

**Exploring the Impact of Work-Life Balance
on Performance, Moderated by Employee Engagement
in the National Library of Indonesia**

TESIS

**Untuk memenuhi sebagai persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2**

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh:

AKHMAD RIYADI

NIM. 20402400388

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**Exploring the Impact of Work-Life Balance
on Performance, Moderated by Employee Engagement
in the National Library of Indonesia**

Disusun Oleh:

AKHMAD RIYADI

NIM. 20402400388

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan Sidang Panitia Ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 20 Agustus 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Drs. Hendar M.Si.

NIK. 210499041

**Exploring the Impact Work-Life Balance on Performance, Moderate by
Employee Engagement in the National Library in Indonesia**

Disusun oleh:

Akhmad Riyadi

NIM. 20402400388

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 20 Agustus 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si.
NIK. 210499041

Penguji I

Prof. Drs. Widiyanto, M.Si., Ph.D.
NIK. 210489018

Penguji II

Dr. H. Asyhari, S.E., M.M.
NIK. 21491022

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal 20 Agustus 2025

Kaprodi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khafar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Akhmad Riyadi

NIM : 20402400388

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul “*Exploring the Impact Work-Life Balance on Performance, Moderate by Employee Engagement in the National Library in Indonesia*” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 20 Agustus 2025

Yang menyatakan



Akhmad Riyadi

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Akhmad Riyadi

NIM : 20402400388

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul :

"Exploring the Impact of Work-Life Balance on Performance, Moderated by Employee Engagement in the National Library of Indonesia."

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 20 Agustus 2025

Yang menyatakan,



Akhmad Riyadi

NIM. 20402400388

*Coret yang tidak perlu

ABSTRAK

Penelitian ini berusaha untuk menjelaskan dampak *Work-Life Balance* (WLB) terhadap Kinerja, baik dalam kapasitas langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi *Employee Engagement* (EE). Penelitian ini diklasifikasikan sebagai *explanatory research*, karena bertujuan untuk memeriksa dan menjelaskan secara empiris hubungan sebab-akibat antara variabel yang didasarkan pada kerangka teoritis yang telah ditetapkan sebelumnya. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari pegawai ASN di Perpustakaan Nasional Republik Indonesia, dengan ukuran sampel terdiri dari 124 responden, yang dipilih menggunakan metodologi *purposive sampling*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS- SEM) versi 4.

Hasil tes mengungkapkan bahwa *Work-Life Balance* (WLB) memberikan efek langsung yang signifikan pada Kinerja ($\beta = 0.497$; $t = 6.022$; $P = 0.000$), namun tidak menunjukkan dampak yang signifikan secara statistik pada *Employee Engagement* (EE) ($\beta = 0.162$; $t = 1.129$; $p = 0.259$). Sebaliknya, pengaruh *Employee Engagement* (EE) terhadap Kinerja menunjukkan korelasi positif yang tidak signifikan secara statistik ($\beta = 0.176$; $T = 1.856$; $P = 0.064$). Temuan dari pengujian pengaruh tidak langsung lebih lanjut menunjukkan bahwa *Employee Engagement* (EE) tidak berfungsi sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara *Work-Life Balance* (WLB) dan Kinerja.

Hasil ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan organisasi publik berbasis pengetahuan, seperti Perpustakaan Nasional Republik Indonesia, *Work-Life Balance* (WLB) memanifestasikan pengaruh yang lebih langsung pada kinerja, sementara peran mediasi *Employee Engagement* (EE) memperlihatkan tidak memiliki signifikansi statistik. Ini memberikan pertimbangan untuk penelitian prospektif dengan memasukkan variabel mediasi atau moderasi tambahan.

Kata kunci: *Work-life Balance*, *Employee Engagement*, Kinerja, SEM-PLS, *Explanatory Research*, Perpustakaan Nasional RI

ABSTRACT

This study aims to explain the impact of Work-Life Balance (WLB) on Performance, both directly and indirectly through the mediating variable Employee Engagement (EE). This research is classified as explanatory research, as it seeks to examine and empirically explain the causal relation between variables based on a predetermined theoretical framework. The population in this study comprised civil servants (ASN) employed at the National Library of Indonesia, with a sample of 124 respondents selected using purposive sampling. Data were using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) version 4.

The results indicated that Work-Life Balance (WLB) has a significant direct effect on Performance ($\beta = 0.497$; $t = 6.022$; $P = 0.000$), However does not have a statistically significant effect on Employee Engagement (EE) ($\beta = 0.162$; $t = 1.129$; $p = 0.259$). Similarly, the effect of Employee Engagement (EE) on Performance while positive, is not statistically significant ($\beta = 0.176$; $T = 1.856$; $P = 0.064$). Further analysis indirect effect suggest that Employee Engagement (EE) does not serve as a significant mediator in the relationship between Work-Life Balance (WLB) and Performance.

These finding suggest that within the context of knowledge-based public organizations, such as the National Library of Indonesia, Work-Life Balance (WLB) exerts a more direct influence on performance, meanwhile the mediating role of Employee Engagement (EE) appears to be statistically insignificant. This Highlights the need for future research to explore additional mediating or moderating variables that may better capture the dynamics of this relationship.

Keywords: *Work-life Balance, Employee Engagement, Performance, SEM-PLS, Explanatory Research, National Library of Indonesia*

KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan terima kasih yang mendalam kepada Allah SWT atas banyaknya rahmat dan berkat yang telah memungkinkan penyelesaian tesis berjudul *“Exploring the Impact of Work-Life Balance on Performance, Moderated by Employee Engagement in the National Library of Indonesia.”* Karya ilmiah ini telah disusun dengan cermat sebagai kontribusi akademik yang signifikan dan sebagai komponen integral dari pemenuhan persyaratan untuk Program Studi Magister Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung.

Penulisan karya ilmiah ini turut disertai oleh dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang tulus kepada:

1. Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si., selaku dosen pembimbing, atas bimbingan, arahan, dan masukan yang sangat berharga selama proses penyusunan karya ilmiah ini.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan dukungan dan fasilitas dalam proses akademik.
3. Seluruh Bapak/Ibu dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung yang telah membekali penulis dengan ilmu dan wawasan selama masa studi.
4. Kedua orang tua dan pasangan tercintaku, atas do’a, kasih sayang, serta dukungan moril dan materiil yang tiada henti hingga tesis ini terselesaikan.
5. Rekan-rekan mahasiswa kelas 80G Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung, atas kebersamaan, diskusi dan motivasi selama proses studi.
6. Bapak/Ibu pejabat dan rekan Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Perpustakaan Nasional Republik Indonesia, atas dukungan serta data dan informasi yang diberikan dalam rangka penyusunan penelitian ini.
7. Segenap pihak yang telah membantu penulis, baik secara langsung maupun tidak langsung kontribusinya terhadap penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu, segala bentuk kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan di masa yang akan datang.

Semoga penyusunan tesis ini dapat memberikan manfaat, baik secara akademis maupun praktis, khususnya dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia di lingkungan instansi pemerintah.

