



PENGARUH KEADILAN ORGANISASI DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PEGAWAI ASN ASISTEN ADMINISTRASI UMUM KANTOR PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN JEMBER

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND WORK LIFE BALANCE ON JOB SATISFACTION THROUGH EMPLOYEE ENGAGEMENT IN GOVERNMENT EMPLOYEES ASSISTANT OF GENERAL ADMINISTRATIVE AT THE GOVERNMENT OFFICE, JEMBER DISTRICT

SKRIPSI

Oleh:

Irfika Annisa Risqianindi
NIM. 200810201218

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN
TEKNOLOGI
UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
JURUSAN MANAJEMEN
JEMBER
2024**



PENGARUH KEADILAN ORGANISASI DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PEGAWAI ASN ASISTEN ADMINISTRASI UMUM KANTOR PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN JEMBER

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND WORK LIFE BALANCE ON JOB SATISFACTION THROUGH EMPLOYEE ENGAGEMENT IN GOVERNMENT EMPLOYEES ASSISTANT OF GENERAL ADMINISTRATIVE AT THE GOVERNMENT OFFICE, JEMBER DISTRICT

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar Sarjana pada program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh:

Irfika Annisa Risqianindi
NIM. 200810201218

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN
TEKNOLOGI
UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
JURUSAN MANAJEMEN
JEMBER
2024**

PERSEMBAHAN

Puji syukur kepada Allah SWT atas segala nikmat, hidayah dan karunia-Nya, akhirnya saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini saya persembahkan sebagai bentuk tanggung jawab, bakti, dan ungkapan terimakasih yang tiada terkira kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan petunjuk, ilmu, pengetahuan dan kesabaran. Atas ridho dan kehendak-Nya, saya diberi kemudahan dalam setiap proses pengerjaan skripsi ini sehingga dapat menyelesaikannya dengan baik dan tepat waktu.
2. Diriku sendiri yang telah berjuang dalam menjalani kehidupan hingga sampai di titik ini.
3. Kedua orang tua tercinta, Ayah Irfan Ansori dan Bunda Ika Purismiwati yang selalu mendoakan saya dan memberi dukungan, semangat, motivasi serta cinta kasih sayang kepada saya.
4. Adikku tersayang, Rangga Trisna Fandika dan Almh. Sesa Raya Rahma Fandika.
5. Dosen pembimbing saya, Bapak Dr. Markus Apriono, M.M., Alm. Bapak Ariwan Joko Nusbantoro, S.E., M.M., dan Ibu Almas Farah Dinna Dewi, S.E., M.M. yang selalu sabar dalam membimbing dan melimpahkan segenap ilmunya selama proses penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh sahabat baik saya yang selalu ada di sisi saya dan memberi semangat serta doanya kepada saya.
7. Almamater kebanggaan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

MOTTO

“Allah tidak membebani seseorang, melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Baginya ada sesuatu (pahala) dari (kebajikan) yang diusahakannya dan terhadapnya ada (pula) sesuatu (siksa) atas (kejahatan) yang diperbuatnya.”

(Qs. Al-Baqarah : 286)

“Hidup bukan saling mendahului, bermimpilah sendiri-sendiri.”

(Hindia)

“Life can be heavy, especially if you try to carry it all at once. Part of growing up and moving into chapters of your life is about catch and relase.”

(Taylor Swift)

“Allah adalah sebaik-baiknya penolong dan pelindungmu, maka ingatlah selalu lima waktu karena ada Allah di setiap perjalananmu.”

(Ayah Irfan)

“Sembilan bulan bunda membangun tubuhku untuk menjadi peranti perisai badai, maka tidaklah pantas aku tumbang hanya karena proses hidup yang berat.”

(Irfika Annisa Risqianindi)

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Irfika Annisa Risqianindi

NIM : 200810201218

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul Skripsi : Pengaruh Keadilan Organisasi dan *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Employee Engagement* Pada Pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang telah saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 16 Januari 2024

Yang menyatakan,

Irfika Annisa Risqianindi

NIM. 200810201218

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi berjudul **Pengaruh Keadilan Organisasi dan *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Employee Engagement* Pada Pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember** telah diuji dan disetujui oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember pada:

Hari : Jumat

Tanggal : 26 Januari 2024

Tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Pembimbing

Tanda Tangan

1. Pembimbing Utama

Nama : Dr. Markus Apriono, MM. (.....)

NIP : 196404041989021001

2. Pembimbing Anggota

Nama : Almas Farah Dinna Dewi, S.E., M.M (.....)

NIP : 199103012022032008

Penguji

1. Penguji Utama

Nama : Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si., QIA., CRA (.....)

NIP : 197501062000032001

2. Penguji Anggota

Nama : Dr. Arnis Budi Susanto, S.E., M.Si. (.....)

NIP : 198204152023211015

ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan kunci dari kesuksesan dalam organisasi sebab pengelolaan SDM yang baik dapat menciptakan potensi, kemampuan, peningkatan produktivitas, tingkat energi yang tinggi sehingga dapat mewujudkan kepuasan kerja. Untuk mewujudkan kepuasan kerja, terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi, antara lain keadilan organisasi, *work life balance*, dan *employee engagement*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi dan *work life balance* terhadap kepuasan kerja melalui *employee engagement*. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif yang di kuantitatifkan atau disebut juga dengan *explanatory research*. Objek dari penelitian ini adalah seluruh pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember sejumlah 73 pegawai dengan menggunakan teknik sampel jenuh. Analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dan dibantu dengan *software* SmartPLS 3.2.9. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, *work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, *work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, *employee engagement* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, *employee engagement* tidak dapat memediasi keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja, *employee engagement* tidak dapat memediasi *work life balance* terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini dapat disimpulkan jika *employee engagement* tidak mampu memediasi pengaruh keadilan organisasi dan *work life balance* terhadap kepuasan kerja.

Kata kunci: Keadilan Organisasi, *Work Life Balance*, Kepuasan Kerja, *Employee Engagement*

ABSTRACT

Human resources are the key to success in the organization because good HR management can create potential, ability, increase productivity, high energy levels so as to realize job satisfaction. To realize job satisfaction, there are several factors that influence, including organizational justice, work life balance, and employee engagement.

This study aims to determine the effect of organizational justice and work life balance on job satisfaction through employee engagement. The type of research used is qualitative which is quantified or also called explanatory research. The object of this research is all ASN employees of the General Administration Assistant of the Jember Regency Regional Government Office, totaling 73 employees using the saturated sample technique. Data analysis using Partial Least Square (PLS) and assisted by SmartPLS 3.2.9 software. The results of this study indicate that organizational justice has a positive and significant effect on employee engagement, work life balance has a positive and significant effect on employee engagement, organizational justice has a positive and significant effect on job satisfaction, work life balance has a positive and significant effect on job satisfaction, employee engagement has no significant effect on job satisfaction, employee engagement cannot mediate organizational justice on job satisfaction, employee engagement cannot mediate work life balance on job satisfaction. In this study, it can be concluded that employee engagement is not able to mediate the effect of organizational justice and work life balance on job satisfaction.

Keywords: *Organizational Justice, Work Life Balance, Job Satisfaction, Employee Engagement*

RINGKASAN

Pengaruh Keadilan Organisasi dan *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Employee Engagement* Pada Pegawai ASN Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember; Irfika Annisa Risqianindi, 200810201218; 2024; 75 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Sumber daya manusia yang baik dan berkompeten akan memiliki kemampuan yang berdaya guna dimana hal ini menjadi kunci utama dalam kesuksesan sebuah instansi dalam pencapaian visi dan misinya. Dalam mencapai tujuan tersebut, dapat dilihat melalui kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan hasil observasi ditemukan beberapa fenomena yang terjadi dan saling berkaitan dengan kepuasan kerja pada objek penelitian yaitu ASN Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember serta beberapa variabel yang dianggap berpengaruh. Oleh sebab itu, hal yang dianalisis dalam penelitian ini yaitu Pengaruh Keadilan Organisasi dan *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Employee Engagement* Pada Pegawai ASN Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis apakah keadilan organisasi dan *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Rancangan penelitian ini berjenis *explanatory research* dan bersifat kualitatif yang di kuantitatifkan. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 73 orang pegawai dengan menggunakan sampel jenuh dimana total keseluruhan populasi akan menjadi sampel. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan *software* SmartPLS 3.2.9.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa : 1) keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, (2) *work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, (3) keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (4) *work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (5) *employee engagement* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, (6) *employee engagement* tidak dapat memediasi keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja, (7) *employee engagement* tidak dapat memediasi *work life balance* terhadap kepuasan kerja.

SUMMARY

The Effect of Organizational Justice and Work Life Balance on Job Satisfaction Through Employee Engagement in Governement Employees Assistant of General Administrative at the Government Office, Jember District; Irfika Annisa Risqianindi, 200810201218; 2024; 75 pages; Department Of Management, Faculty of Economics and Business, Universitas Jember.

Good and competent human resources will have a powerful ability which is the main key in the success of an agency in achieving their vision and mission. In achieving these goals, it can be seen through employee job satisfaction. Based on the results of observations, several phenomena the occur and are interrelated with job satisfaction in the object of research, namely ASN General Administration of the Jember Regency Regional Government Office and several variables that are considered influential. Therefore, what is analyzed in this study is the effect of organizational justice and work life balance on job satisfaction through Employee Engagement in Governement Employees Assistant of General Administrative at the Government Office, Jember District.

This study aims to determine and analyze whether organizational justice and work life balance affect job satisfaction with employee engagement as a mediating variable. This research desing is explanatory research type and qualitative in nature which is quantified. The population in this study were 73 employees using saturated samples where the total population would be sampled. The data sources used are primary data and secondary data. The data analysis method in this study uses Partial Least Square (PLS) analysis with the help of SmartPLS 3.2.9 software.

The results of the study indicate that : (1) organizational justice has a positive and significant effect on employee engagement, (2) work life balance has a positive and significant effect on employee engagement, (3) organizational justice has a positive and significant effect on job satisfaction, (4) work life balance has a positive and significant effect on job satisfaction, (5) employee engagement has no significant effect on job satisfaction, (6) employee engagement cannot mediate organizational justice on job satisfaction, (7) employee engagement cannot mediate work life balance on job satisfaction.

PRAKATA

Syukur Alhamdulillah hanya kepada Allah SWT, setelah melalui perjuangan untuk melawan masa-masa jenuh dan pergantian revisi skripsi berkali-kali, akhirnya rampung sudah pengerjaan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Keadilan Organisasi dan *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Employee Engagement* Pada Pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember”. Semua ini tidak lepas dari banyaknya orang yang membantu dan mendorong saya untuk segera menyelesaikannya, oleh karena itu saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan petunjuk, pengetahuan, ilmu dan kesabaran. Terima kasih atas ridho dan kehendak-Mu lah saya mampu menyelesaikan apa yang sebelumnya sudah saya mulai.
2. Prof. Dr. Isti Fadah, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Dr. Elok Sri Utami, M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Prof. Dr. Sumani, S.E., M.Si., CRA. selaku Koordinator Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
5. Dr. Markus Apriono, M.M., Alm. Ariwan Joko Nusbantoro, S.E., M.M., dan Almas Farah Dinna Dewi, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, ilmu, ide, saran, semangat dan motivasi kepada penulis selama proses penyusunan skripsi yang tidak mudah ini.
6. Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si., QIA., CRA dan Dr. Arnis Budi Susanto, S.E., M.Si. selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan bimbingan yang berguna untuk menyempurnakan skripsi ini.
7. Abdul Muhsyi, S.Kom., MMSI. selaku dosen pembimbing akademik selama proses pembelajaran di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

8. Seluruh dosen dan staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah memberikan ilmu dan bantuannya dari awal sampai akhir hingga dapat menyelesaikan studi.
9. Kedua orang tua saya tercinta, Ayah Irfan dan Bunda Ika yang selalu mendoakan penulis tanpa henti, memberikan dukungan, kekuatan, dan segalanya yang terbaik untuk kesuksesan penulis.
10. Adik-adikku yang tersayang, Rangga Trisna Fandika dan Almh. Sesa Raya Rahma Fandika.
11. Asisten Administrasi Umum Bagian Organisasi, Bagian Umum, dan Bagian Protokol dan Kepemimpinan di Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember selaku objek penelitian saya yang telah membantu dalam berjalannya penelitian skripsi yang dilakukan penulis.
12. Sahabat terbaikku, Intan Juwita yang selalu memberikan dukungan dan menemani penulis di setiap langkah dalam proses penyusunan skripsi ini.
13. Sahabat seperjuanganku, Indicha, Amrih, Sherly, dan Raissa yang selalu membantu dan memberikan motivasi di masa-masa sulit penulis saat menjalankan studi perkuliahan dari awal hingga selesai.
14. Teman-teman terdekatku, Beta, Devi, Qonita, dan Talia.
15. Seseorang yang telah kebersamai penulis pada hari-hari yang tidak mudah di sepanjang proses pengerjaan skripsi ini.
16. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebut satu persatu, terimakasih telah banyak memberikan bantuan dan doa-doa baik kepada penulis hingga studi dan skripsi ini dapat diselesaikan tepat waktu.

Semoga Allah SWT membalas seluruh kebaikan yang telah diberikan kepada penulis selama ini sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Penulis menerima segala kritik dan saran demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan pengetahuan bagi pembaca.

Jember, 16 Januari 2024

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
PERSEMBAHAN.....	iii
MOTTO	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS	v
HALAMAN PERSETUJUAN.....	vi
ABSTRAK.....	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
RINGKASAN	ix
<i>SUMMARY</i>	x
PRAKATA.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan penelitian	5
1.4. Manfaat penelitian	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Tinjauan Teori.....	7
2.1.1. Keadilan Organisasi	7
2.1.2. <i>Work Life Balance</i>	8
2.1.3. <i>Employee Engagement</i>	9
2.1.4. Kepuasan Kerja.....	10
2.2. Penelitian Terdahulu	11
2.3. Kerangka Konsep.....	11
2.4. Pengembangan Hipotesis	12
2.4.1. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap <i>Employee Engagement</i>	12
2.4.2. Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	12
2.4.3. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	13

2.4.4.	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja	13
2.4.5.	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kepuasan Kerja	14
2.4.6.	<i>Employee Engagement</i> memediasi Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	14
2.4.7.	<i>Employee Engagement</i> memediasi <i>Work Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	15
BAB 3 METODE PENELITIAN.....		16
3.1.	Rancangan Penelitian.....	16
3.2.	Populasi dan Sampel.....	16
3.3.	Jenis dan Sumber Data.....	16
3.4.	Identifikasi Variabel.....	17
3.5.	Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel.....	17
3.6.	Skala Pengukuran Variabel.....	20
3.7.	Metode Analisis Data.....	20
3.8.	Kerangka Pemecahan Masalah	23
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....		24
4.1.	Gambaran Umum Instansi	24
4.2.	Deskripsi Statistik Data atau Variabel	24
4.2.1.	Karakteristik Responden.....	24
4.2.2.	Deskripsi Variabel Penelitian	27
4.3.	Uji Instrumen Data.....	30
4.4.	Analisis <i>Partial Least Square</i>	32
4.5.	Pembahasan Hasil	36
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN		46
5.1	Kesimpulan	46
5.2	Keterbatasan Penelitian.....	47
5.3	Saran	47
DAFTAR PUSTAKA		49
LAMPIRAN.....		53

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	53
Lampiran 2. Latar Belakang.....	56
Lampiran 3. Penelitian Terdahulu.....	57
Lampiran 4. Kerangka Konsep	59
Lampiran 5. Metode Analisis Data	60
Lampiran 6. Kerangka Pemecahan Masalah.....	61
Lampiran 7. Logo & Struktur Organisasi Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintahan Kabupaten Jember.....	62
Lampiran 8. Tabel Deskripsi Statistik Data atau Variabel.....	63
Lampiran 9. Tabel Uji Instrumen Data	65
Lampiran 10. Tabel Analisis <i>Partial Least Square</i>	66
Lampiran 11. Rekapitulasi Data Responden.....	67
Lampiran 12. Rekapitulasi Data Kuesioner	69
Lampiran 13. Tabel Daftar Pegawai ASN Administrasi Umum.....	72
Lampiran 14. Final Results SmartPLS Report.....	73
Lampiran 15. Dokumentasi Penelitian.....	75

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan kunci utama sebuah kesuksesan dalam instansi atau organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik di instansi dapat menciptakan seorang pegawai yang memiliki potensi, kemampuan yang berdaya guna, peningkatan produktifitas dan tingkat energi yang tinggi sehingga dapat memberikan rasa puas terhadap pekerjaannya. Pegawai yang mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan lebih berkomitmen dan memberikan dedikasi yang tinggi untuk bekerja lebih keras lagi dalam mencapai kesuksesan instansinya, sehingga mudah terikat dengan instansinya (Pitasari & Perdhana, 2018). Hal ini juga ditekankan oleh (Sunarta, 2019) yang memaparkan bahwa suatu instansi dengan pegawai yang memiliki perasaan tidak puas dapat memberikan dampak buruk sehingga merugikan instansi tersebut, seperti terjadinya penurunan moral kerja dan terganggunya layanan organisasi baik internal maupun eksternal.

Pada setiap instansi perlu dilakukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik agar dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan mampu terikat oleh instansinya. Menurut Edy Sutrisno (2019), kepuasan kerja merupakan sikap pegawai dalam lingkungan pekerjaan yang berhubungan dengan faktor fisik dan psikologis. Hal ini berkaitan dengan kehidupan pribadi yang dijalankan dalam kesehariannya.

Work life balance dikaitkan dengan keseimbangan dalam menjalani pekerjaan dan kehidupan pribadi sebagai tanggung jawabnya (Kurnia & Widigdo, 2021). Pegawai dengan *work life balance* yang baik mampu memberikan hasil kerja yang juga baik sehingga dapat membawa dampak positif bagi keberlangsungan instansi. Ditekankan oleh Yuliani & Silvianita (2021), apabila *work life balance* dapat terpenuhi dalam penerapannya maka akan menghasilkan kepuasan kerja serta membuat kinerja instansi meningkat.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai adalah keadilan organisasi. Keadilan organisasi merupakan pandangan pekerja yang berhubungan dengan perlakuan adil yang diterima berupa sikap, perlakuan, serta penghargaan (Candika & Chairael, 2018). Penelitian oleh Irfan (2022) menunjukkan peran signifikan yang diberikan oleh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai munculkan perasaan yang tinggi. Dewi et al., (2022) berpendapat kepuasan kerja dipengaruhi adanya semangat dan keterikatan individu terhadap organisasi serta tingkat emosional pada individu atau disebut rasa “*enganged*.” Sehingga, *employee engagement* menjadi salah satu faktor lain yang memiliki pengaruh perantara dalam kepuasan kerja.

Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember Bagian Asisten Administrasi Umum merupakan suatu lembaga pemerintahan yang menaungi penyusunan kebijakan dan mengkoordinasikan penyelenggaraan organisasi, umum, protokol, kepegawaian dan keuangan. Organisasi Perangkat Daerah (OPD) terus melakukan pendekatan melalui *employee engagement* untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hasil survei pemetaan dan pengukuran budaya kerja di Pemerintah Daerah Kabupaten Jember tahun 2022 menunjukkan nilai indeks tingkat keterikatan pegawai atau *employee engagement* sebesar 74,9% dengan kategori B yang dikatakan cukup sehat, namun masih memiliki beberapa isu yang harus diperbaiki. Peneliti mengkaji terkait fenomena yang terjadi pada OPD bagian Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember. Pada Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2022 bagian Asisten Administrasi Umum baru dihasilkan kategori baik untuk sasaran pada tiap tujuan kinerja, sedangkan pada OPD lainnya yakni Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat serta Asisten Perekonomian dan Pengembangan dikategorikan sangat memuaskan. Tidak hanya itu, pada bagian efisiensi sumber daya manusia bagian Asisten Administrasi Umum pun dikatakan tidak terdapat efisiensi, sedangkan pada OPD lain telah dikatakan adanya efisien sumber daya manusia.

