

MENJAGA KESEIMBANGAN, MENINGKATKAN KINERJA : MELALUI KEPUASAN KERJA DALAM HUBUNGAN WORK- LIFE BALANCE DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Lady Mariani Siahaan¹; Ahmad Juliana²

Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Borneo Tarakan, Tarakan^{1,2}

Email : ladysiahaan2@gmail.com¹

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki fenomena kepuasan kerja di sektor publik, khususnya melalui lensa keseimbangan kehidupan kerja (WLB) dan keterlibatan kerja (WE) dalam kaitannya dengan kinerja karyawan. Pemahaman komprehensif tentang WLB dan WE, bersama dengan efek konsekuensinya pada kinerja karyawan, sangat penting untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kemandirian entitas administrasi regional. Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif melalui pelaksanaan survei yang menargetkan karyawan di Biro Publik Provinsi Kalimantan Utara. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dirancang untuk menilai empat variabel utama: keseimbangan kehidupan kerja, keterlibatan kerja, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja sebagai faktor mediasi. Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk mengevaluasi hipotesis yang diajukan dalam penelitian. Temuan menunjukkan korelasi positif yang signifikan secara statistik antara WLB dan kepuasan kerja; Namun, hubungan ini tidak meluas ke kinerja karyawan. Sebaliknya, WE menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak menunjukkan dampak yang patut diperhatikan pada kinerja karyawan. Selanjutnya, baik WLB dan WE ditemukan memberikan efek positif yang signifikan pada kinerja karyawan, dimediasi oleh kepuasan kerja. Implikasi dari hasil ini diantisipasi untuk memberikan wawasan empiris mengenai peran mediasi kepuasan kerja dalam interaksi antara WLB dan WE dalam kaitannya dengan kinerja karyawan, di samping menawarkan pertimbangan praktis bagi pembuat kebijakan sumber daya manusia di sektor publik. Dalam model penelitian tunggal, integrasi variabel WLB dan WE dalam konteks sektor publik, di samping karakteristik geografis, sosial, dan budaya Kalimantan Utara, tidak diragukan lagi mempengaruhi dinamika pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan, sehingga memberikan pemahaman yang bernuansa tentang hubungan rumit di antara variabel.

Kata Kunci : Kepuasan Kerja; Kinerja; Pegawai; *Work Engagement*; *Work-Life Balance*

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the phenomenon of job satisfaction in the public sector, specifically through the lens of work-life balance (WLB) and work engagement (WE) in relation to employee performance. A comprehensive understanding of WLB and WE, along with their consequential effects on employee performance, is crucial for improving the operational efficiency and efficacy of regional administrative entities. This study employed a quantitative methodology through the implementation of a survey targeting employees at the Public Bureau of North Kalimantan Province. Data collection was conducted using a questionnaire designed to assess four main variables: work-life balance, work engagement, employee performance, and job satisfaction as a mediating factor. Data analysis was conducted using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) techniques to evaluate the hypotheses proposed in the study. The findings revealed a statistically significant positive correlation between WLB and job satisfaction; however, this relationship did not extend to employee performance. In contrast, WE showed a significant positive influence on job satisfaction, but did not demonstrate a noteworthy impact on employee performance.

Furthermore, both WLB and WE were found to exert a significant positive effect on employee performance, mediated by job satisfaction. The implications of these results are anticipated to provide empirical insights into the mediating role of job satisfaction in the interaction between WLB and WE in relation to employee performance, in addition to offering practical considerations for human resource policymakers in the public sector. In a single research model, the integration of WLB and WE variables in the public sector context, in addition to the geographical, social, and cultural characteristics of North Kalimantan, undoubtedly influence the dynamics of employees' work and personal lives, thus providing a nuanced understanding of the complex relationships among the variables.

Keywords : Job Satisfaction; Performance; Employees; Work Engagement; Work-Life Balance

PENDAHULUAN

Sebagai bagian sektor publik Indonesia, pemerintah provinsi Kalimantan Utara menghadapi tantangan dalam mengembangkan lingkungan kerja yang menawarkan *work-life balance* bagi para pegawainya. Mengingat karakteristik geografis dan demografis yang beragam, serta dukungan publik yang semakin meningkat, pemahaman tentang bagaimana *work-life balance* berkontribusi terhadap kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi penting untuk memaksimalkan produktivitas dan kesejahteraan mereka. Upaya melakukan penelitian untuk meningkatkan pengetahuan tentang kebiasaan kerja pegawai, yang berfungsi sebagai mediator yang dapat memperkuat ikatan antara kebiasaan kerja pegawai dan kehidupan pribadi mereka.

Terwujudnya suatu keseimbangan yang baik dan harmonis diantara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memperbaiki keterlibatan karyawan di tempat kerja dan mendorong peningkatan produktivitas mereka. Apabila keseimbangan yang optimal antara kehidupan pribadi dan pekerjaan tercapai, karyawan cenderung mengalami peningkatan kepuasan di tempat kerja, penurunan tingkat stress yang kemudian dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja mereka (Aruldoss et al. 2022). *Work engagement* memberikan gambaran tentang bagaimana seorang pegawai merasa dilibatkan dan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. (Ahmed et al., 2024) melakukan penelitian yang hasilnya menunjukkan bahwa jika diantara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang seimbang dapat menambah rasa keterlibatan pegawai di tempat kerja serta meningkatkan produktivitas mereka. Kepuasan kerja merupakan bentuk mental positif yang timbul sebagai wujud dari pekerjaan sebelumnya yang pernah dialami individu. (Manna et al., 2025) menegaskan tentang bagaimana kepuasan kerja sebagai mediasi hubungan diantara *work-life balance* dan komitmen pegawai. Namun, kajian mengenai peran mediasi kepuasan kerja dalam relasi *work-life balance* dan *work engagement* terhadap kinerja, khususnya di pemerintahan daerah Indonesia, masih minim.

Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara sedang berupaya meningkatkan kinerja mereka, terutama dalam hal *work-life balance* dan kepuasan kerja. Kondisi sosial dan geografis yang beragam di Kalimantan Utara berdampak pada pekerjaan dan kehidupan pribadi pegawai.

Oleh karena itu, memahami berbagai komponen yang mungkin berguna dalam membentuk gaya kerja pegawai menjadi fokus penting.

Beberapa penelitian melaporkan tidak ada efek langsung yang signifikan, sementara yang lain menemukan hubungan positif. (Sutanto et al., 2024) dalam penelitian yang dilakukan mengungkapkan bahwa kinerja karyawan tidak terpengaruh secara signifikan oleh keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi. Menurut (Medina-Garrido et al., 2023) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kebijakan *work-family balance* tidak meningkatkan kinerja secara langsung. Inkonsistensi ini mengindikasikan bahwa penelitian-penelitian yang akan dilakukan berikutnya, diperlukan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana keterlibatan kerja dan keseimbangan kerja mempengaruhi kinerja.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk memeriksa cara-cara di mana kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui fasilitasi keseimbangan kehidupan kerja dan keterlibatan aktif dalam tanggung jawab pekerjaan. Selain itu, penyelidikan ilmiah ini berusaha menggunakan metrik kinerja kerja sebagai faktor penengah dalam analisis. Selanjutnya, penelitian berusaha untuk memastikan variabel yang memberikan efek paling nyata pada korelasi antara keseimbangan kehidupan kerja dan keterlibatan kerja.