Semarang, 20 Agustus 2025

Akhmad Riyadi

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II.....	9
TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 <i>Work-Life Balance</i>	9
2.1.1 Definisi <i>Work-Life Balance</i>	13
2.1.2 Indikator <i>Work-Life Balance</i>	14
2.2 <i>Employee Engagement (EE)</i>	15
2.2.1 Definisi <i>Employee Engagement</i>	18
2.2.2 Indikator <i>Employee Engagement</i>	19
2.3 Kinerja	22
2.3.1 Definisi Kinerja.....	23
2.3.2 Indikator Kinerja.....	24
2.4 Pengembangan Hipotesis	26
2.4.1 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	26
2.4.2 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kinerja	28
2.4.3 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja.....	30
2.4.4 Peran Mediasi <i>Employee Engagement</i>	33

2.5 Kerangka Pemikiran Empirik	35
BAB III	37
METODE PENELITIAN.....	37
3.1 Jenis Penelitian	37
3.2 Populasi dan Sampel	37
3.2.1 Populasi.....	37
3.2.2 Sampel	38
3.3 Sumber dan Jenis Data	39
3.3.1 Data Primer	39
3.3.2 Data Sekunder.....	40
3.4 Variabel dan Indikator.....	40
3.5 Teknik Analisis.....	42
BAB IV	49
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	49
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	49
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	56
4.3 Analisis Data	67
4.3.1 Evaluasi <i>Outer Model</i>	68
4.3.2 Inner Model.....	79
4.3.3 Pengujian Hipotesis (Bootstrapping).....	86
4.4 Pembahasan.....	90
BAB V.....	101
KESIMPULAN	101
5.1 Masalah Penelitian	101
5.2 Simpulan Hipotesis.....	102
5.3 Implikasi Teoritis	103
5.4 Implikasi Manajerial.....	105
5.5 Keterbatasan Penelitian	106
REFERENCE.....	108
LAMPIRAN	114

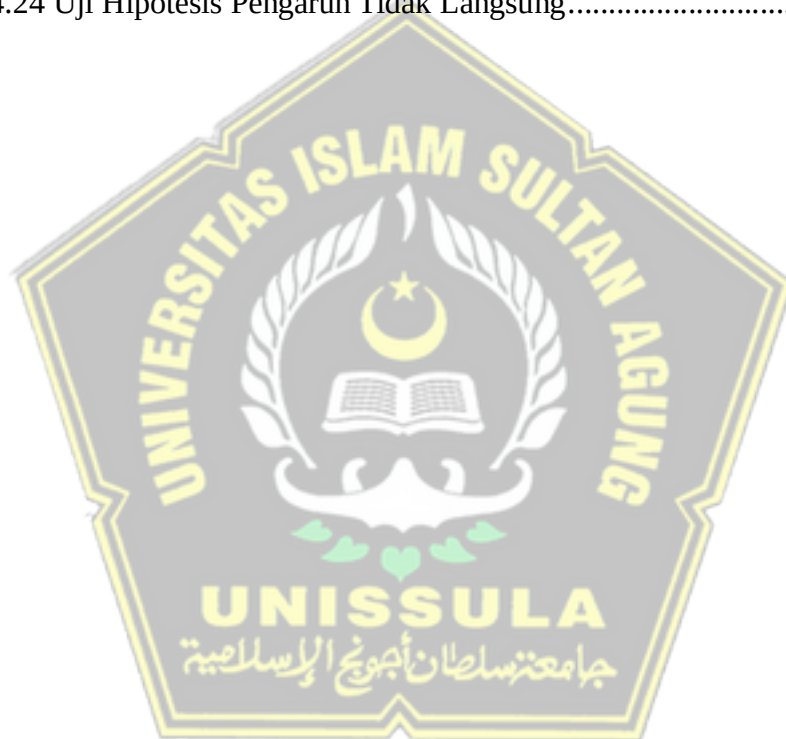
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik	35
Gambar 4.1 Hasil Pengujian Model	87

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 LAKIP Perpustakaan Nasional periode.....	3
Tabel 3.1 Komposisi Pegawai Perpustakaan Nasional RI	38
Tabel 3.2 Skor Instrumen Penelitian	40
Tabel 3.2 Variabel, Derfinisi Operasional	41
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	49
Tabel 4.2 Kategori Usia Responden	50
Tabel 4.3 Kategori Pendidikan Responden	51
Tabel 4.4 Kategori Pernikahan Responden	52
Tabel 4.5 Kategori Kepemilikan Anak Responden	52
Tabel 4.6 Kategori Kepegawaian Responden	53
Tabel 4.7 Kategori Masa Kerja Responden.....	54
Tabel 4.8 Kategori Interval	57
Tabel 4.9 Tanggapan Responden Mengenai Indikator Work-Life Balance.....	57
Tabel 4.10 Tanggapan Responden Mengenai Indikator Employee Engagement 62	
Tabel 4.11 Tanggapan Responden Mengenai Kinerja.....	64
Tabel 4.12 Evaluasi dan Eliminasi Indikator Konstruk First-Order	70
Tabel 4.13 Hasil Uji HTMT Fisrt-Order	73
Tabel 4.14 Hasil Uji Fornell-Larcker criterion Fisrt-Order	74
Tabel 4.15 Hasil Uji Outer Model First-Order Run 2	75
Tabel 4.16 Hasil Uji Discriminant Validity (HTMT)	77

Tabel 4.17 Hasil Uji Discriminant Validity (Fornell-Larcker)	78
Tabel 4.18 Nilai R-Square	80
Tabel 4.19 Nilai Effect Size (f-Square)	81
Tabel 4.20 Nilai SRMR	82
Tabel 4.21 Nilai PLS Predict (Q-Square)	84
Tabel 4.22 Nilai VIF	85
Tabel 4.23 Hasil Path Coefisien	88
Tabel 4.24 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	89



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Work-life balance telah muncul sebagai perhatian signifikan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, terutama di sektor publik yang mencakup Aparatur Sipil Negara (ASN). *Work-life balance* menjadi faktor kunci dalam menjaga kesehatan mental, meningkatkan produktivitas, serta mengurangi stres. Penelitian yang dilakukan oleh (Hjálmsdóttir & Bjarnadóttir, 2021), mengungkapkan bahwa konflik antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi dapat mengakibatkan serangkaian konsekuensi yang merugikan, meliputi fenomena seperti kelelahan dan ketidakpuasan kerja, terutama dalam kasus-kasus di mana pegawai tidak memiliki otonomi untuk mengatur jadwal kerja mereka..

Dalam konteks ASN di Perpustakaan Nasional Republik Indonesia, tantangan dalam mencapai *work-life balance* menjadi semakin kompleks. Selain bertanggung jawab dalam pengolahan dan pengelolaan bahan pustaka serta digitalisasi koleksi, ASN di lembaga ini juga harus bertanggung jawab memberikan layanan publik yang berkualitas tinggi, sering kali di bawah tekanan waktu dan ekspektasi yang besar. Berdasarkan kajian (Irawanto et al., 2021), tingginya tuntutan kerja, meningkatnya ekspektasi publik, dan keharusan untuk terus beradaptasi dengan perubahan teknologi informasi

memperburuk ketidakseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi, khususnya bagi pegawai di sektor informasi publik seperti perpustakaan.

Tantangan *work-life balance* ini tidak hanya bersifat institusional, tetapi juga mencerminkan dinamika yang lebih luas dalam bidang administrasi publik. ASN di berbagai lembaga pemerintah menghadapi tekanan birokrasi yang kompleks, keterbatasan sumber daya, serta ekspektasi untuk meningkatkan kinerja di tengah keterbatasan fleksibilitas kerja. Dalam hal ini, Perpustakaan Nasional Republik Indonesia sebagai Lembaga Pemerintah Non- Kementrian yang berperan strategis dalam layanan informasi dan dokumentasi nasional juga mengalami tekanan serupa.

Selama lima tahun terakhir, laporan kinerja dari Perpustakaan Nasional Republik Indonesia telah menunjukkan adanya penurunan pada beberapa indikator strategis. Hal ini mengindikasikan bahwa beban kerja yang tinggi, tanpa dukungan sistem kerja yang fleksibel dan seimbang dapat berdampak pada penurunan kinerja organisasi secara keseluruhan. Untuk memberikan gambaran empiris mengenai tren tersebut, tabel 1.1 menyajikan sintesis indikator kinerja berdasarkan Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP) Perpustakaan Nasional Republik Indonesia (2024) dari tahun 2020 hingga 2024.