Menurut Kristanto (2015), pegawai merasa nyaman saat bekerja karena adanya perlakuan adil untuk menciptakan situasi kerja yang baik. Pegawai Asisten Administrasi Umum telah menerima keadilan distributif dan prosedural yang sesuai memenuhi standar pekerjaannya dengan dilihat dari penghargaan yang diterima pegawai sudah memenuhi sesuai target pencapaian kinerja dan kelas jabatannya masing-masing. Hal tersebut dapat ditinjau dari sistem bernama E-kinerja yang memuat seluruh kegiatan harian ASN sesuai dengan target pencapaian dan beban kerjanya. Selain itu, setiap aktivitas di kantor selalu melibatkan pegawai sesuai dengan penempatan dan deskripsi jabatannya dimana seluruh ASN diajak bekerja sama dalam hal pemberian pendapat untuk mengambil suatu keputusan, baik oleh bawahan maupun atasan. Namun, berdasarkan hasil wawancara oleh beberapa pegawai ASN Administrasi Umum terdapat keadilan interaksional yang belum optimal karena masih banyak terjadi kecemburuan dan *miss-komunikasi* antar pegawai. Sehingga, memunculkan perbedaan tindakan individu dan kepekaan sosial yang minim.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah *Work Life Balance* bagi ASN Asisten Administrasi Umum. Dibuktikan pada Peraturan Presiden RI Nomor 21 Tahun 2023 tentang ketentuan mengenai hari kerja dan jam kerja instansi pemerintah daerah yang berlaku bagi instansi pusat dan instansi daerah, bahwa jam kerja instansi pemerintah dan jam kerja pegawai sebanyak 37 jam 30 menit selama lima hari dalam seminggu. Melihat temuan di lapang dari hasil wawancara oleh beberapa pegawai, ASN Asisten Administrasi Umum belum mendapatkan keseimbangan yang maksimal dengan dilihat dari jam pulang kantor yang masih melebihi pukul 16.00. Staff Pelaksana Asisten Administrasi Umum berpendapat bahwa semakin banyaknya perjalanan dinas ke luar kota serta akan ada pembuatan anggaran dan melakukan perancangan Reformasi Birokrasi (RB) dan analisis jabatan. Hal ini juga ditinjau dari data sasaran kinerja Asisten Administrasi Umum di lampiran 2 lebih banyak daripada OPD lainnya, sehingga membuat jumlah pekerjaan bertambah dan beban kerja meningkat yang menyebabkan

ASN Administrasi Umum harus menaruh perhatian berlebih ke kehidupan pekerjaan dibanding ke kehidupan pribadinya.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti ingin mengkaji lebih dalam permasalahan yang terjadi dengan judul **“Pengaruh Keadilan Organisasi dan *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Employee Engagement* Pada Pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember.”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, dapat diketahui bahwa keadilan organisasi, *work life balance* dan *employee engagement* sebagai variabel intervening dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Maka, dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement* pada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember?
2. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember?
3. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember?
4. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember?
5. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember?
6. Apakah *employee engagement* dapat memediasi keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember?

7. Apakah *employee engagement* dapat memediasi *work life balance* terhadap kepuasan kerja pada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember?

1.3. Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka didapatkan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap *employee engagement* pada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* pada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja pada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja pada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember.
6. Untuk mengetahui peran *employee engagement* memediasi keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember.
7. Untuk mengetahui peran *employee engagement* memediasi *work life balance* terhadap kepuasan kerja pada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember.

1.4. Manfaat penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

a. Bagi Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember:

Diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat serta masukan dalam pengelolaan sumber daya manusia pada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember.

b. Bagi Akademisi:

Dapat memberikan kontribusi pemikiran dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya sumber daya manusia mengenai topik yang sama sebagai bahan penelitian di masa mendatang.

c. Bagi Peneliti:

Diharapkan dapat memberikan manfaat dalam menambah wawasan dan ilmu pengetahuan bagi peneliti khususnya pada topik yang diambil.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori

2.1.1. Keadilan Organisasi

Candika & Chairael (2018) menyatakan bahwa keadilan organisasi adalah pandangan pegawai terhadap perlakuan adil berupa sikap, perlakuan, dan penghargaan yang diterima. Sedangkan Kristanto (2015) memaparkan sebuah instansi dapat dikatakan adil oleh pegawai, apabila pegawai dapat diberikan gaji yang sesuai dengan hasil kerja.

Widarianti & Sintaasih (2019) menyebutkan bahwa keadilan organisasi memiliki tiga indikator sebagai berikut:

1. Keadilan Distributif, yaitu nilai atau penghargaan yang diterima pegawai.
2. Keadilan Interaksional, yaitu bentuk perilaku pimpinan kepada bawahan.
3. Keadilan Prosedural, yaitu prosedur yang mengurus sistem sebuah instansi.

Menurut Candika & Chairael (2018), indikator keadilan organisasi terbagi menjadi empat, yakni:

1. Sikap adil dari pimpinan, yaitu penerapan kesempatan yang sama bagi seluruh pegawainya.
2. Adanya kesempatan promosi, yaitu kesempatan yang diterima oleh pegawai untuk pengembangan kariernya.
3. Kerja keras yang diakui, yaitu bentuk nilai yang diterima oleh pegawai setelah menyelesaikan pekerjaannya.
4. Terdapat prosedur penilaian yang adil, yaitu peraturan yang mengurus sistem pada sebuah instansi.

Keadilan Organisasi memiliki beberapa faktor yang telah disebutkan oleh Rejeki (2015), yaitu sebagai berikut:

1. Karakteristik tugas, yaitu bentuk pelaksanaan tugas pegawai beserta segala konsekuensinya yang harus diterima.

2. Tingkat kepercayaan bawahan, yaitu bentuk kepercayaan bawahan terhadap peran dan kepemimpinan atasannya.
3. Frekuensi *feedback*, yaitu pemberian evaluasi timbal balik terhadap pegawainya.
4. Kinerja manajerial, yaitu peraturan yang diterapkan secara adil dan konsisten terhadap pegawainya tanpa menyangkut urusan pribadi.
5. Budaya organisasi, yaitu sebuah sistem dan nilai yang diterapkan dalam sebuah organisasi.

2.1.2. *Work Life Balance*

Work Life Balance menurut Devi (2014) adalah tercapainya keseimbangan tuntutan pekerjaan pegawai dengan hal di luar pekerjaannya. Sementara itu, Andriyana & Supriansyah (2021) menyebutkan *Work Life Balance* sebagai peran ganda pegawainya terhadap dunia pekerjaan dan kehidupan pribadinya yang harus diseimbangkan.

Terdapat tiga indikator dalam *work life balance* menurut (Anggreni & Budiani, 2021): (Sakarit, 2021) yaitu :

1. Keseimbangan waktu, yaitu perbandingan waktu antara pekerjaan dengan kehidupan di luar pekerjaan.
2. Keseimbangan keterlibatan, yaitu keseimbangan keikutsertaan keterlibatan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya.
3. Keseimbangan kepuasan, yaitu kepuasan dalam diri pegawai yang dapat menjalani kehidupan pekerjaan maupun kehidupan pribadi.

Work life balance memiliki tiga dimensi pembentuk menurut Yusuf (2018), yaitu sebagai berikut :

1. WIPL (*Work Interference With Personal Life*), yaitu seberapa besar pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi.
2. PLIW (*Personal Life Interference With Work*), yaitu seberapa besar urusan diluar pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pekerjaan itu sendiri.

3. WPLE (*Work Personal Life Enhancement*), yaitu pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi dan dapat meningkatkan performa dalam pekerjaan.

2.1.3. *Employee Engagement*

Wicaksono & Rahmawati (2020) memaparkan bahwa *Employee Engagement* merupakan keadaan seorang pegawai dalam melaksanakan peran kerja dan dapat mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional. Sementara itu, menurut Sucahyowati & Hendrawan (2020) *Employee Engagement* disebutkan sebagai kemauan untuk menyatukan diri pegawai dengan pekerjaannya, memberikan penuh atas waktunya, kemampuan dan energinya untuk pekerjaan. Pegawai menganggap bahwa pekerjaan adalah bagian utama dari kehidupannya.

Menurut Titien (2016) mengemukakan bahwa *Employee Engagement* terbagi menjadi tiga indikator, yakni:

3. *Vigor* (semangat), yaitu kondisi pegawai yang memiliki rasa semangat kerja dan energi tinggi dalam menghadapi tantangan pekerjaannya.
4. *Dedication* (dedikasi), yaitu bentuk komitmen yang dimiliki pegawai dalam mencapai kesuksesan instansi.
5. *Absorption* (penyerapan), yaitu kondisi pegawai yang memberikan seluruh perhatian terhadap pekerjaannya, sehingga mampu berkonsentrasi penuh.

Handoyo & Setiawan (2017) menyebutkan bahwa *Employee Engagement* memiliki beberapa indikator, yakni:

1. Lingkungan kerja, yaitu dukungan dan fasilitas yang menunjang di lingkungan instansi.
2. Kepemimpinan, yaitu bentuk seorang pemimpin yang mampu memberikan komunikasi yang baik dan fleksibel untuk memotivasi pegawainya.
3. Tim dan Hubungan Rekan Kerja, yaitu bentuk dukungan dan motivasi dari rekan kerja agar pegawai lebih terikat dengan instansi.
4. Pelatihan dan Pengembangan Karir, yaitu kesempatan pegawai untuk bertumbuh dalam jenjang karirnya.

5. Kompensasi, yaitu pengakuan dan penghargaan instansi untuk membuat pegawai terlibat lebih lagi terhadap pekerjaannya.
6. Kebijakan Organisasi, yaitu aturan kerja yang dibuat fleksibel untuk membantu penyeimbangan kehidupan pegawai.
7. Kesejahteraan Kerja, yaitu yaitu kenyamanan kerja yang diterima oleh pegawai.

2.1.4. Kepuasan Kerja

Sunarta (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah tindakan, afeksi, dan kesenjangan antara yang telah diperoleh dengan yang diharapkan. Sedangkan R.M. & Sivakumaran (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan puas yang tumbuh dari rasa cinta dan senang dalam menjalani pekerjaannya.

Menurut Wiliandari (2019) terdapat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, yaitu:

1. Karakteristik Individu, yaitu meliputi ciri-ciri kepribadian, kebutuhan, dan nilai yang dianut pada tiap individu pegawai.
2. Variabel Situasional, yaitu meliputi perbandingan pada tiap situasi yang terjadi, pengaruh tim, dan pengaruh pengalaman kerja sebelumnya.
3. Karakteristik Pekerjaan, yaitu meliputi kompensasi dan pengawasan oleh atasan.

Sunarta (2019) menyebutkan lima indikator kepuasan kerja, sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri, yaitu sifat dari pekerjaan yang ditekuni pegawai.
2. Pengawasan, yaitu proses memantau pegawai untuk melakukan perbaikan atas pelaksanaan pekerjaan.
3. Hubungan rekan kerja, yaitu dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. Peluang promosi, yaitu kesempatan untuk pegawai dalam mengembangkan kariernya.
5. Imbal hasil pendapatan, yaitu nilai atau gaji yang diterima pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Sudaryo et al., (2018) memaparkan lima indikator kepuasan kerja, yakni:

1. Kemangkiran, yaitu kondisi pegawai yang tidak hadir di tempat kerja sesuai jadwal pekerjaannya.
2. Keinginan pindah, yaitu niat pegawai untuk berhenti bekerja dari tempat pekerjaan sekarang dan pindah ke instansi lainnya.
3. Kinerja pegawai, yaitu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya.
4. Rekan kerja, yaitu beberapa individu yang bekerja dalam satu instansi dan saling berinteraksi untuk bekerja sama dalam menyelesaikan tugasnya.
5. Kenyamanan kerja pegawai, yaitu perasaan nyaman yang diterima oleh pegawai dalam setiap kondisi pekerjaan yang diterima.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan sebagai pembanding dan acuan dalam mengembangkan penelitian. Terdapat beberapa penelitian terdahulu sejenis dengan metode yang sama yaitu kuantitatif analisis regresi linear berganda yang diteliti oleh Hadiyani et al.,(2018), Wuarlima et al., (2019), Lumunon et al., (2019), Batubara & Affafiqur (2020), Irfan (2022), Tupamahu et al., (2022). Penelitian dengan alat analisis berbeda yaitu analisis jalur juga menjadi acuan dalam mengembangkan penelitian ini, seperti penelitian yang dilakukan oleh Wiratama & Suana (2015), Razaka & Alib (2021), dan Yuliani & Silvianita (2021). Selain itu, metode penelitian berbeda dengan menggunakan analisis statistik yang dilakukan oleh Bagio (2020), analisis ingerensia oleh Dewi et al., (2022), dan *sampling aksidental* oleh Kurniawan & Nurohmah (2022) juga dijadikan acuan oleh peneliti. Adapun tabel penelitian terdahulu yang telah dibuat oleh peneliti di lampiran 3.

2.3. Kerangka Konsep

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel keadilan organisasi dan *work life balance* yang merupakan variabel bebas

dengan asumsi masing-masing variabel memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja melalui variabel *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

Kerangka konseptual merujuk dari Wiratama & Suana (2016) dan Yuliani & Silvianita (2021). Adapun kerangka konsep penelitian yang sudah dimodifikasi oleh peneliti “Pengaruh Keadilan Organisasi dan *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Employee Engagement* Pada Pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember” di lampiran 4.

2.4. Pengembangan Hipotesis

2.4.1. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan rasa kemauan pegawai untuk mengabdikan dan memberikan energinya bahwa pekerjaan adalah bagian penting dalam hidupnya (Suchayowati & Hendrawan, 2020). Didukung oleh Hadiyani et al., (2018) bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* yang artinya semakin tinggi keadilan yang dirasakan pegawai dalam pekerjaannya, maka semakin tinggi juga rasa *engaged* tersebut. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Keadilan organisasi berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember

2.4.2. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Employee Engagement*

Singh & Koradia (2017) menyatakan *work life balance* merupakan situasi pegawai yang harus menyeimbangkan pekerjaannya dengan *non-pekerjaan* yang lebih banyak dilakukannya. Pendapat lain oleh Oktaviani (2018) bahwa dari sudut pandang pegawai, *work life balance* disebutkan sebagai tantangan untuk menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan menjalankan perannya dalam kehidupan pribadi, sedangkan pandangan organisasi merupakan keseimbangan yang menjadi tantangan dalam

menciptakan lingkungan kerja yang mendukung fokus pegawai pada pencapaiannya. Hal tersebut diperkuat peneliti terdahulu Batubara & Affafiqur (2020), bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *work life balance* secara parsial terhadap *employee engagement*. Variabel *employee engagement* dapat memediasi *work life balance* sebagai variabel intervening. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember

2.4.3. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Keadilan organisasi didefinisikan sebagai perlakuan adil oleh organisasi dalam menciptakan situasi kerja yang baik, sehingga pegawai merasa nyaman dalam bekerja (Kristanto, 2015). Penelitian yang dilakukan Suifan (2019), Mashi (2018), dan Sintaasih & Indahyati (2019) menunjukkan pekerja yang mendapat keadilan dari organisasi akan menunjukkan sikap positif pada organisasi dan lebih lapang hati dengan pekerjaannya. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Keadilan Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember

2.4.4. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Lumunon et al., (2019) mengemukakan *work life balance* merupakan kondisi individu yang mengatur waktu dengan baik atau dapat menyelaraskan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya. *Work life balance* bermaksud memberi pegawai fleksibilitas lebih besar dalam pekerjaan, sehingga pegawai mendapatkan keseimbangan tanggung jawab dan minat mereka di luar pekerjaan (Lucy Wambui et al., 2017). Diperkuat oleh Dewi et al., (2022)

penerapan *work life balance* dapat meningkatkan kepuasan kerja yang didukung pernyataan pegawai bergairah saat jam pulang kantor. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember

2.4.5. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

Nimon et al., (2015) menyebutkan definisi dari *employee engagement* di mana kondisi pegawai dapat berkontribusi terhadap pekerjaan dilihat dari antusiasme, ketekunan, dedikasi dan penghayatan dalam bidang pekerjaannya. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian Yuliani & Silvianita (2021) bahwa variabel *employee engagement* sebagai variabel mediator (Z) memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y) yang artinya kepuasan kerja pada pegawai dipengaruhi oleh *employee engagement* dimana kepuasan kerja dapat terbentuk apabila pegawai instansi tersebut telah memiliki rasa *engaged* yang tinggi. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember.

2.4.6. *Employee Engagement* memediasi Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Hadiyani et al., (2018) menyebutkan bahwa keadilan organisasi diartikan sebagai kondisi yang seimbang antara apa yang telah diberikan kepada instansinya dengan apa diperoleh olehnya. Apabila keadilan organisasi didapatkan maka akan mampu meningkatkan kepuasan kerja dan dapat membuat pegawai *engaged*. Pramadhan (2023) menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

dan diperkuat oleh hasil penelitian Yuliani & Silvianita (2021) bahwa variabel *employee engagement* sebagai variabel mediasi memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: *Employee Engagement* memediasi Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember.

2.4.7. *Employee Engagement* memediasi *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Aseptia & Maruno (2017) menyatakan bahwa seseorang dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan yang baik akan memunculkan kepuasan hidup termasuk pada pekerjaannya. Pegawai yang dapat memiliki keseimbangan kehidupan pribadi dengan pekerjaannya akan mampu meningkatkan kepuasan kerja dan dapat membuat pegawai merasakan keterikatan terhadap pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Yuliani & Silvianita (2021) memaparkan bahwa *employee engagement* mampu memediasi *work life balance* terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: *Employee Engagement* memediasi *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai A Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Penelitian yang dikaji merupakan jenis *explanatory research* dan bersifat kualitatif yang di kuantitatifkan dengan objek penelitian yaitu pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember. Pada penelitian ini, metode yang akan digunakan yaitu metode *Partial Least Square* (PLS) dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi dan *work life balance* terhadap kepuasan kerja melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Data yang dipakai bersifat *cross sectional* karena data dikumpulkan hanya sekali, mungkin selama beberapa hari atau minggu untuk menjawab pertanyaan penelitian pada kuesioner di Bagian Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi yang diambil merupakan seluruh pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember yang berjumlah 73 pegawai. Adapun tabel daftar pegawai tersebut di lampiran 13.

3.2.2. Sampel

Sampel penelitian ini menggunakan *Non-Probability Sampling* dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh atau seluruh jumlah populasi pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember yang berjumlah 73 pegawai.

3.3. Jenis dan Sumber Data

3.3.1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data kualitatif yang di kuantitatifkan. Dimana data yang diteliti merupakan

pertanyaan yang diajukan untuk mendapatkan hasil jawaban dari responden, baik secara lisan maupun melalui penyebaran kuesioner.

3.3.2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang didapatkan langsung oleh peneliti dari sumber asli melalui wawancara terhadap 73 responden dengan menggunakan kuesioner. Adapun kuesioner responden tersebut dapat dilihat di lampiran 1. Sedangkan data sekunder berupa buku, jurnal, situs web resmi, dan arsip laporan tahunan.

3.4. Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut: Variabel Bebas atau *Independent Variable* (X) yaitu Keadilan Organisasi (X1) dan *Work Life Balance* (X2). Variabel Terikat atau *Dependent Variable* (Y) adalah kepuasan kerja (Y). Lalu, Variabel Mediasi atau *Intervening Variable* (Z) dalam penelitian ini yaitu *employee engagement* (Z).