Sebagai hasil dari penelitian ini, penulis berharap dapat berkontribusi atau setidaknya membantu meningkatkan pemahaman tentang *work-life balance* dan keterlibatan di tempat kerja. Selain itu, kepuasan kerja diharapkan dapat memberikan informasi atau pemahaman tentang hal tersebut terkait dengan kinerja pegawai. Pemahaman yang komprehensif tentang *work-life balance* dan keterlibatan dalam pekerjaan, serta dampaknya terhadap kebiasaan kerja karyawan, sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas di organisasi perangkat daerah. Wawasan yang lebih komprehensif dapat diberikan dengan mengatasi kesenjangan yang ada. Penulis juga yakin bahwa melalui penelitian ini, mereka dapat memaksimalkan produktivitas karyawan melalui *work-life balance* yang efektif di dalam pekerjaan. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat dalam memandu pemerintah dalam membuat kebijakan dan menerapkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan di segala bidang.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Work-Life Balance (WLB)

Work-life Balance adalah suatu bentuk keterampilan seseorang dalam menjalankan kewajiban secara profesional dan kebutuhan privat mereka dengan cara yang mencegah satu berdampak buruk pada yang lain. Demikian juga dengan (Hill et al., 2001) lebih lanjut menekankan bahwa *work-life balance* melibatkan pemeliharaan tingkat konflik peran yang dapat dikelola dan fasilitasi peran antara tanggung jawab pribadi dan profesional. Menurut

(Blyton et al., 2013) menggambarkan *work-life balance* merupakan keterampilan seseorang untuk mencapai keberhasilan pada kehidupan kerja dan non-kerja mereka tanpa tekanan yang tidak semestinya dari satu aspek, menghambat kepuasan yang diperoleh dari aspek lain. Menurut (D. N. Clark et al., 2021) berpendapat bahwa terciptanya *work-life balance* ketika timbul rasa puas terhadap pekerjaan dan peran dalam keluarga, yang berarti seorang individu merasa puas dalam menjalankan perannya di lingkungan kerja dan juga di keluarga.

Work Engagement

Keterlibatan kerja, sebagai konsep motivasi, menggambarkan alasan di balik keinginan karyawan untuk mencurahkan sumber daya mereka dalam pekerjaan mereka (Halbesleben, 2010). Ini memungkinkan karyawan untuk terhubung dengan pekerjaan mereka dan merasakan rasa keanggotaan. Ini berarti bahwa karyawan dapat mengekspresikan "diri yang disukai" mereka dalam pekerjaan mereka. Hal ini tidak hanya mempengaruhi kesejahteraan karyawan sebagai kesehatan karyawan (Halbesleben, 2010), komitmen organisasi (W. Schaufeli, 2008), pekerjaan, dan kepuasan hidup (Bailey et al., 2015), kreativitas (A. Khan et al., 2019), atau mengambil perilaku peran ekstra (Salanova & Schaufeli, 2008), tetapi juga kinerja organisasi (Samul & Wangmo, 2021).

Job Satisfaction

Job Satisfaction sebagai wujud atau bentuk perasaan individu terhadap pekerjaan yang dilakukan, yang dapat memiliki sifat positif maupun negatif, dan perasaan tersebut juga mendapat pengaruh dari sejumlah faktor, termasuk lingkungan tempat bekerja, kompensasi, relasi antar rekan-rekan kerja, serta peluang untuk kemajuan karier. Dalam definisi ini, kepuasan kerja adalah seberapa baik sebagian besar karyawan menilai pekerjaan mereka, yang dapat berupa aspek afektif (perasaan) maupun kognitif (penilaian) (Judge et al., 2020). Kepuasan kerja karyawan menyebabkan perilaku yang lebih baik pada lingkungan kerjanya. Selain itu, kepuasan karyawan perawatan kesehatan memiliki pengertian sebagai perasaan positif kepuasan pada pekerjaan mereka ketika mereka bekerja untuk organisasi Perusahaan (Ezeja et al., 2010). Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan ditempat kerja. Studi kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan topik yang menarik dan dapat dijadikan pertimbangan saat mengkaji model pergantian karyawan (Zulkarnaen, W., dan Sofyan, Y., 2018).

Indikator kepuasan kerja menurut penelitian ini mencakup beberapa aspek utama, di antaranya: (1) Kondisi Kerja yang mencakup fasilitas dan keamanan yang diberikan oleh organisasi; (2) Hubungan dengan Rekan Kerja, yang mencakup interaksi sosial dan dukungan tim; (3) Penghargaan dan Pengakuan, yang menunjukkan sejauh mana prestasi dan kontribusi individu dihargai oleh atasan atau organisasi; dan (4) Peluang Pengembangan Karir, yang

berhubungan dengan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan promosi jabatan (Seema et al., 2021).

Kinerja Pegawai

Kinerja karyawan merujuk pada produktivitas serta pencapaian yang diperoleh sebagai hasil dari proses pengembangan individu dalam organisasi. Secara keseluruhan, efektivitas dan kelangsungan operasional suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas kinerja karyawan (Zhenjing et al., 2022). Kinerja juga sering kali digunakan untuk menjelaskan tentang berbagai masalah diantaranya adalah efisiensi, efektifitas, peningkatan dan atau kesesuaian, seperti diseminasi ke dalam pekerjaan, perilaku organisasi, harapan dan tujuan pribadi serta kepribadian (Liao et al., 2022). Pendapat (Chen et al., 2022) menyatakan, kinerja pegawai merupakan wujud dari kontribusi individu dalam memenuhi tujuan organisasi yang lebih besar. Namun, perusahaan juga harus mempersiapkan kebutuhan masa depan untuk mengatasi tantangan yang akan muncul (Lant & Argote, 2000). Seberapa kuat dan produktif karyawan bergantung pada kesuksesan dan efektivitas organisasi (Sparrow & Cooper, 2014).

Model hubungan yang dimediasi oleh kepuasan kerja

Menurut beberapa penelitian yang telah dilakukan, menyimpulkna bahwa kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work-life balance* dan keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan (Eisenberger et al., 2020). (De Simone et al., 2018) mengungkapkan bahwa tingkat *job satisfaction* yang lebih tinggi dan berkesinambungan diperoleh melalui intervensi yang secara konsisten berfokus pada faktor intrinsik dibandingkan dengan campur tangan yang hanya berfokus pada elemen eksternal pekerjaan. Temuan ini menguatkan dasar teori yang mendukung penggunaan variabel kepuasan kerja untuk menjadi variabel yang memediasi dalam kaitannya antara kinerja karyawan dan *work-life balance*. Dengan demikian, kepuasan kerja dipertimbangkan tidak hanya sebagai dampak dari *work-life balance*, tetapi juga sebagai faktor mediasi yang dapat meningkatkan kinerja.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka teori yang telah dijelaskan, penelitian ini mengusulkan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Biro Umum.

H2: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di Biro Umum.

H3: *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Biro Umum.

H4: *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di Biro Umum.

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Biro Umum.

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai di Biro Umum.

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh *work engagement* terhadap kinerja pegawai di Biro Umum.

Kajian Pustaka

Pengaruh *Work-life balance* terhadap kinerja pegawai

Dalam wacana ilmiah seputar manajemen sumber daya manusia, keseimbangan kehidupan kerja (WLB) dikonseptualisasikan sebagai keseimbangan antara kewajiban profesional dan kehidupan pribadi, dan dianggap sebagai konstruksi dasar yang dinamis. Investigasi yang dilakukan oleh (Kumari & Vasantha 2019) menunjukkan bahwa individu yang berhasil menavigasi keseimbangan yang harmonis antara tanggung jawab pekerjaan dan upaya pribadi mereka biasanya melaporkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Hasil ini selaras dengan penelitian yang ada yang menunjukkan pentingnya menjaga keseimbangan kehidupan kerja dalam mengurangi tingkat stres dan meningkatkan motivasi kerja (Smith et al., 2010). Dalam studi (Ahmed, Mehrab Ashrafi, dkk., 2024) menjelaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memberikan pengaruh besar pada kinerja karyawan, di mana keterlibatan kerja berfungsi sebagai faktor mediasi.