Tabel 1.1
LAKIP Perpustakaan Nasional periode 2020

Tahun	Indikator Kinerja	Tarjet	Realisasi	Gap Kinerja	Keterangan
2020	Indeks Profesionalisme ASN	75.00	46.6	-28,54	Realisasi Jauh dibawah tarjet
2021	Indeks Profesionalisme ASN	78.00	47.12	-30,88	Tidak mencapai tarjet
2022	Indeks Profesionalisme ASN	80.00	51.26	-28.74	Masih belum optimal
2023	Indeks Profesionalisme ASN	50.48*	64.54	+14.06	Tarjet direvisi menjadi lebih rendah, capain melebihi tarjet
2024	Indeks Profesionalisme ASN	52.50	82.12	+29.62	Capaian sangat tinggi, menunjukkan lonjakan signifikan

Sumber: LAKIP Perpustnas RI 2024

Berdasarkan tabel 1.1, data tahun 2024 menunjukkan peningkatan penting dalam Indeks Profesionalisme ASN, mencapai skor 82.12 dibandingkan dengan target yang ditetapkan sebesar 52.50. Augmentasi ini menunjukkan konsekuensi dari intervensi manajerial yang ketat dan inisiatif pengembangan pegawai, yang mencakup penilaian kinerja yang berorientasi aplikasi dan pelatihan pekerjaan khusus.

Namun, sangat penting bahwa pencapaian ini diteliti dengan lensa kritis. Pada tahun-tahun sebelumnya (2019-2022), Perpustakaan Nasional Republik Indonesia secara konsisten menghadapi tantangan dalam memenuhi

tujuan kinerja yang wajar. Peningkatan nyata yang diamati pada tahun 2024 mungkin tidak menandakan lintasan berkelanjutan, melainkan hasil dari inisiatif yang dipercepat secara sementara, sehingga membuatnya relevan untuk meneliti keberlanjutan jangka panjang dan kualitas keterlibatan pegawai, terutama mengenai kondisi keseimbangan kehidupan kerja mereka.

Konsep *work-life balance* dibangun atas dasar pemikiran bahwa kehidupan kerja dan kehidupan pribadi saling melengkapi dalam menghadirkan kesempurnaan dalam hidup seseorang (Irawanto, 2021). *Work-life balance* merujuk pada seseorang yang dapat membagi waktu yang cukup guna menyeimbangkan pekerjaan maupun di luar pekerjaan, seperti kesempatan untuk berkomunikasi dengan kerabat, memiliki hari luang untuk melepas lelah, menjaga hubungan yang sehat dengan rekan kerja, dan berhasil meneruskan kerja sampai selesai (Herlambang & Murniningsih, 2020).

Setiap organisasi harus mempertimbangkan *work-life balance* ketika mengembangkan kebijakan untuk memastikan bahwa produktivitas kerja tetap terjaga. Memiliki *work-life balance* berarti mampu menyeimbangkan semua tanggung jawab hidup secara bersamaan (Cahyaningsih, 2024). Kinerja pegawai dianggap penting karena mencerminkan seberapa besar kontribusi mereka terhadap organisasi (Ratnasari & Manurung, 2024).

Pandemi Covid-19 bukan hanya merupakan keadaan darurat kesehatan dan bahaya ekonomi, namun juga berdampak buruk mengakibatkan perubahan dramatis dalam kehidupan pribadi masyarakat, dan peran dalam keluarga

terganggu. Selama pandemi ini, banyak negara telah mengambil tindakan drastis untuk mengurangi penyebaran virus, seperti *social distancing*, *lockdown*, dan penutupan sekolah, lembaga publik, dan tempat kerja (Hjálmsdóttir & Bjarnadóttir, 2021). Pandemi telah memaksa banyak organisasi untuk mengadopsi sistem kerja fleksibel atau hybrid, yang dapat memberikan dampak positif maupun negatif terhadap *work-life balance*. Di satu sisi, fleksibilitas kerja meningkatkan waktu yang dihabiskan bersama keluarga; di sisi lain, batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi kabur. Dalam kasus Perpustakaan Nasional, fleksibilitas dalam jadwal kerja harus dipertimbangkan agar sesuai dengan tuntutan pelayanan publik dan pengelolaan koleksi perpustakaan.

Pada penelitian terdahulu terdapat *research gap* antara *work-life balance* dan kinerja. Saifullah (2020) berpendapat bahwa peningkatan keseimbangan kehidupan kerja berkorelasi dengan penurunan kinerja pegawai. Penelitian juga dilakukan Ratnasari & Manurung (2024), mengamati bahwa *work-life balance* tidak terlalu mempengaruhi produktivitas kinerja di PT. ETB. Temuan penelitian yang dilakukan oleh Herlambang (2020) menunjukkan bahwa *work-life balance* memberikan pengaruh yang menguntungkan pada kepuasan kerja secara langsung. Namun *work-life balance* memberikan pengaruh yang merugikan pada kinerja pegawai secara langsung. Sebaliknya, temuan penelitian yang dilakukan oleh Susanto (2022) menunjukkan korelasi positif antara *work-life balance* dan kinerja pekerjaan.

Lebih lanjut, temuan empiris ini menunjukkan bahwa kinerja kerja pegawai cenderung meningkat bersamaan dengan peningkatan *work-life balance*.

Menghadapi tantangan dunia kerja, penelitian mengenai *work-life balance* bagi ASN di Perpustakaan Nasional memiliki potensi untuk memberikan kontribusi yang signifikan dalam menciptakan strategi yang mendukung *work-life balance*, serta meningkatkan kinerja dan kesejahteraan pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap penelitian yang sudah disebutkan sebelumnya dengan memfokuskan pada pengelolaan *work-life balance* di lingkungan Perpustakaan Nasional, menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keseimbangan tersebut, serta mengevaluasi dampaknya terhadap kinerja dengan menambahkan variabel baru yaitu *employee engagement* sebagai variabel moderasinya.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam era pascapandemi dan tantangan digitalisasi yang semakin meningkat, Aparatur Sipil Negara (ASN) di Perpustakaan Nasional menghadapi berbagai kendala dalam mengelola keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Berangkat dari latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimana pengaruh *Work-Life Balance* (WLB) terhadap *Employee Engagement* (EE) di lingkungan ASN di Perpustakaan Nasional?

- 2) Bagaimana pengaruh *Work-Life Balance* (WLB) terhadap kinerja pegawai di lingkungan ASN di Perpustakaan Nasional?
- 3) Bagaimana pengaruh *Employee Engagement* (EE) terhadap kinerja pegawai ASN di Perpustakaan Nasional?
- 4) Bagaimana peran mediasi *Employee Engagement* (EE) dalam hubungan *Work-Life Balance* (WLB) dengan kinerja pegawai di di lingkungan ASN di Perpustakaan Nasional?

Pertanyaan-pertanyaan ini diajukan dengan mempertimbangkan tuntutan pekerjaan yang kompleks dan keluarga serta kehidupan pribadi di tengah transformasi digital dan tekanan pelayanan publik yang tinggi.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui :

- 1) Pengaruh *Work-Life Balance* (WLB) terhadap *Employee Engagement* di lingkungan ASN di Perpustakaan Nasional
- 2) pengaruh *Work-Life Balance* (WLB) terhadap kinerja pegawai di lingkungan ASN di Perpustakaan Nasional
- 3) Pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja pegawai ASN di Perpustakaan Nasional
- 4) Peran mediasi *Employee Engagement* (EE) dalam hubungan *Work-Life Balance* (WLB) dengan kinerja pegawai di lingkungan ASN di Perpustakaan Nasional.

1.4 Manfaat Penelitian

Dalam studi mendatang, akan memberikan manfaat baik di bidang teoritis maupun praktis.

1) Teoritis

Menambah literatur mengenai *work-life balance* di lingkungan kerja sektor publik, khususnya di sektor perpustakaan yang masih minim dieksplorasi di negara Indonesia.