3.5. Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel

Terdapat definisi operasional dalam penelitian ini, antara lain:

a. Keadilan Organisasi (X_1)

Keadilan organisasi merupakan keadilan di Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember yang terdiri keadilan distributif, prosedural, informasional, dan interpersonal. Indikator keadilan organisasi menurut Widarianti & Sintaasih (2019) sebagai berikut:

1. Keadilan distributif, yaitu persepsi pegawai ASN di Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember terhadap penghargaan yang diterima sesuai dengan beban pekerjaan yang telah dikerjakan.

2. Keadilan interaksional, yaitu perilaku adil dari pemimpin yang diterima pegawai ASN di Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember.
3. Keadilan prosedural, yaitu kesempatan yang sama bagi pegawai ASN baik atasan maupun bawahan untuk menyuarakan pendapatnya di Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember.

b. *Work Life Balance* (X_2)

Work Life Balance adalah keseimbangan pegawai dalam melaksanakan melaksanakan fungsi dan peran antara kehidupan pekerjaan dan pribadi secara merata. Indikator *work life balance* yang mengacu pada indikator dikemukakan oleh (Anggreni & Budiani, 2021): (Sakarit, 2021) terdapat tiga indikator dalam *work life balance* yaitu:

1. *Time balance* (keseimbangan waktu), yaitu pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember dapat merasakan kesetaraan waktu dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi.
2. *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), yaitu pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintahan Kabupaten Jember memiliki kesetaraan dalam keterlibatan peran baik pekerjaan maupun kehidupan pribadi.
3. *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan), yaitu pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember merasa puas dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi.

c. *Employee Engagement* (Z)

Employee engagement adalah keterikatan pegawai terhadap nilai yang ditetapkan dalam instansi. Indikator *employee engagement* yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada indikator yang dikemukakan Titien (2016) yang telah dikembangkan yaitu:

1. *Vigor* (semangat), yaitu pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember memiliki energi yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya.
2. *Dedication* (dedikasi), yaitu wujud pengabdian setiap pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember.
3. *Absorption* (penyerapan), yaitu pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember dapat memberikan perhatian penuh dan fokus terhadap pekerjaannya.

d. Kepuasan Kerja (Y)

Kepuasan kerja merupakan perasaan puas yang tumbuh dalam menjalani pekerjaannya. Terdapat lima indikator dalam mengukur kepuasan kerja menurut Sudaryo et al., (2018), yaitu:

1. Kemangkiran, yaitu ketidakhadiran pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember di instansi.
2. Keinginan pindah, yakni pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember merasa ingin meninggalkan tempat Ia bekerja sekarang.
3. Kinerja pegawai, yaitu hasil kerja pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember dalam menyelesaikan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.
4. Rekan kerja, yaitu interaksi sesama rekan kerja pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember untuk memudahkan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
5. Kenyamanan kerja pegawai, yaitu pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember merasa nyaman di setiap kondisi pekerjaannya.

3.6. Skala Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan skala likert untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2019:146). Kriteria pengukuran yang digunakan dalam menentukan skor penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Sangat Setuju (SS) : 5
- b. Setuju (S) : 4
- c. Netral (N) : 3
- d. Tidak Setuju (TS) : 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) : 1

3.7. Metode Analisis Data

3.7.1. Uji Instrumen Penelitian

Instrumen yang baik harus memenuhi dua prasyarat penting, yaitu valid dan reliabel. Uji yang dapat dilakukan adalah:

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu kuesioner penelitian secara akurat guna mengurangi kesalahan pengukuran (Hair et al., 2018). Sebuah kuesioner yang dikatakan valid berarti dapat digunakan untuk mengukur sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner dan mampu untuk diungkapkan. Pengujian ini menggunakan *software* SmartPLS 3.2.9 dengan dua tahap, yaitu:

a. *Convergent Validity*

Indikator reflektif dari hasil *convergent validity* dapat diketahui melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Sebuah indikator dianggap valid apabila nilai AVE sebesar 0,5 atau lebih tinggi dari 0,5 (Hair et al., 2018).

b. *Discriminant Validity*

Indikator reflektif antara konstruk dengan indikatornya dari hasil *discriminant validity* dapat dilihat dengan menggunakan metode *cross loading*. Model penelitian ini dapat memenuhi kriteria baik dan dapat

dikatakan valid apabila nilai korelasi indikatornya sendiri lebih tinggi daripada nilai korelasi pada variabel tersebut dengan indikator variabel lain (Hair et al., 2018).

2. Uji Realibilitas

Pengujian realibilitas dilakukan dengan SmartPLS 3.2.9 menggunakan *cronbach alpha* dan *composite reliability* sebagai tolak ukur reliabel tidaknya variabel. Hair et al., (2018) memaparkan bahwa untuk memenuhi variabel yang dinyatakan reliabel, harus mendapatkan nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* dengan nilai antara 0,7 dan 0,9 sehingga dapat dikatakan memuaskan serta apabila nilai *composite reliability* di bawah 0,5, maka menunjukkan kurangnya reliabilitas variabel.

3.7.2. Analisis *Partial Least Square*

Partial Least Square (PLS) merupakan metode analisis yang dibantu dengan alat bantu analisis aplikasi SmartPLS 3.2.9. Analisis PLS cocok digunakan dalam penelitian ini karena penggunaan ukuran sampelnya dapat kurang dari 100 orang. Pengujian hipotesis dengan menggunakan metode PLS dapat dilakukan dengan dua tahap. Tahapan pertama adalah pembuktian reliabel dan validnya sebuah indikator pada setiap kuesioner dengan ditunjukkan hasil nilai *Outer Loadings*, *AVE*, *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang telah memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke tahap selanjutnya (Hair et al., 2018). Lalu, tahapan kedua dengan melihat nilai R^2 pada setiap variabel laten endogen dalam model koefisien jalur struktural. Sementara itu, pengaruh variabel *independent* (eksogen) terhadap variabel *dependent* (endogen) dapat dilihat melalui perubahan nilai R^2 dan untuk mengetahui evaluasi signifikansi pengaruh dapat menggunakan uji T statistik.

a. Uji Measurement (*Outer model*)

Uji measurement digunakan untuk melihat nilai reliabilitas dan validitas pada model dengan menguji validitas *convergent* dan *discriminant*.

b. Uji Struktural (*Inner model*)

Uji struktural digunakan untuk memperhitungkan besaran hubungan antar variabel laten. Melalui perubahan nilai *R-Squares* dapat diketahui hubungan substantive pada variabel laten endogen dengan eksogen. Dalam uji struktural, matriks evaluasi terpenting adalah nilai *R-Squares* untuk menjelaskan varians dengan koefisien determinasi (Hair et al., 2018). Nilai *R-Squares* biasanya berada di antara 0 dan +1 yang mewakili jumlah varian dalam konstruk. Model PLS-SEM digunakan untuk memkasimalkan nilai *R-Squares* dari variabel laten endogen setelah penetapan uji validitas dan realibilitas.

c. Evaluasi Model Fit

Evaluasi model struktural dilakukan dengan melihat presentase varian yang dijelaskan. Sementara itu, untuk mengetahui estimasi parameter dan nilai hasil model dapat menggunakan *predictive relevance* yang dihitung dengan melihat nilai *Q-Square*. Perhitungan *Q-Square* didasarkan pada teknik *blindfolding* yang menggunakan subset dari data tersedia. Hair et al., (2018) mengemukakan bahwa akurasi *predictive relevance* model jalur dapat diterima apabila nilai *Q-Square* lebih besar dari nol.

d. Mengkonstruksi Diagram Jalur

Konstruksi diagram jalur merupakan hubungan antara *inner* dan *outer* model. Model penelitian ini terbagi menjadi dua model yaitu model reflektif (arah panah dari konstruk ke indikator) dan model formatif (arah panah dari konstruk ke indikator) yang dapat dilihat pada gambar di lampiran 5.

e. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikansi dari pengaruh sebuah variabel bebas terhadap variabel terikat yang diketahui dari nilai pada output *Path Coefficients*. Signifikansi parameter dapat memberikan informasi hubungan antara variabel-variabel penelitian. Menurut Hair et al., (2018), nilai *t-statistics* yang dihasilkan minimal sebesar 1,99 sehingga tingkat signifikansinya sebesar 5% dan penelitian yang menggunakan tingkat

signifikansi sebesar 5% harus memiliki nilai *p-values* yang kurang dari 5% atau 0,05 sehingga dapat dikatakan berpengaruh dan signifikan.

3.8. Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah merupakan langkah-langkah dalam penelitian agar mendapatkan tahapan yang terstruktur secara sistematis. Adapun kerangka pemecahan masalah di lampiran 6.



BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Instansi

4.1.1. Profil Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintahan Kabupaten Jember

Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintahan Kabupaten Jember merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang menaungi penyusunan kebijakan dan mengkoordinasikan penyelenggaraan organisasi, umum, protokol, kepegawaian dan keuangan. Adapun logo Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintahan Kabupaten Jember pada lampiran 7. Dalam Peraturan Bupati Jember tahun 2023 pada bagian kedua pasal 8 ayat 1(c) terkait susunan organisasi disebutkan bahwa bagian Asisten Administrasi Umum dibagi menjadi 3 bagian, yakni Bagian Organisasi, Bagian Umum, dan Bagian Protokol dan Komunikasi yang memiliki peran dalam menjalankan urusan pemerintah daerah berdasarkan asas otonomi dan pembantuan sesuai bidangnya. Asisten Administrasi Umum memiliki 73 ASN yang terbagi menjadi tiga bagian yakni pada bagian organisasi terdapat 9 ASN, bagian umum terdapat 54 ASN, dan bagian protokol dan komunikasi terdapat 10 ASN dengan dibuktikan dari daftar pegawai pada lampiran 13.

4.1.2. Struktur Organisasi Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintahan Kabupaten Jember

Adapun struktur organisasi Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintahan Kabupaten Jember pada lampiran 7.

4.2. Deskripsi Statistik Data atau Variabel

4.2.1. Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan data primer yang telah dijawab oleh responden sebagai deskripsi karakteristik responden. Berdasarkan data kuesioner terhadap pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor

Pemerintahan Kabupaten Jember yang berjumlah 73 orang dapat diketahui hal mengenai usia responden, jenis kelamin, jabatan, dan lama bekerja di kantor Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintahan Kabupaten Jember.

a. Deskripsi Usia Responden

Karakteristik responden berlandaskan pada usia dimana dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi beberapa rentang usia yaitu 31-40 tahun, 41-50 tahun, dan lebih dari 50 tahun. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, diperoleh data karakteristik responden berdasarkan usia yang dapat dilihat pada tabel deskripsi usia responden di lampiran 8.

Berdasarkan tabel deskripsi usia responden pada lampiran 8 dapat diketahui bahwa dari total responden, persentase terbanyak terdapat pada rentang usia 41-50 tahun sebesar 57.5% dengan jumlah 42 responden, kemudian pada rentang 31-40 tahun terdapat sejumlah 10 responden dengan persentase sebesar 13.7%, lalu pada rentang > 50 tahun terdapat sejumlah 21 responden dengan persentase 28.8%. Rentang usia terbanyak terdapat pada rentang usia 31-40 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember merupakan generasi yang memiliki usia yang lebih berpengalaman sehingga dalam kinerja mampu memberikan peran atau contoh yang baik kepada pegawai lain.

b. Deskripsi Jenis Kelamin

Karakteristik responden menurut jenis kelamin pada penelitian ini dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu laki-laki dan perempuan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diperoleh data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yang dapat dilihat pada tabel deskripsi jenis kelamin di lampiran 8.

Berdasarkan tabel deskripsi jenis kelamin pada lampiran 8 menunjukkan bahwa dari total 73 responden, persentase terbanyak terdapat pada jenis kelamin laki - laki sebesar 71.2% dengan jumlah 52 responden. Sedangkan persentase dari jenis kelamin perempuan adalah sebesar 28.8% dengan jumlah 21 responden. Hal ini berarti bahwa pegawai ASN Asisten

Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember didominasi oleh laki-laki daripada perempuan.

c. Deskripsi Jabatan

Karakteristik responden berdasarkan posisi jabatan di instansi tempat bekerja dikelompokkan menjadi kategori sesuai dengan banyaknya bidang yang ada di ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diperoleh data karakteristik responden berdasarkan jabatan yang dapat dilihat pada tabel deskripsi jabatan di lampiran 8.

Berdasarkan tabel deskripsi jabatan pada lampiran 8 menunjukkan bahwa dari total 73 responden, persentase terbanyak terdapat pada jabatan Pengadministrasi Umum sebesar 20.5% dengan jumlah 15 responden. Kemudian diurutkan kedua ada pada jabatan Pramu Bakti sebesar 19.2% dengan jumlah 14 responden, lalu selanjutnya diikuti dengan jabatan Staff Pelaksana sebesar 9.6% dengan jumlah 7 responden, lalu ada jabatan Pengadministrasi Keuangan sebesar 6.8% dengan jumlah 5 responden, lalu ada jabatan Pranata Jamuan dan teknisi sebesar 5.5% dengan jumlah 4 responden, lalu ada jabatan Bendahara dan Pranata Ahli Muda sebesar 4.1% dengan jumlah 3 responden, lalu ada jabatan Pengadministrasi Sarana dan Prasarana serta pengemudi sebesar 2.7% dengan jumlah 2 responden dan yang diurutkan terakhir ada pada jabatan Kepala Bagian Organisasi, Kepala Bagian Prokopim, Kepala Bagian Umum, Kepala Sub Bagian Rumah Tangga, Plt Kasubag Prokopim, Analis Kebijakan, Analis Aparatur Ahli Muda, Analis Kelembagaan, Pengadministrasi Anggaran, Pengadministrasi Kepegawaian, Pengelola Keuangan, Pengelola Barang Milik Daerah, Verivikator, dan Petugas Keamanan sebesar 1.4% atau masing-masing 1 orang responden.

d. Deskripsi Lama Bekerja

Karakteristik responden berlandaskan lama bekerja dimana dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi beberapa rentang usia yaitu 1-10 tahun, 11-20 tahun, 21-30 tahun dan 31-40 tahun. Berdasarkan penelitian yang

dilakukan, diperoleh data karakteristik responden berdasarkan usia yang dapat dilihat pada tabel deskripsi lama bekerja di lampiran 8.

Berdasarkan tabel deskripsi lama bekerja pada lampiran 8 dapat diketahui bahwa dari total 73 responden, persentase terbanyak terdapat pada rentang lama bekerja 11-20 tahun sebesar 50.7% dengan jumlah 37 responden, kemudian pada rentang lama bekerja 21-30 tahun terdapat sejumlah 30 responden dengan persentase sebesar 41.1%, lalu pada rentang lama bekerja 1-10 tahun terdapat sejumlah 4 responden dengan persentase sebesar 5.5%, dan pada rentang lama bekerja 31-40 tahun terdapat sejumlah 2 responden dengan persentase sebesar 2.7%. Rentang lama bekerja terbanyak terdapat pada rentang lama bekerja 11-20 tahun yang menandakan bahwa mayoritas responden dalam penelitian masih didominasi oleh pegawai dengan tingkat bekerja yang cukup lama di ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember.

4.2.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan variabel keadilan organisasi (X_1), *work life balance* (X_2), kepuasan kerja (Y), dan *employee engagement* (Z). Frekuensi jawaban responden terhadap kuesioner yang dilakukan dengan memberikan skor 5 hingga 1. Skor 5 berarti bahwa responden sangat setuju (SS), skor 4 berarti responden setuju (S), skor 3 berarti responden netral (N), skor 2 berarti responden tidak setuju (TS), dan skor 1 berarti responden sangat tidak setuju (STS).

a. Deskripsi Variabel Keadilan Organisasi (X_1)

Terdapat tiga indikator yang mempengaruhi variabel Keadilan Organisasi yaitu Keadilan Distributif, Keadilan Interaksional, dan Keadilan Prosedural. Distribusi frekuensi penilaian responden terhadap indikator pada variabel Keadilan Organisasi disajikan dalam bentuk tabel pada tabel deskripsi variabel keadilan organisasi (X_1) di lampiran 8.

Berdasarkan tabel deskripsi variabel keadilan organisasi (X_1) pada lampiran 8 dapat terlihat bahwa item X1.1 dengan indikator Keadilan

Distributif memperoleh nilai modus S (setuju), dengan 40 atau 54.8% responden yang mengisi setuju dan sebanyak 9 atau 12.3% responden menjawab netral. Kemudian untuk item X1.2 dengan indikator Keadilan Interaksional memperoleh nilai modus yang sama yaitu S (setuju), dengan 41 atau 56.2% responden menjawab setuju dan 14 atau 19.2% menjawab netral sehingga dapat diartikan bahwa Keadilan Distributif dan Keadilan Interaksional sangat dibutuhkan oleh pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember. Indikator terakhir atau item X1.3 yaitu Keadilan Prosedural memiliki nilai modus S (setuju) atau dapat dikatakan baik, dengan 32 atau 43.8% responden menjawab setuju dan 21 atau 28.8% responden menjawab netral yang mana indikator ini juga tentunya dibutuhkan oleh pegawai.

b. Deskripsi Variabel *Work Life Balance* (X_2)

Terdapat tiga indikator yang mempengaruhi variabel *Work Life Balance* yaitu *Time Balance*, *Involvement Balance*, dan *Satisfaction Balance*. Distribusi frekuensi penilaian responden terhadap indikator pada variabel *Work Life Balance* disajikan dalam bentuk tabel deskripsi variabel *work life balance* (X_2) di lampiran 8.

Berdasarkan tabel deskripsi variabel *work life balance* (X_2) pada lampiran 8 dapat terlihat bahwa item X2.1 dengan indikator *Time Balance* memperoleh nilai modus S (setuju), dengan 35 atau 47.9% responden yang mengisi setuju dan sebanyak 13 atau 13.7% responden menjawab netral. Kemudian untuk item X2.2 dengan indikator *Involvement Balance* memperoleh nilai modus yang sama yaitu S (setuju), dengan 33 atau 45.2% responden menjawab setuju dan 17 atau 23.3% menjawab netral sehingga dapat diartikan bahwa *Time Balance* dan *Involvement Balance* sangat dibutuhkan oleh pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember. Indikator terakhir atau item X2.3 yaitu *Satisfaction Balance* memiliki nilai modus S (setuju) atau dapat dikatakan baik, dengan 37 atau 50.7% responden menjawab setuju dan 13

atau 17.8% responden menjawab netral yang mana indikator ini juga tentunya dibutuhkan oleh pegawai.

c. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Terdapat lima indikator yang mempengaruhi variabel Kepuasan Kerja yaitu Kemangkiran, Keinginan Pindah, Kinerja Pegawai, Rekan Kerja, dan Kenyamanan Kerja Pegawai. Distribusi frekuensi penilaian responden terhadap indikator pada variabel Kepuasan Kerja disajikan dalam bentuk tabel deskripsi variabel kepuasan kerja (Y) di lampiran 8.