Pengaruh *Work-life balance* terhadap kepuasan kerja pegawai

Keseimbangan antara kewajiban profesional dan kehidupan pribadi memberikan pengaruh yang menguntungkan pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian (Susanto dkk., 2022) melakukan penyelidikan empiris terhadap korelasi antara keseimbangan kehidupan kerja dan tingkat kepuasan kerja, kinerja, dan keterlibatan karyawan dalam Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, kinerja, dan keterlibatan di antara karyawan. Akibatnya, keseimbangan kehidupan kerja tidak hanya mempengaruhi kepuasan kerja tetapi juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kemandirian karyawan secara keseluruhan (Zhang & Liu, 2022). Studi yang dilakukan oleh (Gautam et al., 2024) mengungkapkan bahwa berbagai komponen keseimbangan kehidupan kerja, termasuk tantangan yang dihadapi dalam kehidupan pribadi yang mempengaruhi pekerjaan dan interaksi yang meningkat antara bidang pribadi dan profesional, menunjukkan korelasi yang signifikan dengan tingkat kepuasan kerja di antara profesional keperawatan.

Pengaruh *Work Engagement* terhadap kinerja pegawai

Sebuah penyelidikan ilmiah menunjukkan bahwa peningkatan tingkat keterlibatan kerja berkorelasi positif dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan (Demerouti, 2018). Karyawan yang menunjukkan keterlibatan yang kuat dalam tanggung jawab profesional mereka biasanya melaporkan tingkat kepuasan kerja dan moral yang lebih besar, yang pada akhirnya memfasilitasi hasil kinerja yang unggul (Sonnentag et al., 2020). Dalam penjelasannya (Bhat

dkk., 2024) berusaha untuk mengkonseptualisasikan dan mengevaluasi secara empiris model terintegrasi yang menjelaskan interaksi antara keterlibatan kerja dan tiga dimensi kinerja pekerjaan yang dirasakan, khususnya kinerja dalam tugas-tugas inti, kontribusi terhadap lingkungan kerja (kinerja kontekstual), dan kemampuan beradaptasi untuk berubah (kinerja adaptif).

Pengaruh *Work Engagement* terhadap kepuasan kerja pegawai

Menurut (W. B. Schaufeli et al., 2006) , karyawan yang menunjukkan tingkat keterlibatan tinggi dalam pekerjaannya tidak hanya mengalami kepuasan kerja, tetapi juga cenderung menunjukkan produktivitas dan tingkat inovasi yang lebih besar. Pada penelitiannya (Rai & Maheshwari, 2021) menunjukkan bahwa *work engagement* berfungsi sebagai mediator penuh dalam hubungan tersebut, yang menunjukkan bahwa peningkatan keterlibatan kerja dapat mendorong kepuasan kerja melalui peningkatan keterikatan terhadap organisasi. Dalam penelitian (Lu et al., 2016) juga menunjukkan bahwa *work engagement* memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja dan turnover intention, dengan dedikasi sebagai dimensi yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap kinerja pegawai

Menurut (Judge dan Bono 2001), individu yang mengalami rasa kepuasan dalam peran profesional mereka cenderung menunjukkan hasil kinerja yang ditingkatkan. Menurut (Suryawan dan Salsabilla 2022) mengidentifikasi bahwa disiplin kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja secara kolektif memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia di Surabaya. Dalam sebuah penelitian (Indrayani dkk., 2024), yang disebarluaskan dalam jurnal Pendidikan Tinggi, Keterampilan dan Pembelajaran Berbasis Kerja, menyelidiki hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan di kalangan milenial.

Job Satisfaction sebagai mediasi pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai

Satu penyelidikan empiris yang dilakukan oleh (Aruldoss et al., 2021) menetapkan korelasi yang menguntungkan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja, yang kemudian meningkatkan kinerja karyawan. Pernyataan oleh (Greenhaus 2011) menyatakan bahwa pencapaian keseimbangan kehidupan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja sambil secara bersamaan memberikan efek menguntungkan pada kinerja karyawan. Dalam penelitiannya (Ahmed, Mehrab Ashrafi, dkk., 2024) menegaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memberikan pengaruh yang cukup besar pada tingkat keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja mereka.

Job Satisfaction sebagai mediasi pengaruh *work engagement* terhadap kinerja pegawai

Penelitian mengungkapkan bahwa tingkat keterlibatan kerja yang tinggi pada karyawan berkorelasi dengan meningkatnya kepuasan kerja, yang selanjutnya mendorong performa kerja

yang lebih optimal (de Waal, 2018). Kepuasan kerja memainkan peran krusial sebagai jembatan psikologis yang mengintensifkan daya pengaruh keterlibatan kerja terhadap pencapaian kinerja optimal (Alrowwad et al., 2020). Studi yang dilakukan oleh (Stor, 2024) menggarisbawahi fungsi strategis kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan tingkat *work engagement* dengan capaian kinerja individu di lingkungan kerja.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian dilakukan di tempat peneliti bekerja sehingga sangat membantu untuk memperoleh data dan informasi sebagai referensi, yaitu Biro Umum Prov. Kalimantan Utara yang kemudian menjadi populasi. Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif deskriptif. Penelitian kuantitatif berlandaskan pada pendekatan positivistik, dengan fokus pada pengujian hipotesis melalui analisis statistik terhadap data yang diperoleh dari populasi atau sampel, biasanya dipilih secara acak menggunakan instrumen terstruktur (Sugiyono, 2010). Data dikumpulkan menggunakan pendekatan *non-probability sampling* melalui teknik sampling jenuh. Survei dilakukan melalui *Google Form* sebagai media distribusi kuesioner. Kuesioner yang kembali berjumlah 54 responden, yang diperoleh dalam waktu 3 hari. Kuesioner menggunakan Skala Likert 1-5, kemudian hasilnya dianalisis secara statistik menggunakan perangkat lunak Smart PLS 4. Proses analisis data dilaksanakan dalam dua tahap utama, dimulai dengan menilai validitas dan reliabilitas instrumen melalui pengukuran pengujian outer model, kemudian dilanjutkan dengan menilai hubungan antar variabel yang membentuk model structural melalui pengujian inner model. Proses ini mencakup pengujian signifikansi jalur mediasi dengan menggunakan teknik *bootstrapping* yang melibatkan 5000 sampel.