2) Praktis

Penelitian ini menyajikan manfaat praktis bagi Perpustakaan Nasional. Hasil penelitian menawarkan panduan bagi pembuat kebijakan untuk merancang strategi yang dapat meningkatkan *work-life balance*, seperti pengaturan waktu kerja fleksibel, program dukungan kesehatan mental, dan peningkatan kesejahteraan pegawai. Dengan meningkatkan *work-life balance*, kinerja ASN diharapkan meningkat, kepuasan kerja terjaga, serta pelayanan kepada masyarakat menjadi lebih optimal. Kondisi terkini menunjukkan pentingnya fleksibilitas kerja dan adaptasi terhadap perubahan cepat di tempat kerja, yang juga menjadi fokus dalam rekomendasi kebijakan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Work-Life Balance*

Work-Life Balance (WLB) merupakan aspek penting dalam bidang manajemen sumber daya manusia, karena secara inheren terkait dengan kesejahteraan pegawai, kepuasan kerja, dan efisiensi secara keseluruhan (Le et al., 2020). Konsep ini semakin mendapatkan perhatian seiring meningkatnya tuntutan tempat kerja, transformasi dalam konfigurasi keluarga, dan ekspektasi yang berkembang seputar *work-life balance* (T. S. & S.N., 2023). Dalam lingkup lembaga pelayanan publik seperti Perpustakaan Nasional Republik Indonesia, menumbuhkan *work-life balance* menjadi penting untuk kinerja serta kesejahteraan pegawai. Dampak dalam situasi ini dapat menyebabkan stres kerja, kelelahan, dan penurunan tingkat keterlibatan pegawai (Katili et al., 2021). *Work-life balance* berkaitan dengan kemampuan individu dalam mendistribusikan waktu, energi, dan konsentrasi antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi secara proposional (T. S. & S.N., 2023). Prinsip ini mengintegrasikan tidak hanya aspek temporal tetapi juga kesehatan psikologis dan kepuasan kerja di kedua bidang (Irfan et al., 2021).

Work-life balance semakin krusial dalam kerangka lingkungan kerja kontemporer, dinamis, dan menuntut. Keseimbangan ini tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu secara holistik, tetapi juga memberikan

pengaruh yang cukup besar pada efisiensi dan kemajuan organisasi. Beberapa alasan mengapa *work-life balance* penting antara lain:

1) Kesehatan Mental dan Fisik:

Ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan stres, kelelahan, serta komplikasi kesehatan psikologis, termasuk kecemasan dan depresi.

2) Produktivitas

Pegawai yang mampu mencapai keseimbangan harmonis antara kehidupan profesional dan pribadi memiliki produktivitas dan motivasi yang lebih tinggi karena dapat berkonsentrasi pada tanggung jawab pekerjaan tanpa gangguan dilema pribadi.

3) Kepuasan Kerja

Individu yang memiliki kontrol terhadap waktu mereka dan dapat memenuhi kebutuhan pribadi umumnya menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

4) Retensi Pegawai

Organisasi yang mendukung *work-life balance* lebih mampu mempertahankan pegawai dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan akomodatif.

Roopavathi & Kishore (2021) mengidentifikasi faktor-faktor penyebab terjadinya ketidakseimbangan *work-life balance* diantaranya:

- 1) Ada banyak persaingan di antara masyarakat untuk berkinerja lebih baik dan mencapai lebih banyak hal di sisi organisasi yang menuntut lebih banyak perhatian dan upaya, jam kerja yang lebih panjang dan kesadaran.
- 2) Ambisi karier individu menyebabkan ketidaktahuan terhadap aspek kehidupan lainnya.
- 3) Ekonomi global memiliki dampak yang lebih luas terhadap keseimbangan kehidupan kerja yang memengaruhi segala hal mulai dari pilihan pendidikan dan pekerjaan.
- 4) Penghasilan pegawai yang tidak mencukupi.
- 5) Individu yang dibayar lebih rendah bekerja dengan jam kerja yang panjang untuk mendapatkan penghasilan yang memadai.
- 6) Individu yang dibayar lebih tinggi dibatasi untuk bekerja lebih lama dengan tanggung jawab yang lebih tinggi.
- 7) Lebih banyak waktu bepergian karena kemacetan lalu lintas.
- 8) Perubahan demografi.
- 9) Runtuhnya batasan antara pekerjaan dan rumah.
- 10) Faktor lain, seperti ketidakpastian dalam hidup, kurangnya dukungan keluarga dan rekan kerja, serta konflik peran kerja.

Fisher et al. (2009) membagi *work life balance* menjadi 4 dimensi sebagai berikut:

1) *Work Interference With Personal Life (WIPL)*

Dimensi ini berkaitan dengan sejauh mana tuntutan pekerjaan menghambat atau mempengaruhi kehidupan pribadi seseorang. Gangguan tersebut dapat bermanifestasi melalui alokasi waktu, menipisnya energi, atau pengenaan stres yang berasal dari kewajiban profesional, sehingga mengurangi kualitas keseluruhan keberadaan pribadi.

2) *Personal Life Interference With Work (PLIW)*

Dimensi ini menunjukkan sejauh mana kehidupan pribadi seseorang mengganggu atau mempengaruhi tanggung jawab profesionalnya. Gangguan ini mungkin berasal dari kewajiban keluarga, tantangan pribadi, atau keterlibatan dalam kegiatan di luar pekerjaan yang mengurangi konsentrasi dan kualitas di tempat kerja.

3) *Work Enhancement of Personal Life (WEPL)*

Dimensi untuk mengetahui manfaat pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan individu yang dibuktikan melalui peningkatan kompetensi, stabilitas keuangan, atau peningkatan tingkat kepuasan kerja, sehingga menumbuhkan lingkungan yang kondusif untuk kebahagiaan rumah tangga.

4) *Personal Life Enhancement of Work (PLEW)*

Dimensi ini menunjukkan sejauh mana berbagai dimensi keberadaan individu memberikan pengaruh yang menguntungkan pada pekerjaan. Fenomena ini terjadi ketika elemen kehidupan pribadi, termasuk dukungan

keluarga, minat rekreasi, atau kesejahteraan psikologis, meningkatkan kinerja dan kepuasan secara keseluruhan.

2.1.1 Definisi *Work-Life Balance*

Work-life balance dikonseptualisasikan sebagai pencapaian pengalaman yang memuaskan di berbagai domain keberadaan, yang memerlukan alokasi sumber daya seperti energi, waktu, dan dedikasi, yang dibagi di antara domain-domain ini. Ini mencakup tanggung jawab di luar kewajiban profesional dan keluarga, menggabungkan keterlibatan masyarakat dan kegiatan rekreasi (Khateeb, 2021). Konsep *work-life balance* berkaitan dengan keseimbangan antara kewajiban profesional dan keberadaan pribadi, difasilitasi oleh budaya organisasi dan penataan kegiatan (Waworuntu et al., 2022). Konsep *work-life balance* ditandai dengan distribusi waktu dan energi psikologis yang bijaksana baik di dalam maupun di luar bidang pekerjaan. Selain itu, keseimbangan kehidupan kerja mencakup keselarasan antara ambisi profesional dan penentu gaya hidup pribadi, termasuk pertimbangan kesehatan dan kewajiban keluarga (Katili et al., 2021).