Berdasarkan tabel deskripsi variabel kepuasan kerja (Y) pada lampiran 8 dapat terlihat bahwa item Y1 dengan indikator Kemangkiran memperoleh modus S (setuju), dengan 38 atau 52.1% responden menjawab setuju dan sebanyak 14 atau 19.2% responden menjawab netral. Kemudian untuk item Y2 dengan indikator Keinginan Pindah memperoleh nilai modus yaitu S (setuju), dengan 36 atau 49.3% responden menjawab setuju dan 15 atau 20.5% menjawab netral. Indikator ketiga atau item Y3 yaitu Kinerja Pegawai memiliki modus S (setuju) dengan 36 atau 49.3% responden menjawab setuju dan 16 atau 21.9% responden menjawab netral. Indikator keempat yaitu Y4 yaitu Rekan Kerja memiliki modus S (setuju) dengan 28 atau 38.4% responden menjawab setuju dan 19 atau 26% responden menjawab netral. Indikator kelima yaitu Y5 yaitu Kenyamanan Kerja Pegawai memiliki modus S (setuju) dengan 32 atau 43.8% responden menjawab setuju dan 16 atau 21.9% responden menjawab netral. Sehingga dapat diartikan bahwa Kemangkiran, Keinginan Pindah, Kinerja Pegawai, Rekan Kerja, dan Kenyamanan Kerja Pegawai berkaitan dengan pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember.

d. Deskripsi Variabel *Employee Engagement* (Z)

Terdapat tiga indikator yang mempengaruhi variabel *Employee Engagement* yaitu *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorption*. Distribusi frekuensi penilaian responden terhadap indikator pada variabel *Employee Engagement* disajikan dalam bentuk tabel deskripsi variabel *employee engagement* (Z) di lampiran 8.

Berdasarkan tabel deskripsi variabel *employee engagement* (Z) pada lampiran 8 dapat terlihat bahwa item Z1 dengan indikator Vigor memperoleh nilai modus S (setuju), dengan 33 atau 45.2% responden yang mengisi setuju dan sebanyak 16 atau 21.9% responden menjawab netral. Kemudian untuk item Z2 dengan indikator Dedication memperoleh nilai modus yang sama yaitu S (setuju), dengan 35 atau 47.9% responden menjawab setuju dan 19 atau 26% menjawab netral. Indikator terakhir atau item Z3 yaitu Absorption memiliki nilai modus S (setuju) atau dapat dikatakan baik, dengan 38 atau 52.1% responden menjawab setuju dan 12 atau 16.4% responden menjawab netral yang mana indikator ini juga tentunya dibutuhkan oleh pegawai. Sehingga *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorption* sangat dibutuhkan oleh pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember.

4.3. Uji Instrumen Data

4.3.1. Uji Validitas

Dalam melakukan penelitian, penting untuk mengetahui valid atau tidaknya distribusi frekuensi data yang diberikan oleh responden pada pengisian kuesioner sebagai alat ukur ketepatan pada nilai indikator terhadap variabelnya, maka dilakukan uji validitas. Penelitian ini menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity* untuk menguji data yang telah didapatkan.

a. *Convergent Validity*

Proses pengumpulan data diawali dengan peneliti mengumpulkan responden sejumlah 73 orang untuk melakukan pengujian validitas. Proses ini dioperasikan dengan bantuan aplikasi SmartPLS versi 3.2.9

Convergent Validity dapat dievaluasi valid atau tidaknya melalui skor *outer loadings* dari masing-masing variabel. Penilaian model pengukuran reflektif untuk mengevaluasi konsistensi internal juga meliputi *Average Variance Extracted* (AVE) (Hair et al., 2018). Seluruh indikator harus memiliki nilai *outer loadings* yang signifikan secara statistik. Biasanya

signifikansi *outer loadings* dapat bernilai rendah, namun variabel laten harus menjelaskan sebagian besar varians setiap indikator setidaknya dengan nilai *outer loadings* $> 0,6$. Adapun hasil *convergent validity* dengan menggunakan *outer loadings* tersaji dalam bentuk tabel pada lampiran 9 tabel hasil *outer loadings*.

Berdasarkan hasil tabel *outer loadings* yang tersaji pada lampiran 9 menunjukkan nilai *outer loadings* $> 0,6$ dimana hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam kuesioner tersebut dapat terukur dengan valid. Seluruh indikator pernyataan dalam instrumen penelitian memberikan pernyataan yang memenuhi nilai yang telah disyaratkan sehingga dapat dinyatakan valid (Hair et al., 2018).

b. *Discriminant Validity*

Pengujian *discriminant validity* dapat dilihat dengan menggunakan metode *cross loadings*. Hal ini merupakan pendekatan pertama untuk menilai validitas diskriminan dari indikator. Secara khusus, muatan luar indikator pada konstruk terkait harus lebih besar daripada muatan silangnyanya yaitu, *cross loadings* pada konstruk lainnya (Hair et al., 2018). Adapun hasil *cross loadings* tersaji dalam bentuk tabel pada lampiran 9 tabel hasil *cross loadings*.

Berdasarkan hasil tabel *cross loadings* yang tersaji pada lampiran 9 menunjukkan adanya *discriminant validity* yang baik dan dapat dinyatakan valid karena nilai korelasi indikatornya sendiri lebih tinggi daripada nilai korelasi pada variabel tersebut dengan indikator variabel lain.

Selanjutnya dilakukan pengujian dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Jika nilai AVE menunjukkan nilai lebih dari 0,5 dari setiap variabel, maka model penelitian dapat dikatakan baik guna mengetahui tercapainya syarat validitas diskriminan (Hair et al., 2018). Adapun hasil AVE tersaji dalam bentuk tabel pada lampiran 9 tabel hasil *Average Variance Extracted* (AVE).

Berdasarkan hasil tabel AVE yang tersaji pada lampiran 9 menunjukkan nilai AVE > 0,5 pada setiap variabel sehingga dapat dinyatakan valid.

4.3.2. Uji Realibilitas

Pengujian realibilitas dilakukan dengan menggunakan *cronbach alpha* dan *composite reliability* sebagai tolak ukur reliabel tidaknya variabel. Reliabilitas komposit bervariasi antara 0,50 dan 1,00 dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan tingkat reliabilitas yang lebih tinggi. Pada penelitian tahap lanjutan, nilai antara 0,70 dan 0,90 dapat dikatakan memuaskan serta apabila nilai *composite reliability* di bawah 0,5, maka menunjukkan kurangnya reliabilitas variabel (Hair et al., 2018). Adapun hasil uji realibilitas tersaji dalam bentuk tabel pada lampiran 9 tabel hasil uji realibilitas.

Berdasarkan hasil tabel uji realibilitas yang tersaji pada lampiran 9 menunjukkan adanya nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* adalah di atas 0,60 yang menunjukkan bahwa seluruh variabel pada model yang diestimasi dapat dinyatakan reliabel. Jadi dapat disimpulkan seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki *nilai outer loadings*, AVE, *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang telah memenuhi syarat sehingga model yang diestimasi dinyatakan valid dan reliabel sehingga dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya (Hair et al., 2018).

4.4. Analisis *Partial Least Square*

4.4.1. Uji Measurement (*Outer model*)

Outer model digunakan untuk melihat nilai reliabilitas dan validitas pada model guna menjadi penghubung antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Indikator pada variabel penelitian ini meliputi Keadilan Organisasi, *Work Life Balance*, Kepuasan Kerja, *Employee Engagement* yang bersifat indikator reflektif.

4.4.2. Uji Struktural (*Inner model*)

Inner model atau disebut juga uji struktural penelitian ini adalah pengaruh secara langsung variabel Z (endogen 1) terhadap variabel Y (endogen 2). Penelitian ini menggunakan variabel X (eksogen) yang terdiri dari Keadilan Organisasi (X1) dan *Work Life Balance* (X2). Sedangkan variabel Z (endogen 1) yaitu *Employee Engagement* dan variabel Y (endogen 2) yaitu Kepuasan Kerja. Melalui perubahan nilai R^2 dapat diketahui hubungan substantive pada variabel laten endogen dengan eksogen. Hair et al., (2018) menyebutkan nilai R^2 biasanya berada di antara 0 dan +1 yang mewakili jumlah varian dalam konstruk. Adapun hasil uji R^2 tersaji dalam bentuk tabel pada lampiran 10 tabel hasil uji R^2 .

Berdasarkan hasil tabel uji R^2 yang tersaji pada lampiran 10 menunjukkan adanya variabel *employee engagement* (Z) sebesar 0.549 atau 54.9% (kuat) sedangkan nilai yang diperoleh variabel kepuasan kerja (Y) sebesar 0.794 atau 79,4% (kuat). Sehingga kemampuan variabel keadilan organisasi (X1) dan *work life balance* (X2) dalam mempengaruhi variabel *employee engagement* (Z) sebesar 54.9%, sedangkan dalam mempengaruhi variabel kepuasan kerja (Y) sebesar 79.4%. Koefisien determinasi R^2 menggambarkan seberapa besar konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Sehingga, perhitungan selebihnya variabel *employee engagement* dan kepuasan kerja tidak sampai 20% digambarkan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian.

4.4.3. Evaluasi Model Fit

Evaluasi Model Fit memiliki dua tahap pengujian yang meliputi pengujian *measurement* dan pengujian struktural. Uji *measurement* dilakukan untuk menentukan nilai validitas dan realibilitas pada sebuah indikator. Pengujian struktural dijalankan dengan melihat nilai R^2 dan Q^2 untuk *predictive relevance* guna mengetahui estimasi parameter dan nilai hasil model. Akurasi *predictive relevance* model jalur dapat diterima apabila nilai

Q -Square lebih besar dari nol (Hair et al., 2018). Adapun hasil uji Q^2 tersaji dalam bentuk tabel pada lampiran 10 tabel hasil uji Q^2 .

Berdasarkan hasil tabel uji Q^2 yang tersaji pada lampiran 10 menunjukkan nilai Q^2 sebesar 0,510 dan 0,755 yang sudah lebih besar dari nol, sehingga dapat dikatakan bahwa hasil nilai *Predictive Relevance* baik.

4.4.4. Mengkonstruksi Diagram Jalur

Konstruksi Diagram Jalur menggunakan aplikasi SmartPLS 3.2.9 dengan menggabungkan *inner model* dan *outer model*. Adapun gambar konstruksi diagram jalur di lampiran 10.

Penelitian ini merupakan penelitian model reflektif dimana arah panah dari konstruk ke indikator. Hal ini dikarenakan indikator merupakan perwujudan dari konstruknya. Dalam konteks ini, sebagai contoh indikator keadilan interaksional, keadilan distributif, dan keadilan prosedural yang merupakan perwujudan dari variabel keadilan organisasi dimana ketiga indikator tersebut membentuk variabel X1 atau konstruk.

4.4.5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan bantuan SmartPLS 3.2.9 untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang diketahui pada nilai output *path coefficients*. Menurut Hair et al., (2018), nilai *t-statistics* yang dihasilkan minimal sebesar 1,99 sehingga tingkat signifikansinya sebesar 5% dan penelitian yang menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5% harus memiliki nilai *p-values* yang kurang dari 5% atau 0,05 sehingga dapat dikatakan berpengaruh dan signifikan. Adapun output *path coefficients* tersaji dalam bentuk tabel pada lampiran 10 tabel hasil *path coefficients*.

a. Pengaruh Langsung (*Direct Effects*)

1. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Employee Engagement*

Pada tabel output *path coefficients* yang tersaji pada lampiran 10 menghasilkan bahwa keadilan organisasi terhadap *employee engagement*

memiliki besar pengaruh sebesar 0,469 dan nilai *t-statistics* $4,036 > 1,993$ *t-table* serta nilai *p-values* $0,000 < 0,050$ hal itu mengindikasikan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* sebesar 46,90%.

2. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Employee Engagement*

Pada tabel output *path coefficients* yang tersaji pada lampiran 10 menghasilkan bahwa *work life balance* terhadap *employee engagement* memiliki besar pengaruh sebesar 0,321 dan nilai *t-statistics* $2,645 > 1,993$ *t-table* serta nilai *p-values* $0,004 < 0,050$ hal itu mengindikasikan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* sebesar 32,10%.

3. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Pada tabel output *path coefficients* yang tersaji pada lampiran 10 menghasilkan bahwa keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki besar pengaruh sebesar 0,463 dan nilai *t-statistics* $4,039 > 1,993$ *t-table* serta nilai *p-values* $0,000 < 0,050$ hal itu mengindikasikan bahwa Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja sebesar 46,30%.

4. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel output *path coefficients* yang tersaji pada lampiran 10 menghasilkan bahwa *work life balance* terhadap kepuasan kerja memiliki besar pengaruh sebesar 0,324 dan nilai *t-statistics* $3,466 > 1,993$ *t-table* serta nilai *p-values* $0,001 < 0,050$ hal itu mengindikasikan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja sebesar 32,40%.

5. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel output *path coefficients* yang tersaji pada lampiran 10 menghasilkan bahwa *employee engagement* terhadap kepuasan kerja memiliki besar pengaruh sebesar 0,193 dan nilai *t-statistics* $1,799 < 1,993$ *t-table* serta nilai *p-values* $0,032 < 0,050$ hal itu mengindikasikan bahwa

Employee Engagement tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effects*)

1. *Employee Engagement* memediasi Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel output *path coefficients* yang tersaji pada lampiran 10 menghasilkan bahwa *employee engagement* memediasi keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki besar pengaruh sebesar 0,090 dan nilai *t-statistics* $1,555 < 1,993$ *t-table* serta nilai *p-values* $0,060 > 0,050$ hal itu mengindikasikan bahwa *Employee Engagement* tidak dapat memediasi Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

2. *Employee Engagement* memediasi *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel output *path coefficients* yang tersaji pada lampiran 10 menghasilkan bahwa *employee engagement* memediasi *work life balance* terhadap kepuasan kerja memiliki besar pengaruh sebesar 0,062 dan nilai *t-statistics* $1,471 < 1,993$ *t-table* serta nilai *p-values* $0,071 > 0,050$ hal itu mengindikasikan bahwa *Employee Engagement* tidak dapat memediasi *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja.

4.5. Pembahasan Hasil

4.5.1. Pengaruh Langsung (*Direct Effects*)

1. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil perhitungan *partial least square* yang telah dilakukan pada tabel yang tersaji pada lampiran 10 menghasilkan bahwa keadilan organisasi terhadap *employee engagement* memiliki besar pengaruh sebesar 0,469 dan nilai *t-statistics* $4,036 > 1,993$ *t-table* serta nilai *p-values* $0,000 < 0,050$ hal itu menggambarkan bahwa pegawai ASN Asisten Administrasi Umum memiliki atasan yang bersikap adil terhadap pegawainya sehingga dengan sikap adil itu dapat meningkatkan *employee engagement*

kepada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum. Hasil temuan ini membuktikan pengaruh secara langsung bahwa keadilan organisasi yang mampu meningkatkan *employee engagement* pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember sekaligus menjawab permasalahan pertama penelitian.

Variabel Keadilan Organisasi memiliki 3 indikator yang digunakan untuk mengukur yaitu keadilan distributif, keadilan interaksional, dan keadilan prosedural dimana berdasarkan hasil berdasarkan hasil tabel deskripsi variabel keadilan organisasi pada lampiran 8, indikator keadilan interaksional memiliki nilai *outer loadings* paling tinggi atau dapat dikatakan sebagai indikator yang paling menggambarkan variabel keadilan organisasi. Berdasarkan hasil jawaban responden dimana indikator keadilan interaksional memiliki nilai modus S (setuju) atau dapat dikatakan baik dengan 41 atau 56.2% responden menjawab setuju dan 14 atau 19.2% menjawab netral.

Keadilan organisasi oleh pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember dapat dirasakan dengan baik namun masih perlu lebih dioptimalkan. Berdasarkan keadaan di lapangan, keadilan organisasi mempengaruhi keterikatan pegawai dalam sebuah instansi. Hasil wawancara oleh pegawai Asisten Administrasi Umum, masih sering terjadinya *miss-komunikasi* antar atasan maupun bawahan yang menyebabkan seringnya kesalahpahaman saat mengerjakan tugas yang diberikan sehingga berdampak pada tingkat *engaged* setiap pegawai. Berdasarkan hal tersebut, diharapkan atasan dan bawahannya mampu membangun budaya komunikasi yang terbuka dan menyampaikan informasi dengan jelas dan tegas serta melakukan pengecekan ulang terkait pemahaman informasi yang diterima. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Hadiyani et al., (2018) dan Onyango et al., (2022) dimana hasil penelitiannya menyebutkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

2. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil perhitungan *partial least square* yang telah dilakukan pada tabel yang tersaji pada lampiran 10 menghasilkan bahwa *work life balance* terhadap *employee engagement* memiliki besar pengaruh sebesar 0,321 dan nilai *t-statistics* $2,645 > 1,993$ *t-table* serta nilai *p-values* $0,004 < 0,050$ hal itu menggambarkan bahwa pegawai ASN Asisten Administrasi Umum merasa puas apabila mendapat keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi sehingga dapat meningkatkan *employee engagement* kepada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum. Hasil temuan ini membuktikan pengaruh secara langsung bahwa *work life balance* yang mampu meningkatkan *employee engagement* pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember sekaligus menjawab permasalahan kedua penelitian.

Variabel *work life balance* memiliki 3 indikator yang digunakan untuk mengukur yaitu *time balance*, *involvement balance*, dan *satisfaction balance* dimana berdasarkan hasil tabel deskripsi variabel *work life balance* pada lampiran 8, indikator *satisfaction balance* memiliki nilai *outer loadings* paling tinggi atau dapat dikatakan sebagai indikator yang paling menggambarkan variabel *work life balance*. Berdasarkan hasil jawaban responden dimana indikator *satisfaction balance* memiliki nilai modus S (setuju) atau dapat dikatakan baik dengan 37 atau 50.7% responden menjawab setuju dan 13 atau 17.8% menjawab netral.

Keseimbangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan kehidupan pribadi yang dirasakan oleh pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember adalah baik namun masih perlu lebih dioptimalkan. Berdasarkan data sasaran kinerja bahwa sasaran kinerja Asisten Administrasi Umum lebih banyak daripada OPD lainnya, sehingga membuat jumlah pekerjaan dan beban kerja yang didapat oleh pegawai lebih tinggi yang menyebabkan pegawai lebih menaruh perhatian ke kehidupan pekerjaannya dibanding kehidupan pribadinya. Adanya hal tersebut dapat menyebabkan pegawai masih kurang puas dalam keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaannya. Hal ini menandakan keseimbangan kepuasan

pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember dalam *work life balance* yang berdampak pada tingkat keterikatan setiap pegawai. Berdasarkan penjelasan tersebut, diharapkan instansi dan pegawai dapat bekerja dengan waktu yang lebih efektif untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hasil penelitian ini didukung oleh Larasati et al., (2019) dan Yuliani & Silvianita (2021) dimana hasil penelitiannya menyebutkan *work life balance* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*.

3. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan *partial least square* yang telah dilakukan pada tabel yang tersaji pada lampiran 10 menghasilkan bahwa keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki besar pengaruh sebesar 0,463 dan nilai *t-statistics* 4,039 > 1,993 *t-table* serta nilai *p-values* 0,000 < 0,050 hal itu menggambarkan bahwa pegawai ASN Asisten Administrasi Umum memiliki atasan yang bersikap adil terhadap pegawai nya sehingga dengan sikap adil itu dapat meningkat kepuasan kerja kepada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum. Hasil temuan ini membuktikan pengaruh secara langsung bahwa keadilan organisasi yang mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember sekaligus menjawab permasalahan ketiga penelitian.

Variabel keadilan organisasi memiliki 3 indikator yang digunakan untuk mengukur yaitu keadilan distributif, keadilan interaksional, dan keadilan prosedural dimana berdasarkan berdasarkan hasil tabel deskripsi variabel keadilan organisasi pada lampiran 8, indikator keadilan interaksional memiliki nilai *outer loadings* paling tinggi atau dapat dikatakan sebagai indikator yang paling menggambarkan variabel keadilan organisasi. Berdasarkan hasil jawaban responden dimana indikator keadilan interaksional memiliki nilai modus S (setuju) atau dapat dikatakan baik dengan 41 atau 56.2% responden menjawab setuju dan 14 atau 19.2% menjawab netral.