Instrumen Penelitian

Dalam melakukan penelitian, penulis menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner yang disusun untuk melakukan pengukuran terhadap empat variabel utama dalam penelitian. Adapun variabel yang diteliti meliputi *work engagement*, *work-life balance*, kepuasan kerja, serta kinerja pegawai. Adapun instrumen penelitian dapat dilihat seperti digambarkan pada Table 1. Instrumen Pengumpulan Data.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini terdiri dari 54 pegawai yang aktif bekerja di Biro Umum Prov. Kalimantan Utara. Tabel Statistik Deskriptif menggambarkan latar belakang responden, di mana 55,6% responden adalah laki-laki dan sisanya adalah perempuan. Usia responden terbanyak adalah di rentang 26 – 35 tahun sebanyak 51,9%, 27,8 % di rentang 36 – 45 tahun, 13% di rentang < 25 tahun, 7,4 % di rentang > 45 tahun. Jenjang pendidikan terakhir

terbanyak adalah Sarjana (S1/S2) sebanyak 72,2%, Diploma 3 sebanyak 20,4% dan SMA sebanyak 7,4%. Masa kerja responden terdiri dari 53,7% yang berada di rentang 1 hingga 5 tahun, 27,8% di rentang 6 hingga 10 tahun, 13,0% di rentang 11 hingga 15 tahun, dan 5,6% di rentang lebih dari 16 tahun. Karakteristik Responden terdapat pada Table 2.

Outer Model Analysis

Convergent Validity

Dalam penyelidikan ini, Pemodelan Persamaan Struktural dengan Kuadrat Terkecil Parsial (SEM PLS) dipilih sebagai metodologi analitis yang digunakan untuk perumusan dan pemeriksaan model yang menggambarkan keterkaitan antara konstruksi dan indikator yang sesuai. Mengutip kontribusi oleh (Hair et al., 2022), diartikulasikan bahwa keandalan studi sebagian besar dinilai melalui dua indikator utama, yaitu Composite Reliability (CR) dan Alpha Cronbach. Alpha Cronbach digunakan untuk mengevaluasi konsistensi internal di antara item yang terkait dengan konstruksi laten, di mana nilai standar melebihi 0,70 dianggap diperlukan agar konstruk diakui sebagai dapat diandalkan. Secara paralel, evaluasi reliabilitas komposit berusaha untuk mengukur konsistensi internal dan kontribusi masing-masing indikator terhadap konstruksi masing-masing, dengan nilai ambang tidak kurang dari 0,70 dianggap sebagai patokan yang dapat diterima. Selanjutnya, untuk memastikan validitas konvergen, Average Variance Extracted (AVE) harus diperhitungkan, dengan nilai melebihi 0,50 menandakan bahwa model telah memenuhi standar validitas yang diperlukan.

Validitas dan Reabilitas

Nilai outer loading untuk semua indikator tercantum dalam Tabel 3 dan semua validitasnya terindikasi berada di atas 0,50 yang memadai dari variabel dan indikator dalam penelitian ini.

Cronbach's Alpha berfungsi untuk mengukur tingkat keandalan minimum suatu konstruk, sedangkan keandalan komposit menilai tingkat keandalan aktual dari konstruk tersebut (Sarstedt et al., 2017). Kriteria untuk nilai keandalan komposit adalah minimal 0,60, sedangkan nilai Cronbach's alpha juga harus melebihi 0,60. Jika nilai yang diperoleh melebihi 0,60, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk menunjukkan tingkat keandalan yang sangat baik berdasarkan pengukuran ini.

Tabel 3 menggambarkan bahwa variabel yang terkait dengan kinerja karyawan dinilai melalui lima item yang telah dikonfirmasi sebagai valid, menunjukkan nilai pemuatan luar yang berkisar dari 0,764 hingga 0,903. Spektrum nilai ini menandakan bahwa setiap item memiliki interkoneksi yang kuat dalam menggambarkan konstruksi kinerja karyawan. Hasil penilaian reliabilitas lebih lanjut menunjukkan konsistensi yang luar biasa, sebagaimana dibuktikan dengan nilai reliabilitas komposit (ρ_c) 0,937 dan alfa Cronbach sebesar 0,905, keduanya

melampaui ambang minimum yang ditetapkan 0,70. Selain itu, validitas konvergen dikonfirmasi melalui nilai AVE 0,728, yang melebihi tolok ukur yang diperlukan 0,50. Akibatnya, dapat dinyatakan bahwa konstruksi kinerja karyawan memiliki keandalan dan validitas yang memadai, berhasil menyumbang 72,8% dari variansi di antara item pengukurannya.

Variabel yang berkaitan dengan Kepuasan Kerja dievaluasi melalui tujuh item yang telah dianggap valid, dengan nilai pemuatan luar memanjang dari 0,753 hingga 0,885. Kisaran nilai ini menunjukkan bahwa setiap indikator secara signifikan berkontribusi pada representasi konstruksi kepuasan kerja. Keandalan variabel kepuasan kerja dapat dianggap dapat diterima, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai validitas gabungan (ρ_c) 0,937 dan alfa Cronbach 0,921, keduanya melebihi 0,70; selain itu, validitas konvergen dibuktikan dengan nilai AVE 0,679, yang lebih besar dari ambang 0,50, sehingga menunjukkan kondisi yang memuaskan untuk validitas konvergen. Secara keseluruhan, variasi di antara item pengukuran yang dicakup oleh variabel ini mencapai 67,9%.

Indikator pada variabel *Work-life Balance* diukur oleh 9 (sembilan) item yang valid menunjukkan outer loading berada diantara 0,728 – 0,806 dimana menunjukkan bahwa kesembilan item pengukuran tersebut memiliki hubungan yang erat dalam menguraikan *work-life balance*. Reliabilitas variabel keseimbangan kerja dapat dinyatakan memadai, mengingat nilai gabungan validitas (ρ_c) mencapai 0,928, dengan Cronbach's alpha sebesar 0,914 yang berada di atas ambang 0,70, serta AVE sebesar 0,589 yang melampaui standar minimum 0,50. Secara keseluruhan, konstruk ini mampu menjelaskan 58,9% keragaman item pengukuran.

Indikator *work engagement* diukur oleh 9 (sembilan) item yang valid menunjukkan outer loading berada diantara 0,718 – 0,847 dimana menunjukkan bahwa kesembilan item pengukuran tersebut memiliki hubungan yang erat dalam menguraikan *work engagement*. Variabel *work engagement* terbukti memiliki reliabilitas yang memadai, ditunjukkan oleh nilai *composite reliability* (ρ_c) sebesar 0,936 dan Cronbach's alpha sebesar 0,924, keduanya melampaui ambang batas 0,70. Sementara itu, validitas konvergen tercapai dengan nilai AVE 0,621 yang lebih tinggi dari kriteria minimum 0,50. Secara keseluruhan, variabel ini menjelaskan 62,1% variasi item pengukurannya.

Discriminant Validity

Tahap selanjutnya setelah instrumen penelitian memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas adalah pengujian model struktural (inner model), yang mencakup analisis hubungan antarkonstruksi serta besaran pengaruhnya dengan menggunakan teknik *bootstrapping* pada 5000 sub-sampel. Nilai validitas diskriminan untuk setiap indikator seperti yang terdapat pada Table 4. Tabel 4 menunjukkan bahwa validitas diskriminan atau nilai faktor pemuatan yang setiap variabelnya memiliki hubungan erat yang melebihi variabel lainnya. Begitu juga dengan

indikator untuk setiap variabel. Ini menunjukkan bahwa penempatan indikator pada setiap variabel sudah benar. Kriteria pengukuran lainnya adalah nilai Rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT).

Heretroit-Monotoroit Ratio (HTMT)

Berdasarkan Tabel 5 nilai validitas diskriminan setiap variabel atau Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT) berkorelasi dengan kurang dari 0,90. Begitu juga dengan indikator untuk setiap variabel. Hal tersebut menunjukkan bahwa penempatan indikator pada setiap variabel sudah benar.

