevansi prediktif.

Berdasarkan hasil temuan, kenyamanan lingkungan kerja memberikan suatu dampak yang bersifat signifikan kepada keterlibatan pegawai, namun tidak memberikan dampak yg signifikan kepada kinerja pegawai. Sedangkan kepemimpinan memberikan suatu dampak yang bersifat signifikan kepada keterlibatan pegawai, serta memberikan hubungan positif signifikan kepada kinerja pegawai. Kemudian, manajemen waktu memberikan Dampak signifikan kepada keterlibatan pegawai, juga berpengaruh positif signifikan kepada kinerja pegawai. Sisanya dipengaruhi oleh aspek - aspek lain yang menentukan keterlibatan pegawai maupun kinerja pegawai. Sementara itu, keterlibatan pegawai sendiri memberikan hubungan yang positif signifikan kepada kinerja pegawai berskor.

Banyak aspek yang melibatkan pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Tiga diantaranya yaitu kenyamanan lingkungan kerja, kepemimpinan, dan manajemen waktu. Pada hakikatnya, kinerja pegawai mendeskripsikan kualitas pegawai dalam menjalankan tugas dan perannya (*job description*) dalam menyelesaikan pekerjaannya demi mencapai tujuan perusahaan. Pada kasus ini, keterlibatan pegawai berperan penting dalam memediasi ketiga aspek yang memberikan dampak kinerja pegawai tersebut.



Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memberikan dampak yang paling besar dalam menentukan keterlibatan pegawai hingga kinerja pegawai. Dengan kata lain, keterlibatan pegawai juga memediasi kepemimpinan dengan kinerja pegawai dengan dampak yang paling besar. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi maupun perusahaan memberikan kepemimpinan yang baik dan berkualitas untuk para pegawainya, yang mampu mengelola organisasi maupun perusahaannya dengan optimal, termasuk sumber daya manusianya. Kepemimpinan yang baik dapat ditunjukkan dengan membimbing serta mengarahkan para pegawainya, membuat pegawainya merasa nyaman hingga para pegawainya merasa sang pemimpin atau manajer layak untuk dijadikan *role model*. Apabila seluruh energi positif dari seorang pemimpin atau manajer terserap oleh para pegawainya di suatu organisasi maupun perusahaan, maka hal tersebut juga akan membangkitkan energi yang positif pula bagi para pegawai. Dengan demikian, pegawai akan dapat berpikir lebih kreatif dan inovatif dan kinerjanya akan meningkat.

### **Kesimpulan**

Temuan penelitian ini berhasil menjawab tujuan penelitian untuk menguji dan menganalisis kinerja pegawai di lingkungan pemerintah provinsi Kepulauan Riau dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti kenyamanan lingkungan kerja, kepemimpinan, dan manajemen waktu. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak yang paling besar dalam menentukan keterlibatan pegawai dan kinerja pegawai, serta keterlibatan pegawai memediasi hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Hal ini menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan yang baik dan berkualitas dalam mengelola organisasi atau perusahaan, karena dapat membimbing, mengarahkan, dan membuat pegawai merasa nyaman, sehingga meningkatkan keterlibatan dan kinerja mereka.

Kebaruan dari penelitian ini terletak pada pendekatan yang digunakan untuk menguji hubungan antara kenyamanan lingkungan kerja, kepemimpinan, manajemen waktu, keterlibatan pegawai, dan kinerja pegawai di lingkungan pemerintah provinsi Kepulauan Riau. Selain itu, penelitian ini memberikan penekanan pada pentingnya keterlibatan pegawai sebagai mediasi antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja pegawai, yang memberikan wawasan yang bernilai bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di organisasi atau perusahaan.

Saran untuk penelitian berikutnya adalah untuk terus memperhatikan dan mengevaluasi aspek-aspek yang dapat memengaruhi kinerja pegawai secara berkala, serta menerapkan manajemen sumber daya manusia yang optimal untuk menjaga loyalitas dan integritas pegawai. Penelitian lebih lanjut juga dapat menggali faktor-faktor lain yang mungkin memengaruhi kinerja pegawai, serta menguji pengaruhnya dalam konteks yang lebih luas atau dengan sampel yang lebih representatif. Selain itu, studi longitudinal dapat dilakukan untuk melihat perkembangan keterlibatan dan kinerja pegawai dari waktu ke waktu dalam respons terhadap perubahan lingkungan kerja dan kebijakan manajemen.