Keadilan organisasi oleh pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember dapat dirasakan dengan baik

namun masih perlu lebih dioptimalkan dimana disebabkan karena adanya temuan lapang dalam keadilan interaksional yang masih sering terjadinya kesalahpahaman antar atasan maupun bawahan dalam memberikan informasi terkait pekerjaan yang harus dilakukan. Hal tersebut turut mempengaruhi rasa kepuasan kerja yang dimiliki pada tiap pegawai. Temuan pada lapang juga memperlihatkan adanya kepuasan kerja yang kurang dengan dilihat dari indikator kepuasan kerja. Hal ini juga dapat disebabkan dari rasa bosan yang dimiliki pegawai dimana merasa pekerjaan yang telah lama mereka kerjakan kurang menantang dan monoton. Berdasarkan penjelasan, diharapkan atasan dan bawahan mampu membangun komunikasi yang baik dengan menyampaikan informasi yang jelas dan melakukan pengecekan ulang terkait pemahaman informasi yang diterima sebelum mengerjakan tugas pekerjaan dan lebih aktif melakukan kolaborasi dengan rekan kerja melalui budaya komunikasi yang lebih terbuka agar mencapai rasa kepuasan kerja yang tinggi. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Dewantara & Wulanyani (2019) dan Kurniawan & Nurohmah (2022) menyebutkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan *partial least square* yang telah dilakukan pada tabel yang tersaji pada lampiran 10 menghasilkan bahwa *work life balance* terhadap kepuasan kerja memiliki besar pengaruh sebesar 0,324 dan nilai *t-statistics* $3,293 > 1,993$ *t-table* serta nilai *p-values* $0,001 < 0,050$ hal itu hal itu menggambarkan bahwa pegawai ASN Asisten Administrasi Umum merasa puas apabila mendapat keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja kepada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum. Hasil temuan ini membuktikan pengaruh secara langsung bahwa *work life balance* yang mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember sekaligus menjawab permasalahan keempat penelitian.

Variabel *work life balance* memiliki 3 indikator yang digunakan untuk mengukur yaitu *time balance*, *involvement balance*, dan *satisfaction balance* dimana berdasarkan hasil tabel deskripsi variabel *work life balance* pada lampiran 8, indikator *satisfaction balance* memiliki nilai *outer loadings* paling tinggi atau dapat dikatakan sebagai indikator yang paling menggambarkan variabel *work life balance*. Berdasarkan hasil jawaban responden dimana indikator *satisfaction balance* memiliki nilai modus S (setuju) atau dapat dikatakan baik dengan 37 atau 50.7% responden menjawab setuju dan 13 atau 17.8% menjawab netral.

Keseimbangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan kehidupan pribadi yang dirasakan oleh pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember adalah baik namun masih perlu lebih dioptimalkan. Hal tersebut terjadi karena disebabkan pegawai Asisten Administrasi Umum masih belum mendapatkan keseimbangan kehidupan yang maksimal dengan dilihat dari jam pulang kantor yang masih melebihi 16.00 dan banyaknya perjalanan dinas ke luar kota karena bertambahnya jumlah pekerjaan yang berdasarkan data jumlah sasaran kegiatan kinerja pada Asisten Administrasi Umum lebih banyak daripada OPD lainnya, sehingga pegawai tersebut harus menaruh perhatian berlebih ke pekerjaan dibanding ke kehidupan pribadinya. Temuan pada lapang juga memperlihatkan adanya kepuasan kerja yang kurang dengan dilihat dari indikator kepuasan kerja dimana berdasarkan hasil kuesioner juga dikatakan bahwa *work life balance* yang baik tidak selalu menjamin dapat menghilangkan rasa bosan, dimana beberapa dari mereka masih memiliki perasaan kurang puas dalam pekerjaannya yang cenderung memiliki jiwa tantangan dan terkadang merasa bahwa pekerjaan yang mereka jalani terlalu monoton dan kurang menantang. Berdasarkan penjelasan tersebut, diharapkan instansi dan pegawai dapat bekerja dengan waktu yang lebih efisien dan lebih dapat memperhatikan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Hasil penelitian ini didukung oleh Trisyanti et al., (2018) dan Lumunon et al., (2019) yang menyebutkan bahwa *work life balance* berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

5. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan *partial least square* yang telah dilakukan yang tersaji pada lampiran 10 menghasilkan bahwa *employee engagement* terhadap kepuasan kerja memiliki besar pengaruh sebesar 0,193 dan nilai *t-statistics* $1,799 < 1,993$ *t-table* serta nilai *p-values* $0,036 < 0,050$ hal itu menggambarkan bahwa pegawai ASN Asisten Administrasi Umum harus fokus dalam mengerjakan setiap pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja kepada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum. Hasil temuan ini membuktikan pengaruh secara langsung bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember sekaligus menjawab permasalahan kelima penelitian.

Variabel *employee engagement* memiliki 3 indikator yang digunakan untuk mengukur yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* dimana berdasarkan hasil tabel deskripsi variabel *employee engagement* pada lampiran 8, indikator *absorption* memiliki nilai *outer loadings* paling tinggi atau dapat dikatakan sebagai indikator yang paling menggambarkan variabel *employee engagement*. Berdasarkan hasil jawaban responden dimana indikator *absorption* memiliki nilai modus S (setuju) atau dapat dikatakan baik dengan 38 atau 52.1% responden menjawab setuju dan 12 atau 16.4% menjawab netral.

Pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember merasa keterikatan mereka dalam pemberian perhatian secara penuh terhadap pekerjaannya belum menjadi faktor utama yang mempengaruhi tingkat kepuasan pekerjaan, hanya sebatas kesadaran bahwa mereka harus menyelesaikan pekerjaannya. Dibuktikan juga dari hasil kuesioner bahwa mayoritas pegawai dengan tingkat bekerja yang cukup lama, yakni pada jangka 11-20 tahun dan didominasi oleh pegawai yang memiliki usia lebih berpengalaman yaitu berumur 31-40 tahun bahwa mereka memiliki keterikatan pekerjaan namun keterikatan tersebut tidak menjamin adanya perasaan puas. Berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara, pegawai tersebut

memiliki perasaan kurang puas dalam pekerjaannya karena di lapangan para pegawai dengan umur tersebut masih memiliki jiwa tantangan yang dimana terkadang mereka merasa bahwa pekerjaan yang mereka jalani terlalu monoton dan kurang menantang. Hasil penelitian ini didukung oleh Atthohiri & Wijayati (2021) yang menyebutkan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.5.2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effects*)

1. *Employee Engagement* memediasi Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan *partial least square* yang telah dilakukan yang tersaji pada lampiran 10 menghasilkan bahwa *employee engagement* memediasi keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki besar pengaruh sebesar 0,090 dan nilai *t-statistics* $1,555 < 1,993$ *t-table* serta nilai *p-values* $0,060 > 0,050$ hal itu menggambarkan bahwa pegawai ASN Asisten Administrasi Umum sering kali tidak hadir di tempat kerja sehingga *employee engagement* tidak dapat memediasi keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja kepada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum. Hasil temuan ini membuktikan pengaruh secara tidak langsung bahwa *employee engagement* tidak dapat memediasi keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember sekaligus menjawab permasalahan keenam penelitian.

Variabel kepuasan kerja memiliki 5 indikator yang digunakan untuk mengukur yaitu kemangkiran, keinginan pindah, kinerja pegawai, rekan kerja, dan kenyamanan kerja pegawai. Berdasarkan hasil tabel deskripsi variabel kepuasan kerja pada lampiran 8, indikator kemangkiran memiliki *outer loadings* yang paling tinggi atau dapat dikatakan sebagai indikator yang paling menggambarkan variabel kepuasan kerja. Berdasarkan hasil jawaban responden dimana indikator kemangkiran memiliki nilai modus S (setuju) atau dapat dikatakan baik dengan 38 atau 52.1% responden menjawab setuju dan 14 atau 19.2% responden menjawab netral. Menurut Sintaasih & Indahyati (2019) menunjukkan pekerja yang mendapatkan keadilan organisasi

akan memiliki perasaan puas terhadap pekerjaannya. Berdasarkan yang terjadi pada ASN Asisten Administrasi Umum, keterikatan yang dirasakan oleh pegawai tidak memediasi tingkat keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai karena adanya keadilan distributif dan prosedural yang telah sesuai dengan ketentuan pemerintah serta keadilan interaksional yang telah berjalan. Dengan begitu pegawai akan tetap merasa puas terhadap pekerjaannya dari keadilan yang telah mereka dapat tanpa melihat perasaan *engaged* yang dimilikinya. Namun, berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara, pegawai merasa bahwa keadilan yang didapat tidak menjamin dapat menumbuhkan perasaan tanggung jawab di diri mereka. Para pegawai harus diseimbangkan dengan perasaan tanggung jawab dengan apa yang mereka dapat, agar kemangkiran tidak mendominasi. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Pramadhana (2023) dimana menyebutkan hasil penelitiannya bahwa *employee engagement* tidak mampu memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja.

2. *Employee Engagement* memediasi *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan *partial least square* yang telah dilakukan yang tersaji pada lampiran 10 menghasilkan bahwa *employee engagement* memediasi *work life balance* terhadap kepuasan kerja memiliki besar pengaruh sebesar 0,062 dan nilai *t-statistics* $1,471 < 1,993$ *t-table* serta nilai *p-values* $0,071 > 0,050$ hal itu menggambarkan bahwa pegawai ASN Asisten Administrasi Umum melakukan keterlibatan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadinya sehingga *employee engagement* tidak dapat memediasi *work life balance* terhadap kepuasan kerja kepada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum. Hasil temuan ini membuktikan pengaruh secara tidak langsung bahwa *employee engagement* tidak dapat memediasi *work life balance* terhadap kepuasan kerja pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember sekaligus menjawab permasalahan ketujuh penelitian.

Variabel kepuasan kerja memiliki 5 indikator yang digunakan untuk mengukur yaitu kemangkiran, keinginan pindah, kinerja pegawai, rekan kerja, dan kenyamanan kerja pegawai. Berdasarkan hasil tabel deskripsi variabel kepuasan kerja pada lampiran 8, indikator kemangkiran memiliki outer loadings yang paling tinggi atau dapat dikatakan sebagai indikator yang paling menggambarkan variabel kepuasan kerja. Berdasarkan hasil jawaban responden dimana indikator kemangkiran memiliki nilai modus S (setuju) atau dapat dikatakan baik dengan 38 atau 52.1% responden menjawab setuju dan 14 atau 19.2% responden menjawab netral. Menurut Lumunon et al., (2019) pekerja yang dapat mengatur waktu secara baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya akan memiliki produktifitas yang tinggi sehingga akan jauh lebih merasa puas dalam menjalankan pekerjaannya. Adanya *work life balance* yang baik dengan *employee engagement* yang baik tidak menjamin bahwa pegawai dapat merasakan kepuasan. Hal ini dibuktikan dari instansi ASN Asisten Administrasi Umum didominasi oleh pegawai dengan tingkat bekerja yang cukup lama, yakni pada jangka 11-20 tahun serta pegawai yang memiliki usia lebih berpengalaman yaitu berumur 31-40 tahun dimana mereka telah merasa terikat terhadap pekerjaannya dan memiliki keseimbangan dalam kehidupan pribadi maupun pekerjaannya, tetapi tetap tidak menjamin rasa kepuasan kerja yang didapat. Berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara, pegawai juga meraskan bahwa *work life balance* tidak menjamin dapat menghilangkan rasa bosan. Beberapa dari mereka memiliki perasaan kurang puas dalam pekerjaannya karena cenderung masih memiliki jiwa tantangan yang terkadang merasa bahwa pekerjaan yang mereka jalani terlalu monoton dan kurang menantang. Hasil penelitian ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuliani & Silvanita (2021) bahwa *employee engagement* dapat memediasi *work life balance* terhadap kepuasan kerja.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil studi dan pembahasan dalam penelitian ini didapatkan kesimpulannya sebagai berikut:

- a. Pengujian secara langsung pada hipotesis pertama menghasilkan bahwa variabel keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil ini menunjukkan bahwa penghargaan yang adil dan baik terhadap beban pekerjaan yang dihadapi dalam menjalankan tugas dapat meningkatkan *employee engagement* pegawai.
- b. Pengujian secara langsung pada hipotesis kedua menghasilkan bahwa variabel *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik tingkat kepuasan pegawai apabila mendapat keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi dapat meningkatkan perasaan *engaged* pada pegawai.
- c. Pengujian secara langsung pada hipotesis ketiga menghasilkan bahwa variabel keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan atasan dengan pegawai yang memperlakukan dengan adil dapat meningkatkan kepuasan kerja pada pegawai.
- d. Pengujian secara langsung pada hipotesis keempat menghasilkan bahwa variabel *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan waktu yang diberikan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi maka pegawai akan merasa lebih puas dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- e. Pengujian secara langsung pada hipotesis kelima menghasilkan bahwa variabel *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- f. Pengujian secara tidak langsung pada hipotesis keenam dalam menguji variabel Z memediasi X1 terhadap Y menghasilkan bahwa variabel

employee engagement tidak dapat memediasi *work life balance* terhadap kepuasan kerja.

- g. Pengujian secara tidak langsung pada hipotesis ketujuh dalam menguji variabel Z memediasi X2 terhadap Y, menghasilkan bahwa variabel *employee engagement* tidak dapat memediasi keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan untuk dapat dijadikan acuan bagi penelitian selanjutnya, yakni:

- a. Penelitian ini melakukan objek pada instansi pemerintah dan hanya menggunakan satu variabel mediasi, yakni *employee engagement*.
- b. Penyebaran kuesioner hanya diberikan kepada Kepala Bagian masing-masing Asisten Administrasi Umum, sehingga peneliti tidak menunggu satu persatu yang memakan waktu cukup lama sekitar 2 minggu.
- c. Peneliti tidak melakukan pemantauan secara langsung terhadap responden saat melakukan pengisian kuesioner yang dapat saja membuat responden tidak jujur dalam memberikan jawaban atas pernyataan yang ada pada kuesioner.

5.3 Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka terdapat beberapa saran sebagai berikut:

- a. Bagi Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan bagi instansi yakni meningkatkan kepuasan kerja pada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum dimana atasan diharapkan dapat memberi motivasi kepada pegawai untuk mengurangi ketidakhadiran di tempat kerja, mempertahankan keadilan organisasi pada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum dimana atasan tetap berlaku adil terhadap semua pegawai dengan beban pekerjaan yang

telah diberikan dan tetap mempertahankan untuk pegawai dapat memberi pendapat terhadap keputusannya, meningkatkan *work life balance* pada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum dimana atasan dapat memberikan waktu yang seimbang antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi pegawai, dan untuk meningkatkan *employee engagement* pada pegawai ASN Asisten Administrasi Umum dimana atasan dapat memberikan semangat kerja kepada pegawainya agar dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktu yang telah ditentukan tanpa membutuhkan energi yang tinggi. Hal tersebut dapat dilakukan dalam meningkatkan keadilan organisasi dan *work life balance* bagi peningkatan rasa *engaged* dan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi bagi tiap pegawai agar diperoleh hasil pekerjaan yang lebih maksimal dan optimal, sebab apabila pegawai mendapatkan hal yang sudah sesuai dengan apa yang mereka kerjakan maka akan membuat pegawai merasa lebih puas dalam pekerjaannya dan menumbuhkan perasaan *engaged* dalam diri pegawai serta jika keseimbangan dalam kehidupan pribadi dan pekerjaannya baik akan mampu menumbuhkan keterikatan pekerjaan dalam diri pegawai itu sendiri dan merasakan kepuasan dalam bekerja.

b. Bagi Akademisi

Pelaksanaan penelitian ini diharapkan mampu menjadi pedoman bagi peneliti berikutnya untuk memperluas variabel, indikator, dan merinci referensi secara lebih komprehensif guna mendukung dasar teoritis dan kajian empiris dalam penelitian agar dapat lebih disempurnakan./

c. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi pedoman bagi peneliti lain dalam menangani kasus yang serupa apabila ada permasalahan dalam variabel yang diambil mengenai keadilan organisasi, *work life balance*, dan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja pegawai pada instansi serta dapat melakukan pada objek lain sehingga dapat memunculkan variabel lain yang dapat berpengaruh agar terdapat kebaruan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriyana, A. S., & Supriansyah, S. (2021). Konsep Work Life Balance Terhadap Produktivitas Pegawai yang Menerapkan Work From Home Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Literatur). *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i1.13138>
- Anggreni, A. S., & Budiani, M. S. (2021). Hubungan antara work-life balance dengan komitmen organisasi pada pegawai bank rakyat Indonesia (BRI) cabang Trenggalek. *Jurnal Penelitian Psikologi, Universitas Negeri Surabaya*, 8(8), 130–141.
- Asepta, U. Y., & Maruno, S. H. P. (2017). Analisis Pengaruhwork-Life Balancedanpengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerjakaryawan Pt.Telkomsel,Tbkbranchmalang. *Jurnal JIBEKA*.
- Atthohiri, N. A., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja dengan Work Life Balance sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1092–1100.
- Bagio, F. R. A. J. (2020). The Effect Of Organizational Justice, Career Development, And Organizational Culture On Work Satisfaction (Case Study at PT. Pertamina Training and Consulting). *Indonesian College of Economics*, 1–20.
- Batubara, A. F., & Affafiqur, R. (2020). Pengaruh Work Life Balance dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Pada Generasi Milenial di PT. Gunung Sawit Mas Desa Rantau Panjang Kecamatan Tambusai Kabupaten Rokan Hulu. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 2(3), 54–62.
- Candika, J., & Chairael, L. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pt. Lembah Karet Padang. *Jurnal Benefita*, 3(2), 248.
- Devi, K. (2014). Work Life Balance of Women Workers in Construction Industry. *European Academic Research*, 2(4), 4932–4946.
- Dewantara, M. T., & Wulanyani, N. M. S. (2019). Pengaruh kepuasan kerja dan keadilan organisasional terhadap keterikatan karyawan hotel swasta X di Bali. *Jurnal Psikologi Udayana*, 6(02), 312.
- Dewi, R. S., Setiadi, I. K., & Mulyantini, S. (2022). Pengaruh Work-Life Balance, Employee Engagement dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Kelurahan Kamal Jakarta Barat. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Magister*, 1(1), 49–62. <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JIIM>

- Edy Sutrisno. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Hadiyani, S., Zahreni, S., & Ananda, F. (2018). Peranan Keadilan Organisasi Terhadap Employee Engagement di Masa Perubahan Organisasi. *Talenta Conference Series: Local Wisdom, Social, and Arts (LWSA)*, 1(2), 362–366.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). Multivariate Data Analysis : Multivariate Data Analysis : Why multivariate data analysis ? In *Cengange Learning*.
- Handoyo, A., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, 5(1), 1–8.
- Irfan, M. (2022). Peran Lingkungan Kerja, Keadilan Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 3(3), 434–439.
- Kristanto, H. (2015). Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 17(1), 86–98.
- Kurnia, C., & Widigdo, A. M. N. (2021). Effect of Work-Life Balance, Job Demand, Job Insecurity on Employee Performance at PT Jaya Lautan Global with Employee Well-Being as a Mediation Variable. *European Journal of Business and Management Research*, 6(5), 147–152.
- Kurniawan, I. S., & Nurohmah, M. D. (2022). Pengaruh keadilan organisasi, kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja. *Kinerja*, 19(1), 71–78. <https://doi.org/10.30872/jkin.v19i1.10387>
- Larasati, D. P., Hasanati, N., & Istiqomah, -. (2019). *The Effects of Work-Life Balance towards Employee Engagement in Millennial Generation*. 304(Acpch 2018), 390–394. <https://doi.org/10.2991/acpch-18.2019.93>
- Lucy Wambui, M., Caroline Cherotich, B., Emily, T., & Dave, B. (2017). Effects of Work life Balance on Employees' Performance in Institutions of Higher Learning. A Case Study of Kabarak University. *Kabarak Journal of Research & Innovation*, 4(2), 60–79. <http://eserver.kabarak.ac.ke/ojs/>
- Lumunon, R. R., Sendow, G. M., & Uhing, Y. (2019). Pengaruh Work Life Balance, Kesehatan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Tirta Investama (Danone) Aqua Airmadidi the Influence of Work Life Balance, Occupational Health and Workload on Employee Job Satisfaction Pt. Tirta Investama. *Jurnal EMBA*, 7(4), 4671–4680.
- Mashi, M. S. (2018). The Mediating role of Job Satisfaction in the Relationship between Organizational Justice and Employee Outcomes. *International Journal of Public Administration*, 41(16), 1351–1360.