Fornell-Larcker criterion

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai validitas diskriminan, sebagaimana diukur dengan kriteria Franklin-Larcker, menunjukkan hubungan yang lebih kuat dengan setiap variabel daripada yang lain. Demikian pula, indikasi untuk setiap variabel harus dipertimbangkan. Ini menunjukkan keakuratan posisi indikator di setiap variabel.

Average Communalities Index results

Nilai GoF adalah ukuran numerik yang turun dari 0 menjadi 1. Angka 0,1, 0,25, dan 0,36 masing-masing menunjukkan nilai GoF untuk kategori sederhana, sedang, dan signifikan (Hair et al., 2015). Rincian hasil perhitungan Goodness of Fit model disajikan pada Tabel 7. Nilai average communalities sebesar 0,654 menjadi dasar perhitungan GoF, di mana nilai tersebut dikalikan dengan R^2 dan hasilnya diproses melalui operasi akar kuadrat. Berdasarkan temuan perhitungan, nilai GoF 0,666 melebihi 0,36, menunjukkan bahwa itu termasuk dalam kategori GoF besar. Ini menyiratkan bahwa model ini mahir dalam menjelaskan data empiris, sehingga menunjukkan kekuatan penjelasannya yang kuat.

R-Square Test Results

Nilai R-Square yang diperoleh dari analisis data menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0 digambarkan pada Tabel 8. Temuan yang disajikan pada Tabel 8 menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh keseimbangan kehidupan kerja, keterikatan pekerjaan, dan kepuasan kerja, menghasilkan nilai R-kuadrat 0,778. Statistik ini menyiratkan bahwa 77,8% dari variabilitas kinerja karyawan disebabkan oleh ketiga faktor penentu ini, sedangkan sisa 22,2% dibentuk oleh faktor-faktor di luar model yang diusulkan. Metrik tersebut menandakan bahwa model memiliki kapasitas penjelasan yang cukup besar. Selanjutnya, hasil analisis mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh keseimbangan kehidupan kerja dan keterlibatan kerja, menghasilkan nilai R^2 0,580, yang menunjukkan bahwa 58,0% dari variabilitas kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kedua variabel ini. Akibatnya, model ini dapat diklasifikasikan sebagai substantif (sedang), dengan 42,0% sisanya dipengaruhi oleh variabel tambahan.

F-Square Value

Menurut data yang disajikan pada Tabel 8, diamati bahwa kinerja karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh keseimbangan kehidupan kerja, keterikatan kerja, dan kepuasan kerja, menghasilkan koefisien R-kuadrat 0,778. Hasil ini menunjukkan bahwa tiga variabel tersebut di atas menyumbang 77,8% dari varians dalam kinerja karyawan, sedangkan sisa 22,2% disebabkan oleh variabel asing yang tidak tercakup dalam model analitis. Temuan tersebut menyiratkan bahwa kerangka penelitian yang diusulkan memiliki kekuatan penjelas yang cukup besar. Selain itu, perhitungan lebih lanjut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh keseimbangan kehidupan kerja dan keterlibatan kerja, dengan nilai R^2 0,580, menunjukkan bahwa 58% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kedua variabel ini.

Predictive Relevance (Q^2)

Peneliti menghitung Q^2 menggunakan prosedur cross-validation PLS, yang menghasilkan estimasi skor variabel yang lebih akurat. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 10, model ini memiliki relevansi prediktif 0,562 untuk kinerja pegawai dan 0,523 untuk kepuasan kerja. Berdasarkan hasil ini, nilai Q^2 untuk kedua konstruk endogen jauh di atas nol. Dengan demikian, model ini menunjukkan relevansi prediktif yang baik.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis di kelompokkan menjadi dua bentuk, yaitu efek langsung dan efek tidak langsung. Analisis koefisien jalur yang merepresentasikan hasil uji hipotesis tersebut dilakukan melalui pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.0. Hasil uji hipotesis antarvariabel menggunakan analisis nilai T-Statistik dan P-Value. Apabila nilai T-Statistik melebihi 1,96 atau nilai P-Value berada di bawah 0,05 dapat dinyatakan signifikan. Temuan ini penting karena menunjukkan adanya hubungan yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan secara statistik antara variabel-variabel yang diuji. Dengan demikian, hasil pengujian yang ditampilkan pada tabel koefisien jalur tidak hanya memberikan informasi mengenai arah dan besarnya pengaruh, tetapi juga memastikan validitas hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Hal ini memperkuat keyakinan bahwa variabel independen yang diteliti benar-benar berkontribusi terhadap perubahan variabel dependen sesuai dengan kerangka konseptual yang telah dirumuskan.

Uji Hipotesis (*Dirrect Effects*)

Tabel 11 menyajikan temuan menyeluruh yang diperoleh dari analisis Smart PLS. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berdampak pada kepuasan kerja ($t = 4,818$; $p = 0,000$). Lebih lanjut, keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja ($t = 2,538$; $p = 0,011$) dan juga terbukti memengaruhi kinerja pegawai ($t = 3,644$; $p = 0,000$). H2, H4, dan H5 memberikan pengaruh yang signifikan.

Akibatnya, H2, H4, dan H5 diterima. Namun, *work-life balance* mempengaruhi kinerja ($t = 1,685$, $p = 0,092$), *work engagement* mempengaruhi kinerja ($t = 0,207$, $p = 0,836$). H1 dan H3 tidak mempengaruhi secara signifikan. Akibatnya, H1 dan H3 ditolak.

Uji Hipotesis (*Mediation Effects*)

Validasi H6 bergantung pada pemeriksaan efek mediasi yang disajikan dalam Tabel 12 memperlihatkan adanya hubungan antara *work-life balance* dan kinerja pegawai, di mana kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi ($t = 2,312$; $p = 0,008$). Dengan demikian, hipotesis H6 terbukti berpengaruh signifikan. Akibatnya, H2, H4, dan H5 diterima. Selain itu, dukungan untuk H7 didasarkan pada fakta bahwa *work engagement* secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai dan perilaku kerja melalui kepuasan kerja ($t = 2,659$, $p = 0,021$).

Hasil uji-t menunjukkan bahwa nilai sampel awal dari koefisien jalur adalah 0,314, dengan nilai-t yang dihitung adalah 6,308. Namun demikian, karena nilai-t statistik yang digunakan (1,685) lebih rendah dari nilai t kritis dari tabel (1,96), ditentukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja tidak menunjukkan efek yang signifikan secara statistik pada kinerja karyawan. Akibatnya, hipotesis awal yang menegaskan kurangnya pengaruh signifikan dengan demikian diterima.

Menurut temuan uji-t yang dijelaskan dalam tabel, nilai sampel awal dari koefisien jalur 0,530 diturunkan, dengan nilai-t dihitung pada 4,818. Hasil ini mendukung pernyataan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memberikan dampak signifikan pada kepuasan kerja. Oleh karena itu, hipotesis kedua, yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan, dianggap dapat diterima.

Berdasarkan temuan empiris yang diturunkan dari uji-t yang disajikan dalam tabel tersebut, nilai sampel asli 0,023 dipastikan bersama statistik-t 1,729. Nilai ini tetap di bawah ambang batas kritis t-tabel 1,96, sehingga mengarah pada kesimpulan bahwa keterlibatan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan secara statistik pada kinerja karyawan. Hasil ini lebih lanjut mendukung hipotesis ketiga, yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja tidak memiliki efek signifikan pada kinerja karyawan, menjadikannya dapat diterima.