Konsep *work-life balance* dicirikan sebagai keseimbangan antara kewajiban profesional dan keberadaan pribadi (Roopavathi & Kishore, 2021). *Work-life balance* menandakan kapasitas individu untuk menyeimbangkan kewajiban pekerjaan mereka dengan kegiatan yang tidak terkait dengan pekerjaan (Negara, 2022). Gagasan ini menggarisbawahi pentingnya alokasi

waktu dan fokus yang adil antara kewajiban profesional dan pengejaran pribadi untuk mencapai pemenuhan pribadi dan kesejahteraan secara keseluruhan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa definisi dari *work-life balance* adalah kondisi di mana seseorang mampu membagi waktu, energi, dan sumber daya dengan seimbang antara tuntutan pekerjaan dan aspek kehidupan pribadi, seperti keluarga, interaksi sosial, kesehatan, dan aktivitas rekreasi, sehingga tercapai kesejahteraan dan kepuasan dalam hidup. Konsep ini menekankan bahwa *work-life balance* tidak hanya bergantung pada manajemen waktu, tetapi juga berdasarkan faktor psikologis, budaya organisasi, serta elemen lain yang mendukung keselarasan antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi.

2.1.2 Indikator *Work-Life Balance*

Hayman (2005) mengembangkan instrumen pengukuran *work-life balance* berdasarkan tiga dimensi utama yang dikenalkan oleh Fisher-McAuley: *Work Interference with Personal Life* (WIPL), *Personal Life Interference with Work* (PLIW), dan *Work/Personal Life Enhancement* (WPLE). Analisis faktor menunjukkan bahwa model 3 dimensi lebih sesuai untuk mengukur *work-life balance* daripada menggunakan 4 dimensi. Instrumen *work-life balance* yang dapat digunakan sebagai indikator dalam penelitian ini meliputi:

- 1) Kehidupan pribadi terganggu karena pekerjaan

- 2) Pekerjaan membuat kehidupan pribadi menjadi sulit
- 3) Mengabaikan kebutuhan pribadi karena pekerjaan
- 4) Menunda kehidupan pribadi demi pekerjaan
- 5) Merindukan kegiatan pribadi karena pekerjaan
- 6) Berjuang untuk menyeimbangkan pekerjaan dan non-pekerjaan.
- 7) Puas dengan jumlah waktu untuk kegiatan non-pekerjaan (terbalik)
- 8) Kehidupan pribadi menguras energi saya untuk bekerja
- 9) Terlalu lelah untuk bekerja secara efektif
- 10) Pekerjaan saya terganggu karena kehidupan pribadi saya
- 11) Sulit bekerja karena masalah pribadi.
- 12) Kehidupan pribadi memberi saya energi untuk pekerjaan saya
- 13) Pekerjaan memberi saya energi untuk melakukan kegiatan pribadi
- 14) Suasana hati yang lebih baik di tempat kerja karena kehidupan pribadi
- 15) Suasana hati yang lebih baik karena pekerjaan saya

2.2 Employee Engagement (EE)

Employee Engagement adalah konsep yang membuat pegawai merasa terlibat atau terhubung dengan pekerjaan mereka, sehingga cenderung bekerja lebih keras selama hari kerja mereka (Amalia & Setyaningrum, 2024). Keterlibatan kerja menandakan investasi emosional dan kognitif individu dalam tanggung jawab dan organisasi mereka, sehingga menumbuhkan rasa memiliki dan tujuan yang mendalam (Suárez-amaya et al., 2024). Keterlibatan kerja salah satu faktor penentu yang mempengaruhi kinerja pegawai. Satu

elemen yang berpengaruh terhadap tingkatan produktivitas pekerja adalah keterlibatan kerja. Meskipun keterlibatan kerja sangat penting untuk pencapaian tujuan organisasi, sangat penting untuk mengakui bahwa itu menyimpang dari keterlibatan pegawai, yang memerlukan hubungan yang lebih komprehensif dengan organisasi dan nilai-nilai yang mendasarinya (Sijabat, 2023). *Employee Engagement* mengacu pada kondisi di mana individu dalam organisasi menyelaraskan identitas mereka melalui manifestasi ekspresi fisik, kognitif, dan emosional selama kinerja mereka (Suwandi et al., 2024).

Keterlibatan pegawai diklasifikasikan menjadi tiga kategori *engaged*, *disengaged* dan *actively disengaged* (S.Sowjanya., 2024).

1) Keterlibatan pegawai (*Engaged*)

Pegawai yang diklasifikasikan sebagai terlibat menunjukkan antusiasme yang signifikan, dedikasi yang tak tergoyahkan, dan komitmen mendalam terhadap tanggung jawab profesional mereka. Mereka berkontribusi pada tujuan organisasi pada tingkat yang optimal dan secara konsisten menunjukkan kinerja tinggi. Selain itu, pegawai ini cenderung memiliki loyalitas yang kuat, tetap berada dalam organisasi untuk waktu yang lama, dan berorientasi pada peningkatan kualitas dan pertumbuhan organisasi. Fenomena keterlibatan pegawai terutama dibudidayakan melalui pembentukan hubungan positif dengan manajemen, komunikasi yang tidak ambigu, koneksi interpersonal yang kuat, dan budaya tempat kerja yang menumbuhkan motivasi dan mendorong pengambilan risiko dalam mencapai keunggulan.

2) Ketidakterlibatan Pegawai (*Disenged*)

Pegawai yang tidak terlibat dikategorikan sebagai tidak terlibat melakukan tugas mereka yang diberikan, tidak memiliki antusiasme atau investasi emosional dalam organisasi. Mereka menunjukkan preferensi untuk orientasi tugas daripada keselarasan dengan tujuan organisasi dan cenderung menunggu arahan daripada menunjukkan inisiatif. Individu dalam kategori ini sering merasa bahwa kontribusi mereka diremehkan dan potensi mereka tetap tidak dimanfaatkan, akhirnya dapat menyebabkan inefisiensi dalam organisasi.

3) Pegawai yang Sangat Tidak Terlibat (*Actively disengaged*)

Pegawai yang aktif tidak terlibat merupakan pegawai yang secara aktif tidak terlibat, tidak hanya menyimpan perasaan tidak puas tetapi juga secara terang-terangan mengungkapkan ketidakpuasan ini melalui perilaku negatif di lingkungan tempat kerja. Mereka menunjukkan kurangnya keselarasan dengan visi dan misi organisasi, menunjukkan ketidakpercayaan yang nyata terhadap manajemen. Perilaku mereka sering ditandai dengan kepasifan, respons robot, dan pelepasan emosional dari pekerjaan mereka. Kehadiran pegawai dalam kategori ini mempengaruhi citra organisasi dan efektivitas keseluruhan. Faktor yang berkontribusi terhadap kondisi ini termasuk praktik manajemen yang tidak memadai, peluang pengembangan karier yang tidak memadai, komunikasi yang tidak efektif, kurangnya apresiasi, perbedaan antara gaji dan standar pasar, pelatihan yang tidak memadai, beban kerja yang berlebihan, dan kerja tim yang kurang optimal.

2.2.1 Definisi *Employee Engagement*

Employee Engagement dikemukakan sebagai konstruksi kompleks yang mencakup dimensi kognitif, emosional, dan perilaku yang secara signifikan berdampak pada kinerja dalam peran profesional (Arshad & Nai Ming, 2024). *Employee Engagement* mencakup *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, yang mencerminkan Tingkat energi, komitmen, serta fokus individu dalam melaksanakan suatu tugas yang diberikan. *Employee Engagement* juga dipandang sebagai batas psikologi, dimana motivasi dan komitmen pegawai dalam menyukseskan tujuan organisasi. *Employee Engagement* merupakan tingkatan tanggung jawab dan partisipasi yang dimiliki pegawai dalam suatu organisasi (Y. S & Leela, 2023). *Employee Engagement* merupakan suatu kondisi psikologis positif yang ditandai antusiasme (*passion*), energi (*vigor*), *absorption*, dan komitmen terhadap pekerjaan. *Employee Engagement* didefinisikan sebagai tingkat dedikasi dan motivasi individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai kinerja yang optimal (Meenakshi Sharma , 2023). *Employee Engagement* didefinisikan secara beragam, mencakup komitmen dan keterlibatan terhadap organisasi dan nilainya, aspek emosional seperti gairah dan dedikasi, serta antusiasme dan kepuasan kerja (Sungmala & Verawat, 2021). *Employee engagement* merupakan kondisi emosional positif yang terkait dengan pekerjaan, mencerminkan etos kerja yang berkesinambungan, komitmen dan tanggung jawab (Jinzhan et al., 2024). *Employee Engagement*