- Nimon, K., Shuck, B., & Zigarmi, D. (2015). Construct Overlap Between Employee Engagement and Job Satisfaction: A Function of Semantic Equivalence? *Journal of Happiness Studies*, 17(3), 1149–1171.
- Oktaviani, H. (2018). Pengaruh Work Life Balance Dan Perceived Organizational Support Terhadap Turnover Intention Melalui Organizational Commitment Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Berlian Jasa Terminal Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 6(3), 58–72.
- Onyango, R. O., Egessa, R., & Ojera, P. (2022). Effect of Organizational Justice on Employee Engagement in the Hospitality Industry. *European Journal of Business and Management Research*, 7(4), 6–13.
- Pitasari, N., & Perdhana, M. (2018). *Perilaku Organisasi*. 7, 1–11.
- Pramadhana, M. (2023). *Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Keterikatan Pegawai Sebagai Variabel Mediasi Pada Bidang Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo*. Universitas Jambi.
- R.M., H., & Sivakumaran, B. (2019). The moderating role of sales experience in adaptive selling, customer orientation and job satisfaction in a unionized setting. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(8), 1724–1735.
- Razak, M. R. A., & Ali, E. (2021). Kesan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Sektor Perkhidmatan di Malaysia. *Management Research*, 10(1), 77–86.
- Rejeki. (2015). Management A Keadilan, Pengaruh Pada, Organisasional Dengan, Organsasional Kerja, Kepuasan Variabel, Sebagainalysis Journal. *Management Analysis Journal*, 4(4), 319–326.
- Sakarit, M. (2021). Pengaruh Work Life Balance dan Keterikatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia Maya Sarikit *. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 82–91.
- Singh, S., & Koradia, K. (2017). Psychological Well Being and Work-Life Balance of Women Working - A co-relational Study. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 8(12), 1935–1940.
- Sintaasih, D. K., & Indahyati, N. (2019). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), 173–176.
- Sucahyowati, H., & Hendrawan, A. (2020). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja. *Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritim*, 2(2), 9–15.
- Sugiyono, P. D. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (M.

Dr. Ir. Sutopo. S.Pd (ed.); Kesatu). ALFABETA, cv.

- Suifan, T. S. (2019). The Effect of Organizational Justice on Employees' Affective Commitment. *Modern Applied Science*, 13(2), 42.
- Sunarta. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja. *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), 63–75. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421>
- Titien, T. (2016). Penyusunan dan Pengembangan Alat Ukur Employee Engagement. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 1(1), 113.
- Trisyanti, H., Istiqomah, E., & Rachmah, D. N. (2018). Hubungan Antara Keseimbangan Kehidupan dan Kerja Dengan Keterikatan Kerja Pada Karyawan PT Pelindo III (Persero) Cabang Banjarmasin. *Jurnal Kognisia*, 1, 102–107.
- Tupamahu, N. I., Tewel, B., Trang, I., Trang, I., Ekonomi, F., Manajemen, J., Sam, U., & Manado, R. (2022). *Sumber Pernyataan Wlb Dan Stres Kerja*. 10(3), 436–446.
- Wicaksono, B. D., & Rahmawati, S. (2020). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Sistem Informasi dan Transformasi Digital Institut Pertanian Bogor. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 10(2), 133–146. <https://doi.org/10.29244/jmo.v10i2.30132>
- Widarianti, I. G. A. R., & Sintaasih, D. K. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(10), 6242. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i10.p19>
- Wiliandari, Y. (2019). Kepuasan Kerja Karyawan. *Society*, 6(2), 81–95.
- Wiratama, D. G., & Suana, I. W. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen ...*, 4(11), 3675–3702.
- Wuarlima, F., Kojo, C., & Greis M, S. (2019). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja, Keterlibatan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Gran Puri Hotel Manado. *Jurnal EMBA*.
- Yuliani, A. R., & Silvianita, A. (2021). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Employee Engagement Sebagai Variabel Mediator Di Pt Pln (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Barat. *Business UHO: Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(2), 450. <https://doi.org/10.52423/bujab.v5i2.16645>
- Yusuf, S. (2018). A Comparative Study of Work-Life Balance and Job Satisfaction of the Employees Working in Business Process Outsourcing Sector. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences (ISSN 2455-2267)*, 10(2), 87.

LAMPIRAN**Lampiran 1. Kuesioner Penelitian**

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu/Sdr./i

Pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember

Di Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka pemenuhan syarat penulisan skripsi untuk menyelesaikan program studi sarjana, saya Irfika Annisa Risqianindi mahasiswa S-1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember bermaksud untuk melakukan penelitian ilmiah dalam menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul “Pengaruh Keadilan Organisasi Dan *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Employee Engagement* Pada Pegawai ASN Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember”.

Sehubungan dengan hal tersebut, dimohon dengan kerendahan hati kepada saudara/i untuk ikut berpartisipasi dalam mengisi kuesioner yang terlampir untuk membantu keberhasilan penelitian ini. Peneliti tidak akan mempublikasikan jawaban yang diberikan dan akan menjamin kerahasiaan identitas saudara/i. Hasil jawaban dari kuesioner ini semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian. Saya akan sangat menghargai jawaban yang saudara/i berikan dengan jujur dan apa adanya.

Demikian permohonan ini saya buat. Atas kesediaan dan kerjasama untuk berkenan meluangkan waktu mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya,



Irfika Annisa Risqianindi

NIM. 200810201218

Lembar Kuesioner**I. Identitas Responden**

- a. Nama Responden :
- b. Usia Responden :
- c. Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan (*coret salah satu)
- d. Jabatan :
- e. Lama Bekerja :

II. Petunjuk Pengisian Kuesioner

- a. Isilah identitas Saudara/i. Identitas Responden akan dijamin kerahasiaannya oleh peneliti.
- b. Mohon menjawab pertanyaan ini dengan sejujur-jujurnya dan sesuai dengan kenyataan yang terjadi, agar dihasilkan data penelitian yang valid.
- c. Beri tanda centang (✓) pada salah satu kolom di setiap pernyataan sesuai dengan yang Anda alami. Terdapat kategori dari pilihan jawaban, yaitu :
 - 1) Sangat Setuju (SS) : Skor 5
 - 2) Setuju (S) : Skor 4
 - 3) Netral (N) : Skor 3
 - 4) Tidak Setuju (TS) : Skor 2
 - 5) Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

III. Daftar Pernyataan

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
		5	4	3	2	1
Keadilan Organisasi (X1)						
1	Saya telah diberikan penghargaan yang adil terhadap beban pekerjaan yang saya hadapi dalam menjalankan tugas					
2	Atasan saya memperlakukan saya dengan adil					
3	Saya diperbolehkan untuk memiliki kesempatan dalam menyuarakan pendapat saya					
Work Life Balance (X2)						
1	Saya membutuhkan waktu seimbang antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi					
2	Saya melakukan keterlibatan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi secara seimbang					
3	Saya merasa puas apabila mendapat keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi					
Employee Engagement (Z)						
1	Saya membutuhkan energi yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan					
2	Saya merasa bangga menjadi pegawai di instansi ini					
3	Saya selalu fokus dalam mengerjakan setiap pekerjaan					
Kepuasan Kerja (Y)						
1	Saya sering kali tidak hadir di tempat kerja					
2	Saya sering berfikir untuk pindah ke instansi lain					
3	Saya dapat menyelesaikan tugas yang telah menjadi tanggung jawab saya dengan hasil yang memuaskan					
4	Saya merasa puas dengan interaksi sesama rekan kerja sehingga memudahkan dalam bekerja					
5	Kenyamanan kondisi untuk bekerja di tempat saya bekerja memadai					

Lampiran 2. Latar Belakang

1. Data Jumlah Perbandingan Sasaran Kegiatan Kinerja

OPD	SASARAN KEGIATAN	JUMLAH SASARAN KEGIATAN
Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatnya Produk Hukum Daerah sebagai dasar pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan 2. Pendampingan, penyelesaian permasalahan hukum yang dihadapi Pemerintah Kabupaten Jember dan PNS dalam hubungan kedinasan dan Bantuan Hukum bagi masyarakat miskin 3. Meningkatnya kualitas Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan (LPPD) Kabupaten Jember 4. Meningkatnya kapasitas kelembagaan pemerintahan dan perangkat daerah 5. Meningkatnya kuantitas dan kualitas kerjasama daerah Kabupaten Jember 6. Meningkatnya jumlah wilayah yang mengalami penegasan batas wilayah, pengenalan dan perekaman toponimi (alam, buatan, dan budaya) 7. Meningkatnya prestasi Kabupaten Jember pada kompetisi berbasis religi 8. Meningkatnya pelayanan penyelenggaraan ibadah haji 	8 sasaran kegiatan kinerja
Asisten Perekonomian dan Pengembangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatnya kontribusi PDRB Kategoripertanian 2. Terjaganya ketertiban umum, ketentraman masyarakat dan keindahan lingkungan 3. Meningkatnya investor berskala nasional (PMDN/PMA) 4. Penyiapan pengoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang penyusunan program, pengendalian program dan evaluasi 5. Penyiapan perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah, pemantauan dan evaluasi di bidang pengelolaan pengadaan barang dan jasa, pengelolaan layanan pengadaan secara elektronik, pembinaan dan advokasi pengadaan barang dan jasa 	5 sasaran kegiatan kinerja
Asisten Administrasi Umum	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mewujudkan pelayanan administrasi tata usaha pimpinan dan umum 2. Mewujudkan pelayanan administrasi keuangan Bupati, Wakil Bupati, Sekda, Asisten dan Staf Ahli 3. Melaksanakan urusan perjalanan dinas Bupati; Wakil Bupati, Sekda, Asisten dan Staf Ahli 4. Melaksanakan urusan rumah tangga Bupati; Wakil Bupati, Sekda, Asisten dan Staf Ahli 5. Melaksanakan pengelolaan kekayaan daerah 6. Menyediakan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas 7. Terwujudnya pelayanan publik yang prima yang didukung oleh tata laksana organisasi yang efektif dan efisien 8. Meningkatnya Kualitas Penerapan SAKIP 9. Efektivitas Kelembagaan Perangkat Daerah dan Penerapan Analisis Jabatan 10. Meningkatnya kualitas pelaksanaan protokol dan komunikasi pimpinan daerah 	10 sasaran kegiatan kinerja

Sumber: Peraturan Bupati Jember Nomor 33 Tahun 2023

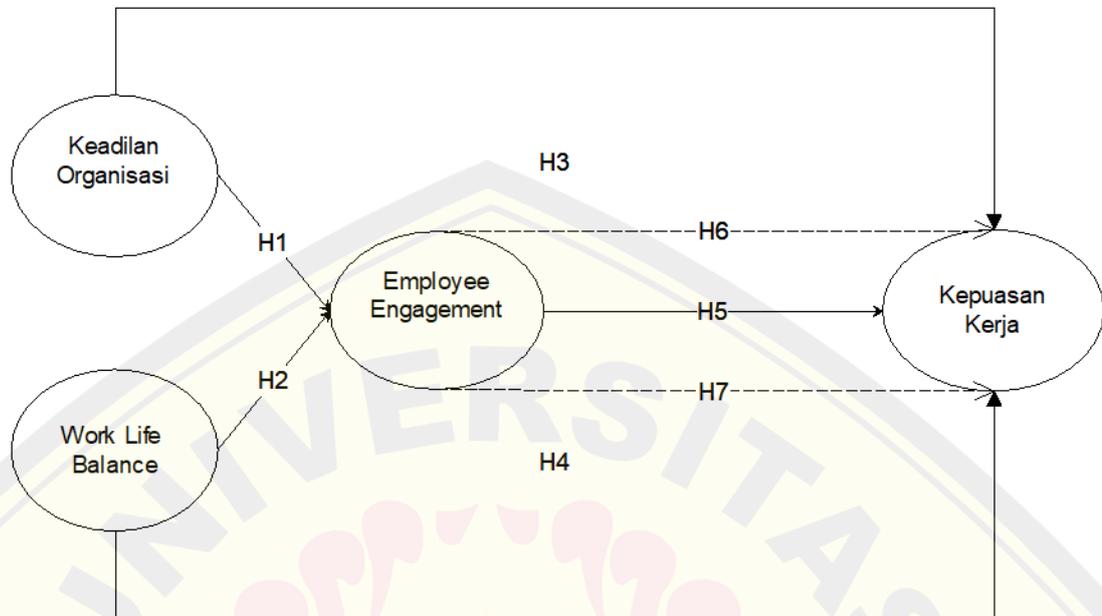
Lampiran 3. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti (tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1	Dewa Gede Wiratama, I wayan Suana (2015)	Keadilan Organisasi (X_1), Kepuasan Kerja (Y_1), <i>Turnover Intention</i> (Y_2)	<i>Path Coefficient</i> dengan menggunakan program SPSS	Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja, keadilan organisasi berpengaruh negatif pada <i>Turnover Intention</i> , kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada <i>Turnover Intention</i>
2	Sherry Hadiyani, Siti Zahreni, Fahmi Ananda (2018)	Keadilan Organisasi (X_1), <i>Employee Engagement</i> (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Didapatkan keadilan organisasi dimensi prosedural saja yang berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . Pengaruh keadilan organisasi terhadap <i>employee engagement</i> sebesar 19,3%.
3	Fredrik Wuarlima, Christoffel Kojo, Greis M Sendow (2019)	Keseimbangan Kehidupan Kerja (X_1), Keterlibatan Kerja (X_2), Pengembangan Karir (X_3), Kepuasan Kerja (Y)	Regresi Berganda	Linear Keseimbangan Kehidupan Kerja, Keterlibatan Kerja dan Pengembangan Karir secara simultan maupun secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Gran Puri Hotel Manado.
4	Renaldo R. Lumunon, Greis M. Sendow, Yantje Uhing (2019)	<i>Work Life Balance</i> (X_1), Kesehatan Kerja (X_2), Beban Kerja (X_3), Kepuasan Kerja (Y)	Regresi Berganda	Linear <i>Work Life Balance</i> , Kesehatan Kerja, dan Beban Kerja berpengaruh positif secara parsial dan simultan terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai PT. Tirta Investama (Danone) AQUA Airmadidi
5	Ahmad Fauzi Batu Bara, Arrafiqur Rahman (2020)	<i>Work Life Balance</i> (X_1), Budaya Organisasi (X_2), <i>Employee Engagement</i> (Y)	Regresi Berganda	Linear Work life balance dan budaya organisasi berpengaruh parsial terhadap <i>employee engagement</i> . Berdasarkan hasil pengujian secara simultan diperoleh hasil bahwa work life balance dan budaya organisasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel <i>employee engagement</i> . Pegawai perusahaan yang memiliki keterlibatan kerja akan lebih banyak berkontribusi dalam pekerjaan serta memiliki dedikasi untuk mempertahankan standar kinerja yang berkualitas atas pertumbuhan diri pegawai sendiri.
6	Fakhri Rizki Adha, Joko Bagio S, SE.,	Keadilan Organisasi (X_1), Pengembangan Karir (X_2),	Analisis Statistik menggunakan (SPSS)	Keadilan Organisasi, Pengembangan Karir, dan Budaya Organisasi

No.	Nama Peneliti (tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)	
	MM (2020)	Budaya Organisasi (X_3), Kepuasan Kerja (Y)	versi 24.	berpengaruh secara parsial terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai PT. Pertamina training and consulting.	
7	Mohd Ridwan Abd Razak, Enah Ali (2021)	Keadilan Organisasi (X_1), Keadilan Interaksi (X_2), Keadilan Prosedur (X_3), Kepuasan Kerja (Y)	<i>Path Coefficient</i> dengan menggunakan program Smart PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keadilan Organisasi, Keadilan Interaksi, dan Keadilan Prosedur mempunyai hubungan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.	
8	Amira Rizki Yuliani, Anita Silvianita (2021)	<i>Work Life Balance</i> (X_1), Kepuasan Kerja (Y), <i>Employee Engagement</i> (Z)	<i>Path Analysis</i>	Berdasarkan hasil analisis, variabel <i>Work Life Balance</i> berpengaruh secara signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> , <i>Work Life Balance</i> dan <i>Employee Engagement</i> berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dalam hasil analisis melalui <i>Employee Engagement</i> sebagai mediator, variabel <i>Work Life Balance</i> berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, didapat variabel Kepuasan Kerja yang mendapat kategori baik, sedangkan dua variabel lainnya mendapat kategori sangat baik.	
9	Mochamad Irfan (2022)	Lingkungan Kerja (X_1), Keadilan Organisasi (X_2), Budaya Organisasi (X_3), Kepuasan Kerja (Y)	Regresi Berganda	Linear	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat peran signifikan yang diberikan oleh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai, sehingga munculnya perasaan yang tinggi oleh pegawai itu sendiri. Keadilan Organisasi mempengaruhi secara signifikan pada terbentuknya rasa Kepuasan Kerja pegawai. Variabel Budaya Organisasi dapat mempengaruhi secara signifikan pada terbentuknya Kepuasan Pegawai.
10	Natalia Isabela Tupamahu, Bernhard Tawal, Irvan Trang (2022)	Keseimbangan Kehidupan Kerja (X_1), Stress Kerja (X_2), Kompensasi (X_3), Kepuasan Kerja (Y)	Regresi Berganda	Linear	Keseimbangan Kehidupan Kerja, Stres Kerja, dan Kompensasi memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel Kepuasan Kerja.
11	Rizka Satria Dewi, Iwan Kresna Setiadi, Sri Mulyantini (2022)	<i>Work Life Balance</i> (X_1), <i>Employee Engagement</i> (X_2), <i>Burnout</i> (X_3), Kepuasan Kerja (Y)	Analisis SPSS	Ingerensia	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa <i>Work Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. <i>Burnout</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
12	Ignatius Soni Kurniawan, Mila Dwi Nurohmah (2022)	Keadilan Organisasi (X_1), Kompensasi (X_2), Lingkungan Kerja (X_3), Motivasi Intrinsik (X_4), Kepuasan Kerja (Y)	<i>Sampling Aksidental</i>		Kompensasi dan Motivasi Intrinsik tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, namun variabel Keadilan Organisasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif serta signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja.

Sumber: Wiratama & Suana (2015), Hadiyani et al., (2018), Wuarlima et al., (2019), Lumunon et al., (2019), Batubara & Affafiqur (2020), Bagio (2020), Razak & Ali (2021), Yuliani & Silvianita (2021), Irfan (2022), Tupamahu et al., (2022), Dewi et al., (2022), dan Kurniawan & Nurohmah (2022).