Sesuai dengan hasil uji-t yang disebutkan dalam tabel di atas, nilai sampel asli dihitung menjadi 0,342, dengan nilai t statistik 2,538. Temuan ini menyiratkan bahwa keterlibatan kerja memiliki dampak besar pada kepuasan kerja. Bukti yang berkaitan dengan hipotesis keempat menguatkan pernyataan bahwa keterlibatan kerja memainkan peran penting dalam membentuk kepuasan kerja.

Hasil uji-t yang dirinci dalam tabel sebelumnya menunjukkan bahwa nilai sampel asli dari koefisien jalur adalah 0,618, disertai dengan nilai t yang dihitung sebesar 3,644. Perhitungan mengungkapkan bahwa nilai-t 3,644 melebihi ambang kritis 1,96, sehingga

menegaskan bahwa kepuasan kerja memang memiliki efek signifikan pada kinerja karyawan. Akibatnya, hipotesis kelima, yang menegaskan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh signifikan pada kinerja karyawan, dianggap dapat diterima.

Berdasarkan bukti empiris yang diperoleh dari uji-t yang dijelaskan dalam tabel sebelumnya, nilai sampel awal 0,327 didokumentasikan bersama nilai-t statistik 2,312. Mempertimbangkan bahwa nilai-t yang dihitung melampaui nilai-t kritis yang digambarkan dalam tabel (1.96), dapat disimpulkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memberikan pengaruh yang signifikan secara statistik pada kinerja karyawan, sebagaimana dimediasi oleh kepuasan kerja. Temuan ini mendukung hipotesis keenam, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator dalam korelasi antara keseimbangan kehidupan kerja dan kinerja karyawan. Meskipun keseimbangan kehidupan kerja tidak menunjukkan efek yang signifikan secara statistik pada kepuasan kerja, itu menunjukkan korelasi positif dan signifikan dengan kinerja karyawan melalui efek mediasi kepuasan kerja.

Sesuai dengan temuan yang disebutkan di atas, hasil uji-t yang diartikulasikan dalam tabel di atas mengungkapkan nilai sampel asli 0,211 dalam hubungannya dengan t-statistik 2,659. Karena nilai-t ini melebihi nilai-t kritis yang disajikan dalam tabel (1.96), dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja, dimediasi oleh kepuasan kerja, memberikan efek yang signifikan pada kinerja karyawan. Hipotesis ketujuh menegaskan bahwa kepuasan kerja sangat penting sebagai mediator dalam konteks hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan. Bukti empiris mendukung pernyataan ini, menunjukkan bahwa kepuasan kerja memang berfungsi sebagai mediator yang sah dalam interaksi antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, temuan ini menggarisbawahi bahwa keseimbangan kehidupan kerja tidak memberikan efek signifikan pada kepuasan kerja. Sebaliknya, telah ditunjukkan bahwa keterlibatan kerja secara positif dan signifikan berdampak pada kinerja, dengan kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi.

KESIMPULAN

Studi ini secara empiris menunjukkan dampak *work-life balance* dan keterlibatan kerja terhadap kebiasaan kerja karyawan di sektor publik. Efek ini dikaitkan dengan kinerja kerja sebagai variabel mediasi dalam konteks Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara. Dalam studi ini, semua hipotesis diuji, dan hasilnya menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak memiliki dampak yang nyata terhadap kinerja kerja karyawan. Tidak ada perbedaan yang nyata antara kerja keterlibatan dan pegawai kinerja. Kepuasan kerja terbukti memberikan umpan balik yang signifikan mengenai kinerja kerja karyawan. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap pekerjaan, dengan kinerja kerja bertindak

sebagai variabel mediasi. Akibatnya, keterlibatan terbukti memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja bertindak sebagai mediator.

Berdasarkan hasil studi ini, penulis menyimpulkan bahwa karyawan yang mampu menjaga *work-life balance* biasanya memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Lebih lanjut, seiring meningkatnya tingkat keterlibatan kerja yang dimiliki setiap karyawan, tingkat kepuasan kerja yang dipertahankan juga akan menurun. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi pada karyawan seringkali disertai dengan hasil kerja yang lebih baik, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas mereka.

Berdasarkan temuan studi ini, diharapkan hal ini akan membantu organisasi pemerintah daerah menerapkan kebijakan yang mendorong *work-life balance*. Penulis berpendapat, pemerintah harus berfokus pada kebijakan *work-life balance* yang lebih komprehensif dan terintegrasi, dengan memperhatikan aspek fleksibilitas kerja, lingkungan pekerjaan, dan budaya pekerjaan yang berkontribusi pada pencapaian keseimbangan tersebut. Pemerintah harus memperluas program untuk keluarga, seperti cuti keluarga, bantuan biaya pendidikan anak, dan fasilitas penitipan anak, untuk membantu orang tua memahami pentingnya keluarga dan pekerjaan. Pemerintah juga harus mengedukasi pegawai tentang pentingnya *work-life balance* dan manfaatnya bagi peningkatan produktivitas dan kesejahteraan pegawai. Diharapkan studi ini dapat memberikan informasi penting bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang pengelolaan sumber daya manusia.

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian yang dilakukan mengenai topik ini, termasuk fakta bahwa penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional* yang kurang tepat untuk mengungkap hubungan antara penyebab dan akibat fenomena tersebut, serta adanya bias. Hasil penelitian ini mungkin tidak dapat diterapkan pada sektor publik lainnya, seperti sektor kesehatan masyarakat dan pendidikan di Indonesia.

Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan menerapkan desain longitudinal yang lebih spesifik, mengadopsi pendekatan metode campuran (kuantitatif dan kualitatif) di sektor public dan sektor lainnya. Meneliti peran faktor budaya dan demografis, menganalisis dampak teknologi terhadap *work-life balance*, serta mengidentifikasi kondisi di mana *work-life balance*, dan keterlibatan kerja secara langsung atau tidak langsung memengaruhi kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

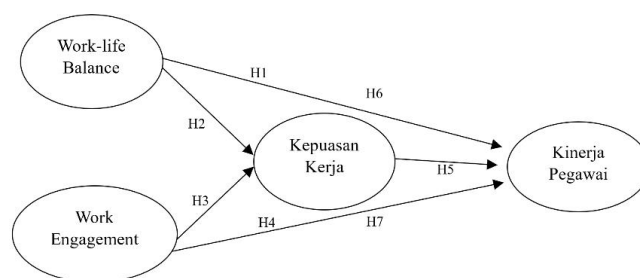
- Ahmed, S., Mehrab Ashrafi, D., Ahmed, R., Ahmed, E., & Azim, M. (2024). How employee engagement mediates the training and development and work-life balance towards job performance of the private banks? *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2023-0316>
- Alrowwad, A., Abualooush, shadi habis, & Masa'deh, R. (2020). Innovation and Intellectual Capital as Intermediary Variables among Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Organizational Performance. *Journal of Management Development, ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>