adalah tingkat kesadaran, komitmen, dan partisipasi aktif yang ditunjukkan oleh pegawai dalam pelaksanaan tanggung jawab mereka, dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi (S.Sowjanya., 2024). Pegawai yang terlibat tidak hanya memahami kerangka kontekstual bisnis tetapi juga berkolaborasi secara efektif dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan menyeluruh organisasi. Fenomena keterlibatan pegawai dipupuk melalui dinamika timbal balik antara organisasi dan pegawainya, di mana organisasi memfasilitasi lingkungan kerja yang kondusif, sementara pegawai menunjukkan dedikasi dan kontribusi yang optimal terhadap tugas mereka. Dalam lingkup penelitian ini, keterlibatan pegawai dievaluasi berdasarkan berbagai dimensi, termasuk motivasi, komitmen terhadap organisasi, inisiatif dalam kegiatan profesional, dan interaksi konstruktif dengan lingkungan kerja.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa definisi dari *Employee Engagement* adalah kondisi psikologis positif yang mencerminkan tingkat dedikasi, motivasi, komitmen, dan keterlibatan individu dalam pekerjaan, yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, *absorption* serta berkontribusi terhadap pencapaian kinerja yang optimal demi tujuan organisasi.

2.2.2 Indikator *Employee Engagement*

Keterlibatan pegawai menunjukkan sikap positif, penting, dan menginspirasi, ditandai dengan adanya *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2010). Mulyadi & Permana, (2022) memberikan pernyataan terkait dimensi *employee engagement* sebagai berikut:

1) *Vigor*

Meningkatnya tingkat antusiasme dan ketahanan kognitif yang ditunjukkan oleh seorang pegawai dalam lingkungan profesional, ambisi untuk terlibat dalam tantangan diri dalam karier mereka, dan tekad pegawai untuk mengatasi tantangan..

2) *Dedication*

Dedikasi merupakan suatu keadaan di mana pegawai terlibat dalam pekerjaannya dan ditandai dengan perasaan penting dan munculnya antusiasme yang besar. Selain itu, mereka percaya bahwa pekerjaan mereka memberi inspirasi, tantangan, dan kebanggaan.

3) *Absorption*

Absorption adalah kondisi di mana pegawai benar-benar fokus pada pekerjaannya dan merasa bahagia, sehingga individu biasanya menghadapi tantangan dalam melepaskan diri dari tanggung jawab profesional mereka, dan mereka sering merasa bahwa durasi waktu meningkat selama keterlibatan mereka dalam tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan.

Admasachew dan Dawson (2011) mengungkapkan bahwa *engagement* memiliki dua aspek utama yang dapat dijadikan alat ukur yaitu *attention* dan *absorption*. *Attention* merujuk pada sejauh mana individu terlibat dalam peran yang diberikan, menandakan tingkat konsentrasi yang diberikan dalam memenuhi peran itu. *Attention* dan *absorption* merupakan dua konsep yang berbeda secara fundamental,

attention dipandang sebagai sumber daya yang bersifat abstrak yang dapat dialokasikan dalam berbagai bentuk, sedangkan *absorption* mencerminkan motivasi intrinsik yang lebih mendalam dalam pelaksanaan peran. Instrumen yang digunakan untuk mengukur dimensi *attention* dan *absorption* pada penelitian ini meliputi:

1) *Attention*

- (1) Saya menghabiskan banyak waktu untuk memikirkan pekerjaan saya
- (2) Saya memfokuskan banyak perhatian pada pekerjaan saya
- (3) Saya banyak berkonsentrasi pada pekerjaan saya.
- (4) Saya sangat memperhatikan pekerjaan saya.

2) *Absorption*

- (1) Ketika saya bekerja, saya sering lupa waktu.
- (2) Saya sering terbawa oleh apa yang sedang saya kerjakan.
- (3) Ketika saya bekerja, saya benar-benar asyik dengan pekerjaan saya
- (4) ketika saya bekerja, saya benar-benar terserap olehnya.
- (5) tidak ada yang dapat mengganggu saya ketika saya bekerja. (*)

(Skala Paralel: Keterlibatan Keluarga)

3) *Attention*

- (1) Saya menghabiskan banyak waktu untuk memikirkan keluarga saya.
- (2) Saya memfokuskan banyak perhatian pada keluarga saya

(3) Saya banyak berkonsentrasi pada keluarga saya.

(4) Saya sangat memperhatikan keluarga saya.

4) *Absorption*

(1) Ketika saya fokus pada keluarga, saya sering lupa waktu.

(2) Saya sering terbawa oleh apa yang sedang saya lakukan dalam keluarga.

(3) Ketika saya fokus pada keluarga, saya benar-benar asyik dengan keluarga saya

(4) ketika saya terlibat dalam keluarga, saya benar-benar terserap olehnya.

(5) tidak ada yang dapat mengganggu saya ketika saya mengurus keluarga. (*)

* Kode terbalik

2.3 Kinerja

Kinerja mencakup kumpulan hasil yang dicapai dan berkaitan dengan pelaksanaan tugas yang ditunjuk (Soedjono, 2000). Konsep kinerja dapat dipahami sebagai hasil dari upaya yang dilakukan oleh individu dalam pemenuhan tanggung jawab yang dialokasikan kepada mereka, yang bergantung pada kemahiran mereka, pengetahuan pengalaman, komitmen, dan durasi upaya yang dikeluarkan. Kinerja berarti kinerja kerja atau prestasi aktual yang dicapai oleh seseorang (Emilia et al., 2024). Kinerja merupakan

penghargaan yang diterima pegawai dalam bentuk imbalan yang berwujud maupun tidak berwujud. Selain itu, pegawai yang secara aktif berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan cenderung menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan rekan-rekan mereka yang tidak terlibat dalam kegiatan tersebut (Sayekti & Suhartini, 2018).

2.3.1 Definisi Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai perilaku dan upaya yang dilakukan untuk mencapai kerja dan *outcome*, serta bentuk kontribusi pegawai dalam mendukung kesuksesan organisasi (Sungmala & Verawat, 2021). Kinerja merupakan pencapaian kerja yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam organisasi. Kinerja dapat diartikan sebagai kesiapan individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan menyelesaikan sesuai dengan tanggung jawab serta hasil yang diharapkan (C. T. T. Dewi & Krisnadi, 2023). Kinerja merupakan kerangka deskriptif yang menggambarkan sejauh mana entitas individu atau kelompok secara efektif menerapkan serangkaian kegiatan atau menetapkan pengaturan sistematis untuk memahami langkah-langkah persiapan mendasar organisasi dalam kaitannya dengan tujuan strategis, sasaran, visi, dan misi (Mandasari & Irawanto, 2024). Kinerja merupakan elemen dasar untuk pembentukan kriteria evaluatif holistik yang berkaitan dengan praktik manajemen organisasi sehari-hari (Jinzhan et al., 2024). Konstruksi ini berusaha untuk merangkum baik pencapaian organisasi dan kompetensi kontributor individu. Kinerja berkaitan dengan tindakan yang

menggambarkan kemajuan potensi pegawai melalui bimbingan dan pencapaian tujuan pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa definisi dari kinerja sumber daya manusia adalah tindakan, upaya, dan kontribusi individu dalam mendukung kesuksesan organisasi, yang meliputi pencapaian hasil kerja, kesiapan dalam melaksanakan tanggung jawab, efisiensi dalam mewujudkan tujuan organisasi, serta berfungsi sebagai skema evaluatif dalam sistem manajemen untuk menilai keberhasilan strategis dan kemajuan kompetensi individu.