Lampiran 4. Kerangka Konsep



Keterangan:

—————> : garis menunjuk pengaruh langsung variabel

- - - - -> : garis menunjuk pengaruh tidak langsung variabel

H₁ : pengaruh keadilan organisasi terhadap *employee engagement*

H₂ : pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement*

H₃ : pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja

H₄ : pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja

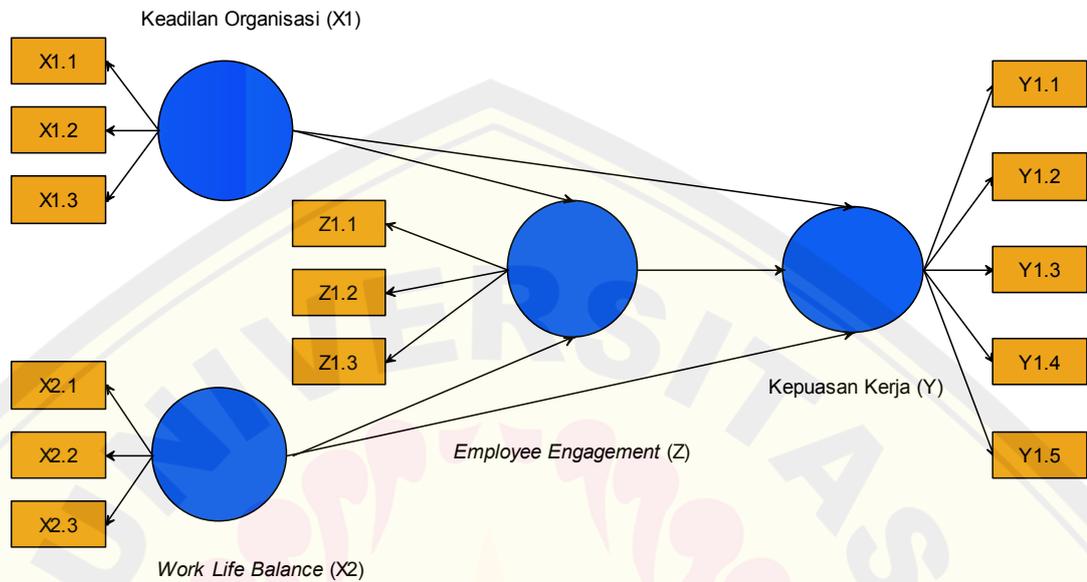
H₅ : pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja

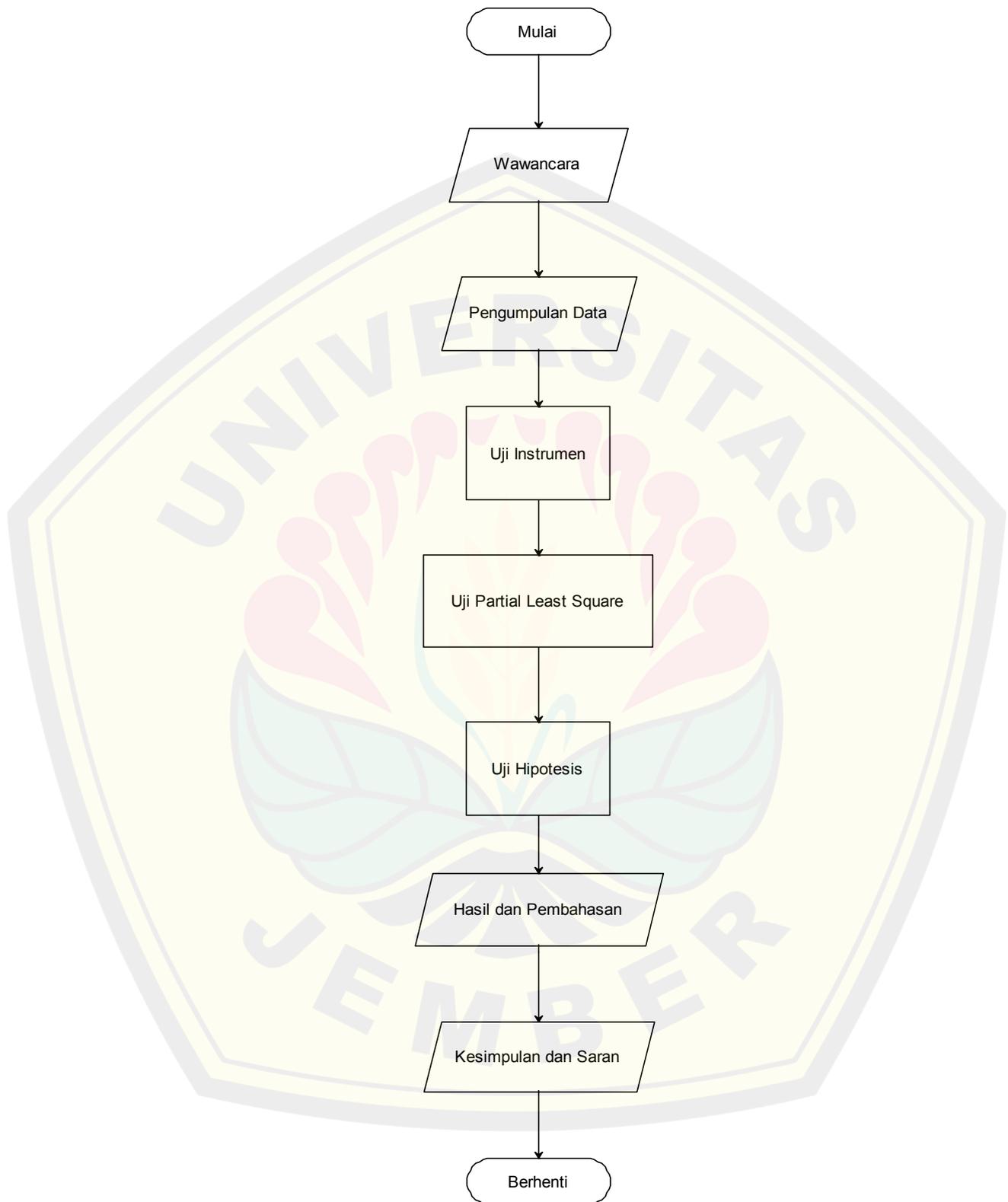
H₆ : *employee engagement* memediasi keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja

H₇ : *employee engagement* memediasi *work life balance* terhadap kepuasan kerja

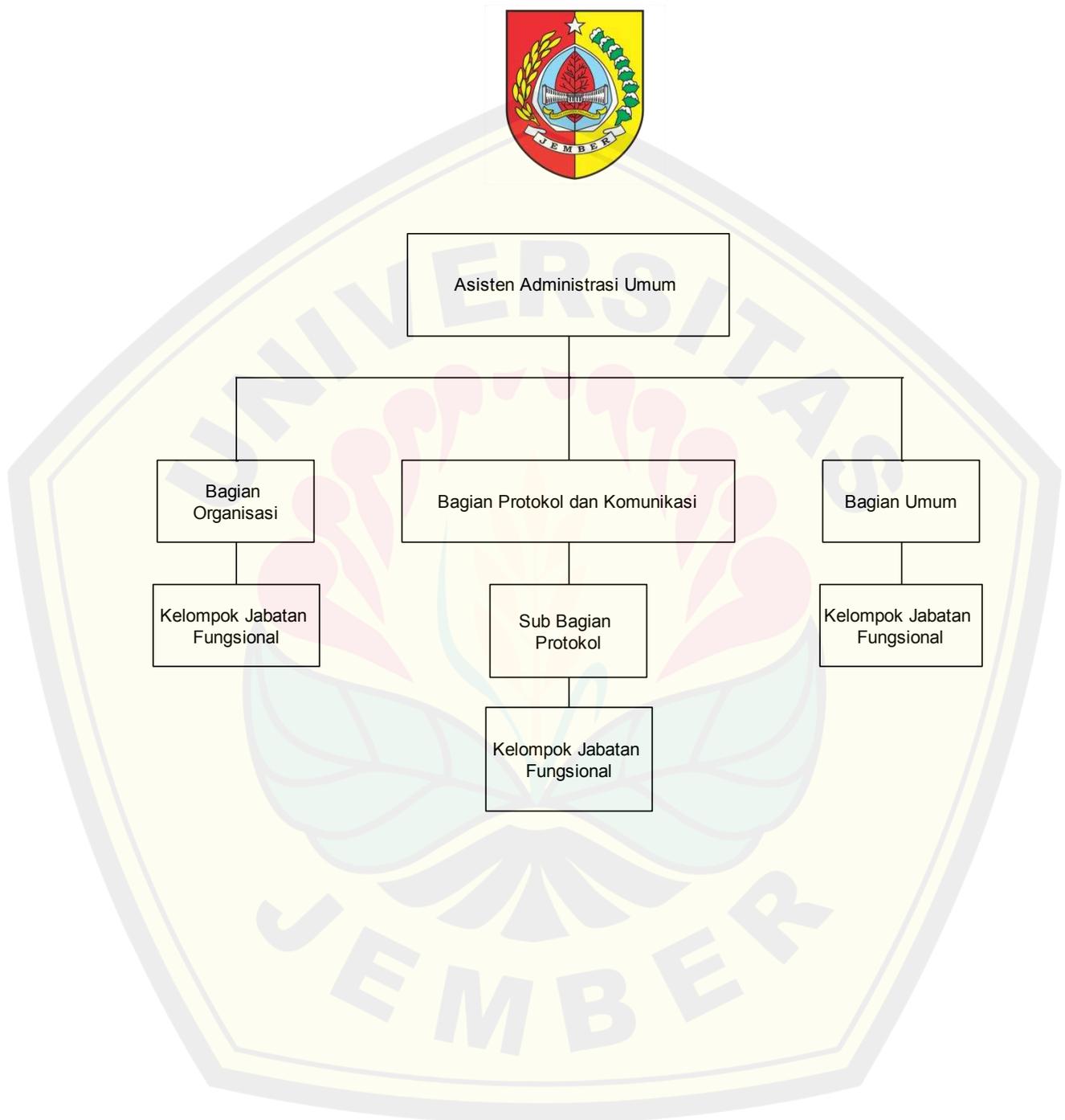
Lampiran 5. Metode Analisis Data

Analisis Diagram Jalur



Lampiran 6. Kerangka Pemecahan Masalah

Lampiran 7. Logo & Struktur Organisasi Asisten Administrasi Umum Kantor Pemerintahan Kabupaten Jember



Lampiran 8. Tabel Deskripsi Statistik Data atau Variabel

1. Karakteristik responden

a. Deskripsi Usia Responden

Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
31-40	10	13.7
41-50	42	57.5
>50	21	28.8
Total	73	100%

Sumber : Lampiran 11 diolah, 2023

b. Deskripsi Jenis Kelamin

Jenis	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
Laki-laki	52	71.2
Perempuan	21	28.8
Total	73	100%

Sumber : Lampiran 11 diolah, 2023

c. Deskripsi Jabatan

Jabatan	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
Kepala Bagian Organisasi	1	1.4
Kepala Bagian Prokopim	1	1.4
Kepala Bagian Umum	1	1.4
Kepala Sub Bagian Rumah Tangga	1	1.4
Plt Kasubag Prokopim	1	1.4
Bendahara	3	4.1
Analisis Kebijakan	1	1.4
Analisis Aparatur Ahli Muda	1	1.4
Analisis Kelembagaan	1	1.4
Pranata Ahli Muda	3	4.1
Pranata Jamuan	4	5.5
Pengadministrasi Umum	15	20.5
Pengadministrasi Keuangan	5	6.8
Pengadministrasi Anggaran	1	1.4
Pengadministrasi Sarana dan Prasarana	2	2.7
Pengadministrasi Kepegawaian	1	1.4
Pengelola Keuangan	1	1.4
Pengelola Barang Milik Daerah	1	1.4
Staf Pelaksana	7	9.6
Verifikator	1	1.4
Pramu Bakti	14	19.2
Teknisi	4	5.5
Pengemudi	2	2.7
Petugas Keamanan	1	1.4
Total	73	100%

Sumber : Lampiran 11 diolah, 2023

d. Deskripsi Lama Bekerja

Lama Bekerja (Tahun)	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1-10	4	5.5
11-20	37	50.7
21-30	30	41.1
31-40	2	2.7
Total	73	100%

Sumber : Lampiran 11 diolah, 2023

2. Deskripsi Variabel Penelitian

a. Deskripsi Variabel Keadilan Organisasi (X_1)

Item	Frekuensi										Modus
	SS F	%	S F	%	N F	%	TS F	%	STS F	%	
X_{11}	24	32.9%	40	54.8%	9	12.3%	0	0%	0	0%	S

Item	Frekuensi										Modus
	SS		S		N		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X _{1,2}	18	24.7%	41	56.2%	14	19.2%	0	0%	0	0%	S
X _{1,3}	20	27.4%	32	43.8%	21	28.8%	0	0%	0	0%	S
Grand Modus											S

Sumber : Lampiran 12 diolah, 2023

Keterangan :

X_{1,1} : Indikator Keadilan Distributif

X_{1,2} : Indikator Keadilan Interaksional

X_{1,3} : Indikator Keadilan Posedural

b. Deskripsi Variabel *Work Life Balance* (X₂)

Item	Frekuensi										Modus
	SS		S		N		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X _{2,1}	28	38.4%	35	47.9%	13	13.7%	0	0%	0	0%	S
X _{2,2}	23	31.5%	33	45.2%	17	23.3%	0	0%	0	0%	S
X _{2,3}	23	31.5%	37	50.7%	13	17.8%	0	0%	0	0%	S
Grand Modus											S

Sumber : Lampiran 12 diolah, 2023

Keterangan :

X_{2,1} : Indikator *Time balance* (keseimbangan waktu)

X_{2,2} : Indikator *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan)

X_{2,3} : Indikator *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan)

c. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Item	Frekuensi										Modus
	SS		S		N		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y ₁	21	28.8%	38	52.1%	14	19.2%	0	0%	0	0%	S
Y ₂	22	30.1%	36	49.3%	15	20.5%	0	0%	0	0%	S
Y ₃	21	28.8%	36	49.3%	16	21.9%	0	0%	0	0%	S
Y ₄	26	35.6%	28	38.4%	19	26%	0	0%	0	0%	S
Y ₅	25	34.2%	32	43.8%	16	21.9%	0	0%	0	0%	S
Grand Modus											S

Sumber : Lampiran 12 diolah, 2023

Keterangan :

Y₁ : Indikator Kemangkiran

Y₂ : Indikator Keinginan Pindah

Y₃ : Indikator Kinerja Pegawai

Y₄ : Indikator Rekan Kerja

Y₅ : Kenyamanan Kerja Pegawai

d. Deskripsi Variabel *Employee Engagement* (Z)

Item	Frekuensi										Modus
	SS		S		N		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z ₁	24	32.9%	33	45.2%	16	21.9%	0	0%	0	0%	S
Z ₂	19	26%	35	47.9%	19	26%	0	0%	0	0%	S
Z ₃	23	31.5%	38	52.1%	12	16.4%	0	0%	0	0%	S
Grand Modus											S

Sumber : Lampiran 12 diolah, 2023

Keterangan :

Z₁ : Indikator *Vigor* (semangat)

Z₂ : Indikator *Dedication* (dedikasi)

Z₃ : Indikator *Absorption* (penyerapan)

Lampiran 9. Tabel Uji Instrumen Data

1. Uji Validitas

a. *Convergent Validity*

Tabel Hasil *Outer Loadings*

Variabel	Indikator	Outer Loadings		Keterangan
		Score	Rule of Thumb	
Keadilan Organisasi (X ₁)	X _{1,1}	0.774	0.600	Valid
	X _{1,2}	0.653	0.600	Valid
	X _{1,3}	0.816	0.600	Valid
Work Life Balance (X ₂)	X _{2,1}	0.843	0.600	Valid
	X _{2,2}	0.781	0.600	Valid
	X _{2,3}	0.725	0.600	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	Y _{1,1}	0.604	0.600	Valid
	Y _{1,2}	0.719	0.600	Valid
	Y _{1,3}	0.634	0.600	Valid
	Y _{1,4}	0.738	0.600	Valid
	Y _{1,5}	0.778	0.600	Valid
Employee Engagement (Z)	Z _{1,1}	0.816	0.600	Valid
	Z _{1,2}	0.799	0.600	Valid
	Z _{1,3}	0.749	0.600	Valid

Sumber : Lampiran 14 diolah, 2024

b. *Discriminant Validity*

Tabel Hasil *Cross Loading*

	X1	X2	Y	Z
X _{1,1}	0.774	0.600	0.669	0.547
X _{1,2}	0.653	0.436	0.547	0.410
X _{1,3}	0.816	0.643	0.678	0.623
X _{2,1}	0.603	0.843	0.691	0.583
X _{2,2}	0.551	0.781	0.613	0.460
X _{2,3}	0.621	0.725	0.581	0.537
Y _{1,1}	0.545	0.518	0.604	0.472
Y _{1,2}	0.504	0.562	0.719	0.502
Y _{1,3}	0.620	0.518	0.634	0.419
Y _{1,4}	0.592	0.566	0.738	0.630
Y _{1,5}	0.670	0.629	0.778	0.547
Z _{1,1}	0.586	0.555	0.610	0.816
Z _{1,2}	0.565	0.557	0.621	0.799
Z _{1,3}	0.528	0.478	0.514	0.749

Sumber : Lampiran 14 diolah, 2024

Tabel hasil *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	Outer Loadings		Keterangan
	Score	Rule of Thumb	
Keadilan Organisasi (X ₁)	0.564	0.500	Valid
Work Life Balance (X ₂)	0.615	0.500	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	0.501	0.500	Valid
Employee Engagement (Z)	0.622	0.500	Valid

Sumber : Lampiran 14 diolah, 2024

2. Uji Realibilitas

Tabel hasil uji realibilitas

Variabel	Cronbach Alpha		Composite Reliability		Keterangan
	Score	Rule of Thumb	Score	Rule of Thumb	
Keadilan Organisasi (X ₁)	0.612	0.600	0.794	0.600	Reliabel
Work Life Balance (X ₂)	0.685	0.600	0.827	0.600	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0.733	0.600	0.825	0.600	Reliabel
Employee Engagement (Z)	0.696	0.600	0.831	0.600	Reliabel

Sumber : Lampiran 14 diolah, 2024

Lampiran 10. Tabel Analisis *Partial Least Square*

1. Uji Struktural dan Evaluasi Model Fit

a. Tabel Uji R^2

Variabel	R^2	Keterangan
<i>Employee Engagement</i> (Z)	0.549	Kuat
Kepuasan Kerja (Y)	0.794	Kuat

Sumber : Lampiran 14 diolah, 2024

b. Tabel Uji Q^2

Variabel	Q^2	Keterangan
<i>Employee Engagement</i> (Z)	0.510	Baik
Kepuasan Kerja (Y)	0.755	Baik

Sumber : Lampiran 14 diolah, 2024

2. Pengujian Hipotesis

1) Tabel output *path coefficients* (Pengaruh Langsung-*Direct Effect*)

Variabel	<i>Orginal Sample</i> (O)	<i>t-statistics</i> (O/STDEV)	<i>p-values</i>	Keterangan
$X_1 \longrightarrow Z$	0.469	4.036	0.000	Signifikan
$X_2 \longrightarrow Z$	0.321	2.645	0.004	Signifikan
$X_1 \longrightarrow Y$	0.463	4.039	0.000	Signifikan
$X_2 \longrightarrow Y$	0.324	3.293	0.001	Signifikan
$Z \longrightarrow Y$	0.193	1.799	0.036	Tidak Signifikan

Sumber : Lampiran 14 diolah, 2024

2) Tabel output *path coefficients* (Pengaruh Tidak Langsung-*Indirect Effect*)

Variabel	<i>Orginal Sample</i> (O)	<i>t-statistics</i> (O/STDEV)	<i>p-values</i>	Keterangan
$X_1 \longrightarrow Z \longrightarrow Y$	0.090	1.555	0.060	Tidak Signifikan
$X_2 \longrightarrow Z \longrightarrow Y$	0.062	1.471	0.071	Tidak Signifikan