- Aruldoss, A., Berube Kowalski, K., Travis, M. L., & Parayitam, S. (2022). The relationship between work–life balance and job satisfaction: moderating role of training and development and work environment. *Journal of Advances in Management Research*, 19(2), 240–271. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2021-0002>
- Aruldoss, A., Kowalski, K., Travis, M. L., & Parayitam, S. (2021). The relationship between work–life balance and job satisfaction: moderating role of training and development and work environment. *Journal of Advances in Management Research*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2021-0002>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2015). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, online first, 1–23. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bhat, S., Bashir, M., & Jan, H. (2024). Work engagement and perceived job performance: does information communication technology orientation matter? *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-07-2023-0245>
- Blyton, P., Noon, M., & Morrell, K. (2013). *The Realities of Work*.
- Chen, X., Ou, C. X., & Davison, R. M. (2022). Internal or external social media? The effects of work-related and social-related use of social media on improving employee performance. *Internet Research*, 32(3), 680–707. <https://doi.org/10.1108/INTR-03-2020-0159>
- Clark, D. N., Reboud, S., Toutain, O., Ballereau, V., & Mazzarol, T. (2021). Entrepreneurial education: an entrepreneurial ecosystem approach. *Journal of Management & Organization*, 27(4), 694–714. <https://doi.org/DOI: 10.1017/jmo.2020.26>
- De Simone, S., Planta, A., & Cicotto, G. (2018). The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. *Applied Nursing Research*, 39, 130–140. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.11.004>
- de Waal, A. (2018). Success factors of high performance organization transformations. *Measuring Business Excellence*, 22(4), 375–390. <https://doi.org/10.1108/MBE-08-2018-0055>
- Demerouti, E. (2018). *Multiple Levels in Job Demands-Resources Theory: Implications for Employee Well-being and Performance*.
- Eisenberger, R., Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Ezeja, E. B., Azodo, C. C., Ehizele, A. O., Ehigior, O., & Oboro, H. O. (2010). Assessment of job satisfaction and working conditions of Nigerian oral health workers. In *International Journal of Biomedical and Health Sciences* (Vol. 6, Issue 3). <http://www.asopah.org>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Gautam, P., Gautam, D., & Bhetuwal, R. (2024). Work-life balance, job satisfaction and turnover intentions among nurses Turnover intentions among nurses. *International Journal of Organizational Analysis*, 33. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-4002>
- Greenhaus, J. (2011). Work-Family Balance: A Review and Extension of the Literature. In *Handbook of occupational health psychology* (pp. 183–265).
- Hair, J., Celsi, M., Money, A., Samouel, P., & Page, M. (2015). *The essentials of business research methods: Third Edition*. 1–494. <https://doi.org/10.4324/9781315716862>
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Halbesleben, J. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. *Work Engagement: Recent Developments in Theory and Research*, 8.
- Hill, E., Hawkins, A., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding An Extra Day A Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family Relations*, 50, 49–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x>

- Indrayani, I., Nurhatisyah, N., Damsar, D., & Wibisono, C. (2024). How does millennial employee job satisfaction affect performance? *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 14(1), 22–40. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-01-2023-0004>
- Judge, T., & Bono, J. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 86, 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Judge, T., Zhang, S., & Glerum, D. (2020). *Job Satisfaction* (pp. 207–241). <https://doi.org/10.4324/9780429325755-11>
- Khan, A., Khan, N., Bodla, A., & Gul, S. (2019). Impact of psychopathy on employee creativity via work engagement and negative socioemotional behavior in public health sector: Role of abusive supervision. *Personnel Review*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2019-0072>
- Kumari, V., & Vasantha, S. (2019). Impact of work life balance on employee performance. *Indian Journal of Public Health Research and Development*, 10(10), 219–222. <https://doi.org/10.5958/0976-5506.2019.02800.6>
- Lant, T., & Argote, L. (2000). Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 45, 622. <https://doi.org/10.2307/2667112>
- Liao, G., Zhou, J., & Yin, J. (2022). Effect of Organizational Socialization of New Employees on Team Innovation Performance: A Cross-Level Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 1017–1031. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S359773>
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737–761. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>
- Manna, A., Pahari, S., Biswas, D., Banerjee, D., & Das, D. (2025). Work–life balance and employee commitment in the new normal: evidence from Indian railway using mixed-method approach. *Kybernetes*, 54(4), 2019–2040. <https://doi.org/10.1108/K-06-2023-1002>
- Medina-Garrido, J., Ferrer, J. M., & Bogren, M. (2023). Organizational support for work-family life balance as an antecedent to the well-being of tourism employees in Spain. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 57, 117–129. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.08.018>
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>
- Rai, A., & Maheshwari, S. (2021). Exploring the mediating role of work engagement between the linkages of job characteristics with organizational engagement and job satisfaction. *Management Research Review*, 44(1), 133–157. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2019-0442>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Samul, J., & Wangmo. (2021). Spiritual Dimensions in Leadership: A Comparative Analysis of Polish and Bhutanese Managers. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 847–856. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S311456>
- Sarstedt, M., Ringle, C., & Hair, J. (2017). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1
- Schaufeli, W. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154. <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

- Seema, Choudhary, V., & Saini, G. (2021). Effect of Job Satisfaction on Moonlighting Intentions: Mediating Effect of Organizational Commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100137. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100137>
- Smith, K., Smith, M., & Brower, T. (2010). An examination of work-life balance perspectives of accountants. *International Journal of Critical Accounting*, 3, 367–383. <https://doi.org/10.1504/IJCA.2011.042929>
- Sonnentag, S., Eck, K., Fritz, C., & Kühnel, J. (2020). Morning Reattachment to Work and Work Engagement During the Day: A Look at Day-Level Mediators. *Journal of Management*, 46(8), 1408–1435. <https://doi.org/10.1177/0149206319829823>
- Sparrow, P., & Cooper, C. (2014). Organizational effectiveness, people and performance: new challenges, new research agendas. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 2–13. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2014-0004>
- Stor, M. (2024). The effects of shaping employee work engagement and job satisfaction on company performance results: the mediating role of HRM outcomes in Central European MNCs. *Central European Management Journal*, 32(3), 490–510. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-05-2023-0215>
- Sugiyono, S. (2010). Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif dan R&D. *Alfabeta Bandung*, 14.
- Suryawan, I., & Salsabilla, A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Aksara Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8, 137. <https://doi.org/10.37905/aksara.8.1.137-146.2022>
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers in Psychology, Volume 13-2022*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Sutanto, E. M., Sigols, P. J., & Wijaya, E. N. (2024). WORK-LIFE BALANCE, EMPLOYEE ENGAGEMENT, JOB SATISFACTION, AND INDONESIAN EMPLOYEES' PERFORMANCE. *International Journal of Business and Society*, 25(3), 832–851. <https://doi.org/10.33736/ijbs.8355.2024>
- Zhang, D., & Liu, L. (2022). Does ESG Performance Enhance Financial Flexibility? Evidence from China. *Sustainability*, 14, 11324. <https://doi.org/10.3390/su141811324>
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Kuo, Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>
- Zulkarnaen, W., & Sofyan, Y. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Berpindah Karyawan PT. Delami Garmen Kota Bandung. *Widya Cipta*, 2(2), 183–192.