**Daftar Pustaka**

- [1] R. A. Mulia, "Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi," *Jurnal Ilmiah Ekotrans & Erudisi*, vol. 24, 2021.
- [2] A. Ardiansyah and S. Artadita, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Divisi Produksi PT. Inoac Polytechno Indonesia Plan Tangerang)," *e-Proceeding of Management*, vol. 8, no. 5, pp. 6289–6303, 2021.
- [3] M. Naimah, F. Tentama, and E. Y. D. Sari, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Mediator Kepuasan Kerja," *Psikologika: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, vol. 27, no. 2, pp. 197–222, Jul. 2022, doi: 10.20885/psikologika.vol27.iss2.art2.
- [4] Wagino, "Manajemen Waktu Bagi Pegawai," *Kementerian Keuangan Republik Indonesia*, Feb. 21, 2022.
- [5] D. M. Dejoy and M. G. Wilson, "Organizational Health Promotion: Broadening the Horizon of Workplace Health Promotion," *American Journal of Health Promotion*, vol. 17, no. 5, pp. 337–341, 2003, doi: <https://doi.org/10.4278/0890-1171-17.5.337>.
- [6] D. Abun, T. Magallanes, G. S. L. Foronda, and M. J. Encarnacion, "WP Employees' workplace well-being and work engagement of divine word colleges' employees in Ilocos region, Philippines," *International Journal of Research in Business and Social Science*, vol. 9, no. 2, pp. 70–84, 2020, doi: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i2.623>.
- [7] P. Parker, A. J. Martin, S. H. Colmar, and G. A. D. Liem, "Teachers' workplace well-being: Exploring a process model of goal orientation, coping behavior, engagement, and burnout," *Teach Teach Educ*, vol. 28, no. 4, pp. 503–513, 2012, doi: 10.1016/j.tate.2012.01.001.
- [8] Y. Brunetto, S. T. T. Teo, K. Shacklock, and R. Farr-Wharton, "Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organisational commitment and turnover intentions in policing.," *Human Resource Management Journal*, vol. 22, no. 4, pp. 428–441, 2012, doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1748-8583.2012.00198.x>.
- [9] D. Fan, L. Cui, M. M. Zhang, C. J. Zhu, C. E. J. Hartel, and C. Nyland, "Influence of high performance work systems on employee subjective well-being and job burnout: Empirical evidence from the Chinese healthcare sector.," *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 25, no. 7, pp. 931–950, 2014, doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/09585192.2014.876740>.
- [10] J. Anitha, "Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance," *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 63, pp. 308–323, 2014, doi: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>.
- [11] Slemp. Gavin R., M. L. Kern, and D. A. V. Brodrick, "Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support," *Psychol Well Being*, vol. 5, no. 1, pp. 1–17, 2015, doi: <http://dx.doi.org/10.1186/s13612-015-0034-y>.
- [12] K. Nielsen, M. B. Nielsen, C. Ogbonnaya, M. Käsälä, E. Saari, and K. Isaksson, "Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis," *Work Stress*, vol. 31, no. 2, pp. 101–120, 2017, doi: <http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>.