Sumber : Lampiran 14 diolah, 2024

Lampiran 11. Rekapitulasi Data Responden

No	Jabatan	Lama Bekerja	Jenis Kelamin	Usia
1.	Analisis Kebijakan	21-25 Tahun	Perempuan	41-50 Tahun
2.	Staf Pelaksana	16-20 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
3.	Pengadministrasi Umum	11-15 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
4.	Bendahara	26-30 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
5.	Staf Pelaksana	26-30 Tahun	Perempuan	51-60 Tahun
6.	Kepala Bagian Organisasi	16-20 Tahun	Perempuan	31-40 Tahun
7.	Pengadministrasi Umum	11-15 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
8.	Analisis Aparatur Ahli Muda	6-10 Tahun	Perempuan	31-40 Tahun
9.	Analisis Kelembagaan	11-15 Tahun	Laki-laki	31-40 Tahun
10.	Pranata Ahli Muda	11-15 Tahun	Perempuan	41-50 Tahun
11.	Staf Pelaksana	26-30 Tahun	Laki-laki	51-60 Tahun
12.	Staf Pelaksana	26-30 Tahun	Laki-laki	51-60 Tahun
13.	Kepala Bagian Prokopim	11-15 Tahun	Perempuan	31-40 Tahun
14.	Staf Pelaksana	16-20 Tahun	Laki-laki	51-60 Tahun
15.	Plt Kasubag Prokopim	16-20 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
16.	Staf Pelaksana	11-15 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
17.	Bendahara	6-10 Tahun	Perempuan	31-40 Tahun
18.	Staf Pelaksana	11-15 Tahun	Laki-laki	51-60 Tahun
19.	Pranata Ahli Muda	21-25 Tahun	Perempuan	41-50 Tahun
20.	Pramu Bakti	26-30 Tahun	Laki-laki	51-60 Tahun
21.	Pengadministrasi Umum	26-30 Tahun	Perempuan	51-60 Tahun
22.	Teknisi	11-15 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
23.	Pramu Bakti	21-25 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
24.	Pengadministrasi Keuangan	21-25 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
25.	Pengelola Barang Milik Daerah	21-25 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
26.	Teknisi	16-20 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
27.	Pengadministrasi Umum	21-25 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
28.	Pengadministrasi Sarana dan Prasarana	31-35 Tahun	Laki-laki	51-60 Tahun
29.	Kepala Bagian Umum	11-15 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
30.	Pengadministrasi Keuangan	6-10 Tahun	Laki-laki	31-40 Tahun
31.	Pengadministrasi Keuangan	16-20 Tahun	Perempuan	51-60 Tahun
32.	Verifikator	11-15 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
33.	Kepala Sub Bagian Rumah Tangga	16-20 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
34.	Pengadministrasi Umum	11-15 Tahun	Perempuan	41-50 Tahun
35.	Pengadministrasi Anggaran	21-25 Tahun	Laki-laki	51-60 Tahun
36.	Pengadministrasi Umum	16-20 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
37.	Pengadministrasi Umum	21-25 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
38.	Pranata Ahli Muda	16-20 Tahun	Perempuan	51-60 Tahun

No	Jabatan	Lama Bekerja	Jenis Kelamin	Usia
39.	Pengadministrasi Sarana dan Prasarana	31-35 Tahun	Laki-laki	51-60 Tahun
40.	Pengadministrasi Umum	11-15 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
41.	Pengadministrasi Keuangan	21-25 Tahun	Perempuan	51-60 Tahun
42.	Pengadministrasi Umum	26-30 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
43.	Pramu Bakti	21-25 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
44.	Teknisi	16-20 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
45.	Pengelola Keuangan	16-20 Tahun	Perempuan	41-50 Tahun
46.	Pengadministrasi Umum	16-20 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
47.	Pengadministrasi Kepegawaian	11-15 Tahun	Perempuan	41-50 Tahun
48.	Pramu Bakti	21-25 Tahun	Laki-laki	51-60 Tahun
49.	Pranata Jamuan	11-15 Tahun	Laki-laki	31-40 Tahun
50.	Pranata Jamuan	16-20 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
51.	Pramu Bakti	21-25 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
52.	Pengadministrasi Umum	11-15 Tahun	Perempuan	41-50 Tahun
53.	Bendahara	11-15 Tahun	Perempuan	41-50 Tahun
54.	Teknisi	16-20 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
55.	Pengadministrasi Umum	26-30 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
56.	Pramu Bakti	26-30 Tahun	Laki-laki	51-60 Tahun
57.	Pranata Jamuan	16-20 Tahun	Laki-laki	31-40 Tahun
58.	Pengadministrasi Keuangan	6-10 Tahun	Perempuan	31-40 Tahun
59.	Pengadministrasi Umum	11-15 Tahun	Perempuan	31-40 Tahun
60.	Pramu Bakti	26-30 Tahun	Laki-laki	51-60 Tahun
61.	Pramu Bakti	26-30 Tahun	Laki-laki	51-60 Tahun
62.	Pramu Bakti	21-25 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
63.	Pengadministrasi Umum	16-20 Tahun	Perempuan	41-50 Tahun
64.	Petugas Keamanan	16-20 Tahun	Laki-laki	51-60 Tahun
65.	Pengemudi	16-20 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
66.	Pramu Bakti	16-20 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
67.	Pramu Bakti	21-25 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
68.	Pengadministrasi Umum	21-25 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
69.	Pramu Bakti	26-30 Tahun	Laki-laki	51-60 Tahun
70.	Pramu Bakti	11-15 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
71.	Pengemudi	21-25 Tahun	Laki-laki	51-60 Tahun
72.	Pramu Bakti	21-25 Tahun	Laki-laki	41-50 Tahun
73.	Pranata Jamuan	26-30 Tahun	Perempuan	51-60 Tahun

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Lampiran 12. Rekapitulasi Data Kuesioner

No	X1.1	X1.2	X1.3	TX1	X2.1	X2.2	X2.3	TX2
1.	5	4	4	13	5	5	5	15
2.	4	4	3	11	3	3	4	10
3.	4	3	3	10	4	4	3	11
4.	3	3	4	10	4	4	4	12
5.	4	3	3	10	3	4	3	10
6.	4	4	3	11	4	4	4	12
7.	4	4	3	11	4	3	4	11
8.	4	4	3	11	4	3	3	10
9.	3	3	3	9	4	3	4	11
10.	4	3	4	11	4	4	4	12
11.	4	4	3	11	3	4	3	10
12.	4	4	3	11	4	3	3	10
13.	3	4	4	11	4	4	3	11
14.	5	4	4	13	5	5	5	15
15.	4	3	4	11	3	4	4	11
16.	3	4	3	10	3	3	4	10
17.	3	3	4	10	4	4	3	11
18.	3	3	3	9	4	3	3	10
19.	4	3	3	10	4	4	4	12
20.	4	4	3	11	4	3	4	11
21.	3	4	3	10	3	3	4	10
22.	4	3	4	11	3	3	3	9
23.	3	3	3	9	4	4	4	12
24.	4	4	3	11	4	4	3	11
25.	4	5	4	13	4	5	5	14
26.	3	4	3	10	3	3	4	10
27.	4	3	3	10	4	3	4	11
28.	4	4	3	11	4	3	3	10
29.	5	4	4	13	5	5	4	14
30.	4	3	5	12	4	5	4	13
31.	4	5	4	13	5	4	5	14
32.	4	5	5	14	4	5	5	14
33.	4	5	5	14	5	4	4	13
34.	4	5	5	14	4	5	5	14
35.	4	5	5	14	5	4	5	14
36.	5	4	4	13	5	5	4	14
37.	4	5	5	14	5	4	5	14
38.	5	4	4	13	5	4	4	13
39.	5	4	5	14	5	5	4	14
40.	5	4	4	13	5	4	5	14
41.	5	4	5	14	5	5	4	14
42.	5	5	4	14	5	4	5	14
43.	4	5	5	14	5	4	5	14
44.	5	5	4	14	4	5	4	13
45.	5	4	4	13	5	5	4	14
46.	4	5	4	13	4	4	5	13
47.	5	4	5	14	5	4	5	14
48.	4	5	4	13	5	5	4	14
49.	5	4	5	14	5	4	5	14
50.	5	4	5	14	4	5	5	14

No	X1.1	X1.2	X1.3	TX1	X2.1	X2.2	X2.3	TX2
51.	4	5	4	13	5	5	4	14
52.	5	4	5	14	4	5	4	13
53.	5	4	5	14	5	4	4	13
54.	5	4	4	13	5	5	4	14
55.	5	4	5	14	4	4	5	13
56.	5	4	4	13	5	5	4	14
57.	5	4	4	13	5	5	5	15
58.	5	4	5	14	4	4	5	13
59.	5	5	4	14	4	3	4	11
60.	4	3	4	11	4	4	4	12
61.	4	5	5	14	5	5	5	15
62.	5	5	4	14	5	4	4	13
63.	4	4	3	11	4	4	3	11
64.	4	4	5	13	4	3	5	12
65.	4	4	5	13	5	4	5	14
66.	4	5	3	12	4	3	4	11
67.	4	4	4	12	3	3	4	10
68.	4	4	4	12	5	5	3	13
69.	4	4	4	12	4	4	4	12
70.	4	4	5	13	3	4	4	11
71.	4	4	4	12	4	5	5	14
72.	4	5	4	13	4	4	4	12
73.	5	4	4	13	5	5	5	15

No	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	TY1	Z1.1	Z1.2	Z1.3	TZ1
1.	5	5	4	5	4	23	4	4	5	13
2.	3	3	4	3	3	16	3	4	4	11
3.	4	4	3	4	3	18	3	4	4	11
4.	3	3	3	4	3	16	4	4	4	12
5.	4	4	3	4	3	18	3	3	4	10
6.	4	4	4	3	4	19	3	3	3	9
7.	3	4	4	3	3	17	4	3	3	10
8.	3	4	4	3	4	18	4	3	3	10
9.	4	4	4	3	4	19	4	4	4	12
10.	4	4	3	3	4	18	3	3	4	10
11.	3	4	3	3	4	17	3	4	3	10
12.	4	4	4	4	3	19	3	4	3	10
13.	4	3	3	4	3	17	3	4	3	10
14.	4	4	5	5	5	23	4	5	4	13
15.	4	3	3	4	4	18	3	4	4	11
16.	3	3	4	4	3	17	4	3	4	11
17.	4	4	4	3	3	18	4	3	3	10
18.	4	3	3	4	3	17	4	4	4	12
19.	4	4	3	4	3	18	3	3	3	9
20.	4	4	4	3	4	19	4	4	4	12
21.	3	4	3	3	3	16	4	3	3	10
22.	4	3	3	4	3	17	4	4	4	12
23.	3	4	4	3	3	17	3	3	4	10
24.	4	3	3	3	4	17	3	4	4	11
25.	5	3	4	3	4	19	4	3	3	10
26.	4	4	3	4	4	19	4	4	4	12
27.	3	4	4	4	4	19	4	3	4	11

No	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	TY1	Z1.1	Z1.2	Z1.3	TZ1
28.	4	3	4	4	3	18	3	3	4	10
29.	3	5	4	5	5	22	5	4	4	13
30.	5	4	4	4	5	22	5	4	4	13
31.	4	4	5	3	5	21	5	4	5	14
32.	5	5	4	5	5	24	4	5	4	13
33.	5	4	4	5	4	22	5	5	5	15
34.	4	5	5	4	4	22	5	4	5	14
35.	5	5	5	5	4	24	5	5	4	14
36.	5	5	4	5	4	23	5	5	4	14
37.	5	3	4	5	5	22	4	4	4	12
38.	5	4	5	4	4	22	5	5	3	13
39.	5	4	5	4	5	23	5	4	5	14
40.	5	5	4	4	4	22	4	5	4	13
41.	4	5	4	5	4	22	5	5	5	15
42.	4	4	5	5	5	23	5	4	5	14
43.	5	5	4	5	5	24	4	5	4	13
44.	4	5	5	5	4	23	4	5	5	14
45.	5	5	4	4	5	23	5	5	4	14
46.	5	5	4	5	5	24	5	5	4	14
47.	4	5	4	5	5	23	5	4	5	14
48.	4	5	5	4	5	23	3	4	3	10
49.	4	5	5	4	5	23	4	5	5	14
50.	4	4	5	5	4	22	4	5	5	14
51.	4	5	5	5	4	23	4	5	5	14
52.	5	5	4	5	5	24	5	4	4	13
53.	4	5	4	5	5	23	5	5	5	15
54.	4	5	5	4	4	22	5	4	5	14
55.	4	4	5	5	4	22	5	4	5	14
56.	4	5	4	5	5	23	5	4	5	14
57.	4	4	5	4	5	22	4	4	5	13
58.	5	5	4	5	4	23	5	4	4	13
59.	5	3	4	3	4	19	4	3	4	11
60.	3	3	3	4	4	17	4	3	4	11
61.	5	4	4	5	5	23	5	5	4	14
62.	4	4	5	5	5	23	4	5	5	14
63.	3	4	4	4	4	19	4	4	4	12
64.	4	4	5	3	3	19	4	4	4	12
65.	4	4	4	5	5	22	5	4	5	14
66.	5	3	3	4	5	20	5	4	4	13
67.	3	4	5	4	5	21	3	3	5	11
68.	4	5	4	5	4	22	4	3	4	11
69.	3	3	4	3	4	17	3	3	4	10
70.	4	4	5	3	5	21	4	3	4	11
71.	5	4	3	3	4	19	5	5	5	15
72.	4	4	5	4	4	21	4	4	5	13
73.	5	4	5	5	5	24	4	4	5	13

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Lampiran 13. Tabel Daftar Pegawai ASN Administrasi Umum

NamaBagian	Jabatan	Jumlah	
Bagian Organisasi	Analisis Kebijakan	1	
	Staf Pelaksana	2	
	Pengadministrasi Umum	2	
	Bendahara	1	
	Kepala Bagian Organisasi	1	
	Analisis Aparatur Ahli Muda	1	
	Analisis Kelembagaan	1	
Bagian Umum	Pramu Bakti	14	
	Pengadministrasi Umum	13	
	Teknisi	4	
	Pengadministrasi Keuangan	5	
	Pengelola Barang Milik Daerah	1	
	Pengadministrasi Sarana dan Prasarana	2	
	Kepala Bagian Umum	1	
	Verifikator	1	
	Kepala Sub Bagian Rumah Tangga	1	
	Pengadministrasi Anggaran	1	
	Pranata Ahli Muda	1	
	Pengelola Keuangan	1	
	Pengadministrasi Kepegawaian	1	
	Pranata Jamuan	4	
	Bendahara	1	
	Petugas Keamanan	1	
	Pengemudi	2	
	Bagian Protokol dan Kepemimpinan	Pranata Ahli Muda	2
		Staf Pelaksana	5
		Kepala Bagian Prokopim	1
Plt Kasubag Prokopim		1	
Bendahara		1	
Total Keseluruhan ASN Administrasi Umum		73	

Sumber : Asisten Administrasi Umum Kabupaten Jember, 2023

Lampiran 14. Final Results SmartPLS Report

a) Uji Validitas dan Reliabilitas

1. *Outer loadings*

	Employee Engagement	Keadilan Organisasi	Kepuasan Kerja	Work-Life Balance
X1.1		0,774		
X1.2		0,653		
X1.3		0,816		
X2.1				0,843
X2.2				0,781
X2.3				0,725
Y1			0,604	
Y2			0,719	
Y3			0,634	
Y4			0,738	
Y5			0,778	
Z1	0,816			
Z2	0,799			
Z3	0,749			

2. *Cross loadings*

Discriminant validity

	Employee Engagement	Keadilan Organisasi	Kepuasan Kerja	Work-Life Balance
X1.1	0,547	0,774	0,669	0,600
X1.2	0,410	0,653	0,547	0,436
X1.3	0,623	0,816	0,678	0,643
X2.1	0,583	0,603	0,691	0,843
X2.2	0,460	0,551	0,613	0,781
X2.3	0,537	0,621	0,581	0,725
Y1	0,472	0,545	0,604	0,518
Y2	0,502	0,504	0,719	0,562
Y3	0,419	0,620	0,634	0,518
Y4	0,630	0,592	0,738	0,566
Y5	0,547	0,670	0,778	0,629
Z1	0,816	0,586	0,610	0,555
Z2	0,799	0,565	0,621	0,557
Z3	0,749	0,528	0,514	0,478

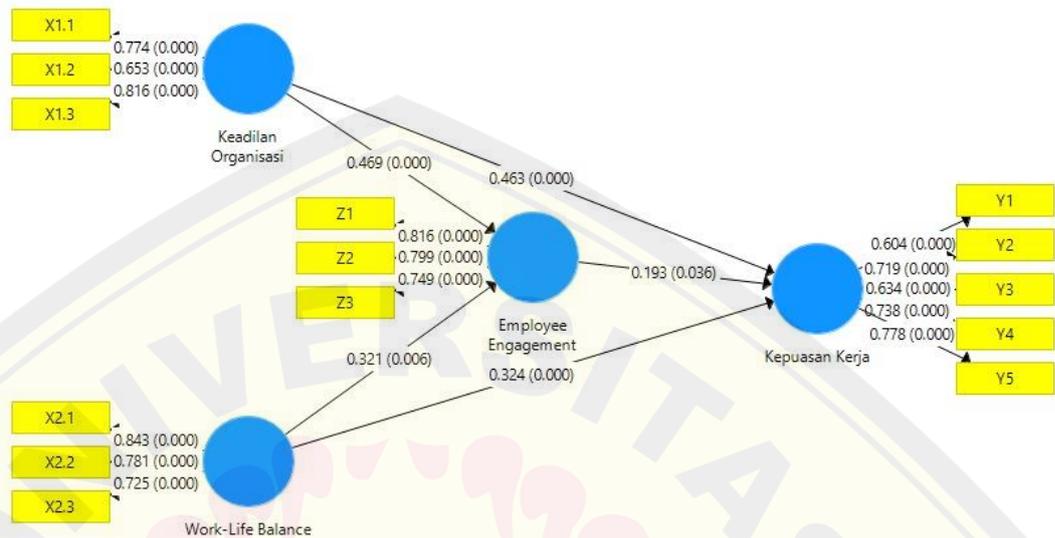
3. *Average Variance Extracted (AVE), Cronbach Alpha, dan Composite Alpha*

Construct reliability and validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Employee Engagement	0,696	0,701	0,831	0,622
Keadilan Organisasi	0,612	0,630	0,794	0,564
Kepuasan Kerja	0,733	0,739	0,825	0,502
Work-Life Balance	0,685	0,694	0,827	0,615

b) Analisis *Partial Least Square* (PLS)

1. Konstruksi Diagram Jalur



2. R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Employee Engagement	0,549	0,536
Kepuasan Kerja	0,794	0,786

3. Q-Square

	RMSE	MAE	Q ² _predict
Employee Engagement	0,716	0,570	0,510
Kepuasan Kerja	0,503	0,395	0,755

4. Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Employee Engagement -> Kepuasan Kerja	0,193	0,179	0,107	1,799	0,036
Keadilan Organisasi -> Employee Engagement	0,469	0,485	0,116	4,036	0,000
Keadilan Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,463	0,470	0,115	4,039	0,000
Work-Life Balance -> Employee Engagement	0,321	0,310	0,121	2,645	0,004
Work-Life Balance -> Kepuasan Kerja	0,324	0,335	0,098	3,293	0,001

5. Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Keadilan Organisasi -> Employee Engagement -> Kepuasan Kerja	0,090	0,087	0,058	1,555	0,060
Work-Life Balance -> Employee Engagement -> Kepuasan Kerja	0,062	0,055	0,042	1,471	0,071

Lampiran 15. Dokumentasi Penelitian



Penyerahan Kuesioner Penelitian



Pengambilan Kuesioner Penelitian



Wawancara kepada Staff Pelaksana salah satu bagian Asisten Administrasi Umum
untuk meminta data terkait