2.3.2 Indikator Kinerja

Pengukuran kinerja menurut Schuller, S. R., & Siusan (1992) ada lima indikator yang dapat digunakan, meliputi:

- 1) Kuantitas pekerjaan yang mengacu pada ukuran numerik atau kuantitatif tugas yang dilakukan oleh seorang pegawai, bergantung pada berbagai faktor termasuk volume output yang dihasilkan, durasi yang diperlukan untuk penyelesaian tugas, dampak pegawai pada keseluruhan alur kerja, dan kapasitas untuk melakukan tanggung jawab tambahan sambil memastikan akurasi dalam pelaksanaannya.;
- 2) Kualitas pekerjaan mengacu pada evaluasi output pegawai dalam kaitannya dengan standar kinerja yang ditetapkan, yang berasal dari kerangka hukum, peraturan perundang-undangan, tanggung jawab dan peran mendasar

pegawai, serta pedoman khusus yang wajib dipatuhi pegawai saat melaksanakan tugas mereka. Ketika hasil yang dihasilkan oleh seorang individu selaras dengan tolok ukur kualitas yang telah ditentukan, itu menandakan bahwa pegawai dianggap memiliki kompetensi yang diperlukan dan menunjukkan kinerja yang memuaskan sesuai dengan tujuan organisasi, karena kualitas pekerjaan merupakan komponen penting dari kinerja pegawai secara keseluruhan ;

- 3) Ketepatan waktu, yang mengacu pada durasi yang diperlukan untuk penyelesaian tugas yang diberikan kepada pegawai dalam jangka waktu tertentu, sangat penting. Ketepatan waktu merupakan komponen kinerja yang signifikan, karena meningkatnya kinerja pegawai dapat dipengaruhi secara signifikan oleh kapasitas mereka untuk memenuhi tanggung jawab mereka sesuai dengan standar temporal yang ditetapkan. Pekerjaan berkualitas tinggi, kuantitasnya memadai, tidak dapat dianggap memuaskan jika tidak disertai dengan pencapaian waktu penyelesaian yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan; dengan demikian, kinerja tidak dapat dianggap sebagai contoh ;
- 4) Kerja sama, yang didefinisikan sebagai kapasitas pegawai untuk terlibat secara kolaboratif dalam tim dan kelompok sambil melaksanakan tugas-tugas yang memerlukan penyelesaian bersama dengan pegawai lain, sangat penting. Kapasitas pegawai untuk menyesuaikan diri dengan rekan kerja mereka secara signifikan mempengaruhi kinerja kelompok secara keseluruhan. Penyesuaian terhadap rekan kerja dicirikan sebagai

kemampuan pegawai untuk mengakui kekuatan dan kelemahan rekan-rekan mereka, sementara juga menyelaraskan upaya mereka dengan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang memenuhi jadwal yang ditentukan. Peningkatan respons anggota tim dalam menyumbangkan ide atau wawasan terhadap pemecahan masalah akan meningkatkan kinerja secara keseluruhan ;

- 5) Sikap, yaitu kemandirian seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya tanpa memerlukan pengawasan dari pihak penyelia. Kemandirian seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan baik tanpa memerlukan pengawasan berarti pegawai tersebut telah memiliki kompetensi kerja, karena kemandirian bekerja merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Employee Engagement*

Work-Life Balance (WLB) mengacu pada keseimbangan yang dicapai antara tuntutan tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi seseorang. Ketika individu mampu mengondisikan dua aspek ini, mereka umumnya mengalami tingkat kepuasan yang meningkat baik di bidang profesional maupun pribadi mereka, sehingga meningkatkan motivasi dan partisipasi mereka di tempat kerja. *Employee Engagement* (EE) merupakan keadaan psikologis pegawai yang mewujudkan komitmen emosional, dedikasi, dan dorongan dalam melaksanakan tanggung jawab mereka. Pegawai yang

mempertahankan *work-life balance* yang menguntungkan menunjukkan peningkatan konsentrasi pada tugas mereka, memiliki energi yang cukup, dan menunjukkan motivasi yang ditingkatkan untuk mengoptimalkan kontribusi mereka kepada organisasi.

Katili et al., (2021) dalam penelitian yang berjudul “*An Exploratory Study on the Impact of Work/Life Balance and Employee Engagement on Talent Management and Organization Performance: A Case of Jordan Telecom and IT Sector*”, mengungkapkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Ketika pegawai mampu mengondisikan *work life balance*, mereka mampu berkonsentrasi dan memberikan kontribusi secara optimal terhadap pekerjaannya. Temuan penelitian yang mendukung hubungan ini yaitu: reduksi stres dan kelelahan, peningkatan motivasi dan kepuasan kerja dan keterlibatan emosional yang lebih tinggi.

Nahdiyya Sinta AlifiaEndang Iryanti dan Endang Iryanti (2023) dalam penelitian yang berjudul “*The Effect of Work Life Balance and Employee Engagement on Employee Performance of PT Duta Jaya Teknik Surabaya*”, mengungkapkan bahwa *work-life balance* berperan penting dalam meningkatkan *employee engagement*. Penelitian ini menjelaskan temuan penelitian seperti reduksi stres dan *burnout*, tingkat kepuasan dan motivasi, serta tingkat komitmen terhadap organisasi. Organisasi perlu menerapkan fleksibilitas jam kerja, program kesejahteraan pegawai, dan dukungan psikologis di tempat kerja.

Sejalan dengan kajian literatur yang telah dikemukakan serta landasan teoritis yang dijelaskan, hipotesis dirumuskan lebih lanjut sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh positif *Work-Life Balance* terhadap *Employee Engagement*.

2.4.2 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja

Work-life balance yang optimal memainkan peran penting dalam membentuk kesejahteraan fisik dan psikologis pegawai tetapi juga pada kinerja. Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN) di Perpustakaan Nasional, hubungan antara *work life balance* dengan kinerja kerja sangat relevan karena ASN menghadapi tuntutan kerja yang tinggi, meliputi layanan publik, pengelolaan bahan pustaka, serta adaptasi terhadap perubahan teknologi.

Hjálmsdóttir & Bjarnadóttir (2021) mengungkapkan bahwa *work-life balance* dapat membantu individu mengurangi konflik peran antara tuntutan pekerjaan dan keluarga. Konflik yang berkurang ini pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja, serta mendorong produktivitas dan komitmen organisasi yang lebih tinggi. Dalam lingkup kerja ASN, kemampuan untuk menciptakan keseimbangan ini dapat menentukan seberapa baik mereka melayani publik dan memenuhi standar pekerjaan.

Lavena (2024) dalam penelitiannya yang berjudul ”Pengaruh *Work-life Balance* dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Layanan Dimediasi kepuasan kerja pada Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bengkulu

Dua”, bahwa *Work-Life Balance* diketahui memiliki pengaruh positif dengan kinerja layanan. Pegawai yang dapat mengelola tugas pekerjaan mereka secara efisien tanpa mengabaikan komitmen pribadi cenderung mengalami peningkatan dalam menjalankan peran yang berfokus pada kinerja layanan.

Susanto (2022) penelitiannya yang berjudul “*Work-life balance and its impact on job performance*”, mengungkapkan *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan; semakin tinggi *work-life balance*, semakin baik prestasi kerja pegawai. Penelitian yang sudah dilakukan menawarkan pandangan terkait *work-life balance* mempengaruhi kinerja di berbagai konteks dan industri.