- [13] C. Zehir and E. Erdogan, "The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance," *International Strategic Management Conference*, vol. 24, no. 42, pp. 1389–1404, 2011, doi: 10.1016/j.sbspro.2011.09.054.
- [14] I. Buil, E. Martinez, and J. Matute, "Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality," *Int J Hosp Manag*, pp. 64–75, 2018, doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>.
- [15] S. Biswas and A. Varma, "Antecedents of Employee Performance: an Empirical Investigation in India," *Journal of Employee Relation*, vol. 34, pp. 177–192, 2012.
- [16] J. Jyoti and S. Bhau, "Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader–Member Exchange and Relational Identification," *Sage Open*, vol. 5, no. 4, 2015, doi: <https://doi.org/10.1177/2158244015612518>.
- [17] I. G. P. Kawiana, I. G. Riana, I. G. Rihayana, and I. N. R. Adi, "HOW TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP INTENSIFY EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATING BY JOB SATISFACTION," *Jurnal Ilmiah Manajemen*, vol. 10, no. 3, pp. 454–468, 2020, doi: <dx.doi.org/10.22441/mix.2020.v10i3.010>.
- [18] V. Baruna and E. Deinma, "Perencanaan Strategis Dan Karyawan Engagement: Tinjauan Teoritis," *Jurnal Strategis Bisnis & Manajemen Perubahan*, vol. 9, no. 1, pp. 80–96, 2022.
- [19] W. Van Eerde, "Procrastination at Work and Time Management Training," *J Psychol*, vol. 137, no. 5, pp. 421–434, 2003, doi: 10.1080/00223980309600625.
- [20] R. K. Pradhan and L. K. Jena, "Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation," *Business Perspectives and Research*, vol. 5, no. 1, pp. 69–85, 2017, doi: <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>.
- [21] J. Sahni, "Does Blended Learning Enhance Student Engagement? Evidence from Higher Education," *IBIMA Publishing Journal of e-Learning and Higher Education*, vol. 2019, pp. 1–14, 2019, doi: DOI: 10.5171/2019.121518.
- [22] S. Yener, A. Arslan, and S. Kiliç, "The moderating roles of technological self-efficacy and time management in the technostress and employee performance relationship through burnout," *Information Technology & People*, vol. 34, no. 7, pp. 1890–1919, 2020.
- [23] S. Shelar and A. Khatke, "Effectiveness of Work-Life Balance towards Employee Engagement in Hospitals with special reference to Pune," *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, vol. 18, no. 10, pp. 481–493, 2021.
- [24] M. A. Boyede and O. O. Omotoye, "Worklife Balance On Employee Engagement Among Women In Technical Education (Wited) In Polytechnics In Osun State, Nigeria," *Annals of Spiru Haret University*, no. 3, pp. 89–107, 2021, doi: 10.26458/2134.
- [25] G. Azka, M. Q. Tahir, A. K. M, and T. H. Syed, "Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership," *African Journal of Business Management*, vol. 5, no. 17, pp. 7391–7403, Sep. 2011, doi: 10.5897/ajbm11.126.
- [26] F. Shahzad, "Impact of Organizational Culture on Employees' Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan," *International Journal of Commerce and Management*, vol. 24, no. 3, pp. 219–227, Aug. 2014, doi: 10.1108/IJCoMA-07-2012-0046.



- [27] C. Sekhar, M. Patwardhan, and V. Vyas, "Linking Work Engagement to Job Performance Through Flexible Human Resource Management," *Adv Dev Hum Resour*, vol. 20, no. 1, pp. 72–87, Feb. 2018, doi: 10.1177/1523422317743250.
- [28] A. T. Tensay and M. Singh, "The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia," *Heliyon*, vol. 6, pp. 1–15, 2020, doi: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04094>.
- [29] H. Almawali, N. I. A. Hafit, and N. Hasan, "Faktor Motivasi dan Prestasi Kerja: Peran Mediasi Keterlibatan Karyawan," *Jurnal Internasional Studi Sumber Daya Manusia*, vol. 11, no. 3, pp. 67–82, 2021, doi: 10.5296/ijhrs.v11i3.18856.
- [30] R. I. Manikottama, L. M. Baga, and A. V. S. Hubeis, "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT Satu Visi Edukasi," *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, vol. 5, no. 2, pp. 242–252, May 2019, doi: 10.17358/jabm.5.2.242.
- [31] A. A. W. P. Tyas and N. Nurhasanah, "Model Keterkaitan Lingkungan Kerja, Kompetensi, terhadap Keterikatan Kerja melalui Self Efficacy di Balitbang Kementerian Hukum dan HAM RI," Nov. 2019. [Online]. Available: <https://www.researchgate.net/publication/337286201>
- [32] E. Kusbiyanto, "Pengaruh Keterlibatan Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi," Tesis, Universitas Muhammadiyah, Malang, 2020.
- [33] H. Susyanto, "Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dalam Menghadapi Perubahan Organisasi," *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, vol. 21, no. 1, pp. 1–20, 2019.
- [34] N. S. A. Sujarwo, "Pengaruh Manajemen Waktu Terhadap Kinerja Pegawai di Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Taman Kanak-Kanak dan Pendidikan Luar Biasa," Skripsi, Universitas Pendidikan Indonesia, 2022.
- [35] M. R. Halim, S. Mattalatta, and Junaidin, "Pengaruh Penerapan Manajemen Waktu Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Pangkep," *SEIKO: Journal of Management & Business*, vol. 2, no. 2, pp. 182–188, 2019.