GAMBAR GRAFIK DAN TABEL



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Tabel 1. Instrumen Pengumpulan Data

Variabel	Sumber Acuan Indikator	Skala Pengukuran
Work-life Balance	(Fisher, 2010)	Skala Likert 1–5(1 = sangat tidak setuju; 5 = sangat setuju)
Work Engagement	(Du et al., 2021; Tsaur et al., 2019) dalam (Ozturk et al., 2021).	Skala Likert 1–5(1 = sangat tidak setuju; 5 = sangat setuju)
Kepuasan Kerja	(Seema et al., 2021)	Skala Likert 1–5(1 = sangat tidak setuju; 5 = sangat setuju)
Kinerja Pegawai	(Chen et al., 2022)	Skala Likert 1–5(1 = sangat tidak setuju; 5 = sangat setuju)

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulatife Percent
Jenis Kelamin	Laki-laki	30	55.6	55.6	55.6
	Perempuan	24	44.4	44.4	100.0
	Total	54	100.0	100.0	
Usia	< 25 tahun	7	13.0	13.0	13.0
	26 - 35 tahun	28	51.9	51.9	72.2
	36 - 45 tahun	15	27.8	27.8	100.0
	> 45 tahun	4	7.4	7.4	20.4
	Total	54	100.0	100.0	
Pendidikan Terakhir	SMA	4	7.4	7.4	100.0
	Diploma (D3)	11	20.4	20.4	20.4
	Sarjana (S1/S2)	39	72.2	72.2	92.6
	Total	54	100.0	100.0	
Masa Kerja	1 - 5 tahun	29	53.7	53.7	59.3
	6 - 10 tahun	15	27.8	27.8	100.0
	11 - 15 tahun	7	13.0	13.0	72.2
	> 16 tahun	3	5.6	5.6	5.6
	Total	54	100.0	100.0	

Tabel 3. Validitas dan Reabilitas

Variabel	<i>Outer Loadings</i>	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho_c)</i>	<i>AVE</i>
Work-life Balance		0,914	0,928	0,589
WLB1	0,767			
WLB2	0732			
WLB3	0,775			
WLB4	0,781			
WLB5	0,806			
WLB6	0,763			
WLB7	0,728			
WLB8	0,760			
WLB9	0,791			
Work Engagement		0,924	0,936	0,621
WE-1	0,831			
WE-2	0,760			
WE-3	0,822			
WE-4	0,847			
WE-5	0,718			
WE-6	0,829			
WE-7	0,748			
WE-8	0,739			
WE-9	0,786			
Kepuasan Kerja		0,921	0,937	0,679
JS1	0,753			
JS2	0,856			
JS3	0,763			
JS4	0,856			
JS5	0,868			

JS6	0,885			
JS7	0,770			
Kinerja Pegawai		0,905	0,937	0,728
P1	0,900			
P2	0,859			
P3	0,832			
P4	0,903			
P5	0,764			

Table 4. Discriminant Validity

Variabel	Job Satisfaction	Performance	Work Engagement	Work-life Balance
JS1	0.756	0.540	0.440	0.429
JS2	0.859	0.666	0.492	0.572
JS3	0.766	0.662	0.570	0.509
JS4	0.855	0.727	0.435	0.653
JS5	0.867	0.787	0.569	0.729
JS6	0.883	0.684	0.491	0.646
JS7	0.772	0.567	0.511	0.421
P2	0.715	0.845	0.458	0.618
P3	0.638	0.806	0.395	0.575
P4	0.782	0.925	0.533	0.731
P5	0.611	0.819	0.459	0.661
WE1	0.455	0.423	0.829	0.345
WE2	0.408	0.389	0.758	0.282
WE3	0.545	0.506	0.822	0.453
WE4	0.597	0.535	0.847	0.487
WE5	0.460	0.400	0.721	0.445
WE6	0.500	0.432	0.831	0.487
WE7	0.359	0.302	0.749	0.438
WE8	0.387	0.329	0.737	0.250
WE9	0.521	0.469	0.785	0.329
WLB1	0.397	0.455	0.351	0.769
WLB2	0.867	0.787	0.569	0.729
WLB3	0.436	0.473	0.202	0.776
WLB4	0.489	0.514	0.339	0.781
WLB5	0.509	0.511	0.315	0.805
WLB6	0.554	0.547	0.392	0.761
WLB7	0.464	0.578	0.426	0.731
WLB8	0.402	0.622	0.299	0.763
WLB9	0.463	0.603	0.418	0.794

Table 5. Heretroit-Monotoroit Ratio (HTMT)

Variabel	Job Satisfaction	Performance	Work Engagement
Performance	0,895		
Work Engagement	0,647	0,593	
Work-life Balance	0,708	0,823	0,518

Table 6. Fornell-Larcker criterion

Variabel	Job Satisfaction	Performance	Work Engagement	Work-life Balance
Job Satisfaction	0,824			
Performance	0,812	0,850		
Work Engagement	0,609	0,546	0,788	
Work-life Balance	0,699	0,763	0,502	0,768

Table 7. Average Communalities Index results

Variabel	AVE	R Square
Performance	0,728	
Job Satisfaction	0,679	0,580
Work Engagement	0,621	0,778
Work-Life Balance	0,589	
Average	0,654	0,679
GoF	0,666	

Table 8. R-Square Test Results

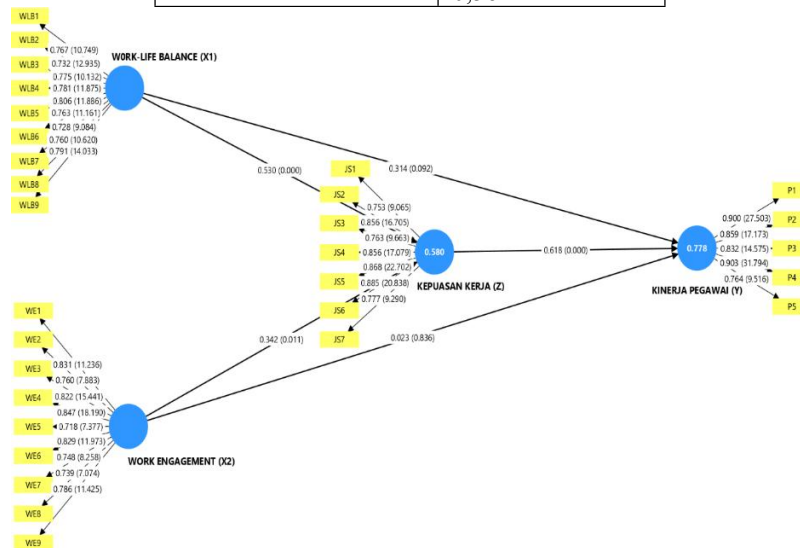
Variabel	R Square	R Square Adjusted
Performance	0,778	0,764
Job Satisfaction	0,580	0,564

Table 9. F-Square Value

Variabel	Job Satisfaction	Performance	Work Engagement	Work-life Balance
JS		0,721		
P				
WE	0,209	0,001		
WLB	0,500	0,221		

Table 10. Predictive Relevance (Q²)

Variabel	Q ² predict
Job Satisfaction	0,523
Performance	0,562



Gambar 2. Bootstrapping

Table 11. Uji Hipotesis (Dirrect Effects)

Hubungan antar Variabel	Original Sample	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Work-life Balance -> Kinerja Pegawai	0,314	0,292	0,186	1,685	0,092	Tidak Signifikan
Work-life Balance -> Kepuasan Kerja	0,530	0,538	0,110	4,818	0,000	Signifikan (P value < 0,05)
Work Engagement -> Kinerja Pegawai	0,023	0,039	0,111	0,207	0,836	Tidak Signifikan
Work Engagement -> Kepuasan Kerja	0,342	0,346	0,135	2,538	0,011	Signifikan (P value < 0,05)

Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,618	0,631	0,170	3,644	0,000	Signifikan (P value < 0,05)
-----------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-----------------------------

Table 12. Uji Hipotesis (Mediation Effects)

Hubungan antar Variabel	Original Sample	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Upsilon v	Keterangan
Work-life Balance -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,327	0,349	0,142	2,312	0,008	$v = \beta_2^* \beta_{2' \cdot x} = (0,530)^2 \times (0,618)^2$ $v = 0,107$	Signifikan
Work Engagement -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,211	0,206	0,080	2,659	0,021	$v = \beta_2^* \beta_{2' \cdot x} = (0,342)^2 \times (0,618)^2$ $v = 0,044$	Signifikan