Sutanto et al., (2024) dengan judul penelitian “*Work-Life Balance, Employee Engagement, and Indonesian Employee's Performance*”, menyimpulkan bahwa *work-life balance* tidak memberikan efek yang signifikan secara statistik pada kinerja pegawai. Namun demikian, penelitian ini menggarisbawahi bahwa *employee engagement* dan kepuasan kerja memberikan pengaruh besar pada kinerja pegawai. Lebih lanjut, penelitian menunjukkan bahwa efek tidak langsung dari *work-life balance* pada kinerja pegawai, yang dimediasi oleh keterlibatan pegawai dan kepuasan kerja memang cukup besar. Dengan demikian, *work-life balance* itu sendiri tidak secara langsung meningkatkan kinerja, *work-life balance* berkontribusi pada peningkatan kinerja melalui variabel mediasi. Lingkungan kerja memiliki fungsi penting dalam memoderasi hubungan antara *work-life balance* dan kinerja pegawai. Suasana pekerjaan yang memungkinkan, ditandai dengan

distribusi tugas yang merata, bantuan untuk kesehatan mental, dan prospek pengembangan profesional, memiliki potensi untuk memperkuat efek menguntungkan dari *work-life balance* terhadap kinerja (Soelistya, 2024).

Saifullah (2020) pada penelitiannya yang berjudul “Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Flexible Work Arrangement* Terhadap Kinerja Karyawan Muslimah Konveksi” mengemukakan bahwa *work-life balance* tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal serupa juga dikemukakan oleh Herlambang (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Serikat Pekerja Media dan Industri Kreatif Untuk Demokrasi (SINDIKASI)”, bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai secara langsung.

Berdasarkan kajian literatur yang telah dikemukakan serta landasan teoritis yang dijelaskan, hipotesis dirumuskan lebih lanjut sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh positif *Work-Life Balance* terhadap Kinerja

2.4.3 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja

Organisasi dengan pegawai yang *engaged* memiliki retensi tinggi, hal ini memungkinkan menurunnya *turn over* pegawai dan meningkatkan kinerja pegawai (Suwandi et al., 2024). Kurangnya keterlibatan pegawai berdampak negatif terhadap kinerja, sehingga menimbulkan tantangan organisasi dalam mencapai efektivitas dan tujuan strategis (Meenakshi Sharma , 2023).

Employee engagement dipandang sebagai salah satu faktor fundamental yang mempengaruhi kinerja, dimana kinerja pegawai menjadi dasar pencapaian kinerja organisasi (Jinzhan et al., 2024). *Employee engagement* berperan penting dalam praktik sumber daya manusia.

Ouhammou & Manar (2024) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Impact of Employee Engagement on Organizational Performance: Case of Alibaba Group*”, mengungkapkan bahwa *employee engagement* memberikan pengaruh besar pada kinerja pegawai. Penelitian menunjukkan bahwa peningkatan tingkat keterlibatan pegawai berkorelasi dengan peningkatan hasil kinerja. Selain itu, keterlibatan pegawai bertindak sebagai perantara penting antara budaya organisasi dan kinerja pegawai, menunjukkan bahwa budaya organisasi yang konstruktif dapat mendorong keterlibatan, sehingga meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, keterlibatan pegawai sangat penting bagi organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Qomari & Yuliantini (2024) “*The Role of Employee Engagement in Mediating Organizational Culture on Employee Performance*”, membuktikan bahwa *employee engagement* memberikan pengaruh besar pada kinerja pegawai. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa peningkatan tingkat keterlibatan pegawai meningkatkan hasil kinerja. Selain itu, keterlibatan pegawai berfungsi sebagai perantara penting antara budaya organisasi dan kinerja pegawai, menandakan bahwa budaya organisasi yang menguntungkan dapat meningkatkan keterlibatan, yang kemudian meningkatkan kinerja.

Akibatnya, mendorong keterlibatan pegawai sangat penting bagi organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai.

S. Dewi et al., (2024) dengan judul penelitian “*Employee Engagement and Performance: Empirical Findings from the Indonesian Civil Apparatus for Sustainable Development*”, mempunyai pandangan bahwa *employee engagement* menunjukkan korelasi positif dengan kinerja pegawai, seperti yang ditunjukkan dalam studi penelitian yang dilakukan pada Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Ponorogo. Investigasi mengungkapkan bahwa motivasi memberikan pengaruh signifikan pada keterlibatan pegawai, yang memberikan dampak pada meningkatnya hasil kinerja. Selain itu, ketentuan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) tidak hanya meningkatkan kinerja pegawai tetapi juga memanifestasikan dampak positif yang terlihat pada keterlibatan pegawai. Akibatnya, peningkatan tingkat keterlibatan dikaitkan dengan peningkatan kinerja di antara pegawai dalam kerangka aparatur sipil negara.

Subekti et al., (2025) dengan judul penelitian “*The Influence of Employee Engagement, Social Environment, and Motivation on Performance at PT Telkom Indonesia*”, memberikan pandangan terkait *employee engagement* secara signifikan meningkatkan motivasi dan komitmen, yang merupakan komponen penting untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Penelitian yang dilakukan di PT Telkom Indonesia mengungkapkan bahwa interaksi antara keterlibatan dan motivasi memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa efek sinergis dari variabel-variabel ini dapat meningkatkan produktivitas secara substansial.

Qomari & Yuliantini (2024) dengan judul penelitian “*The Role of Employee Engagement in Mediating Organizational Culture on Employee Performance*”, mengungkapkan bahwa *employee engagement* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sebagaimana ditegaskan dalam literatur penelitian. Investigasi tersebut mengungkapkan bahwa peningkatan tingkat *employee engagement* berkorelasi dengan peningkatan hasil kinerja. Keterlibatan berfungsi sebagai hubungan penting antara budaya organisasi dan kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa budaya yang mendukung mendorong peningkatan keterlibatan, yang selanjutnya meningkatkan kinerja. Organisasi harus memprioritaskan penerapan strategi dalam meningkatkan keterlibatan pegawai untuk mencapai hasil kinerja yang optimal.

Sejalan dengan kajian literatur yang telah dikemukakan serta landasan teoritis yang dijelaskan, hipotesis dirumuskan lebih lanjut sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh positif *Employee Engagement* terhadap Kinerja

2.4.4 Peran Mediasi *Employee Engagement*

Konsep *work-life balance* sangat penting dalam meningkatkan *employee engagement*. Keseimbangan antara kewajiban profesional dan komitmen pribadi memungkinkan pegawai untuk menunjukkan konsentrasi dan motivasi yang tinggi dalam menjalankan tanggung jawab mereka. Individu yang merasakan keseimbangan yang memadai antara bidang

pekerjaan dan pribadi mereka cenderung mengalami penurunan tingkat stres, peningkatan kepuasan kerja, dan loyalitas meningkat kepada organisasi. Penelitian oleh Putri et al. (2024) mengungkapkan bahwa *work-life balance* memberikan efek positif di kalangan Pegawai milenial dan Gen Z di perusahaan rintisan digital di Malang. Hasilnya menunjukkan bahwa peningkatan tingkat *work-life balance* berkontribusi pada peningkatan *employee engagement*, karena memberikan efek menguntungkan pada komitmen dan semangat pegawai di tempat kerja.

Employee engagement merupakan aspek penting dalam menilai kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dalam kerangka organisasi. Individu yang menunjukkan tingkat keterlibatan yang signifikan menunjukkan peningkatan dedikasi, komitmen, dan antusiasme dalam tanggung jawab kejuruan mereka, yang akibatnya mengarah pada dampak positif pada peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja yang komprehensif. Sungmala & Verawat, (2021) membahas hubungan antara *employee engagement* dan hasil kinerja individu dalam perusahaan multinasional yang beroperasi di Thailand. Penelitian ini mengungkapkan korelasi positif substansial antara *employee engagement* dan kinerja

Employee engagement dapat dipengaruhi oleh *work-life balance* secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Partisipasi *employee engagement* adalah penting dalam memberikan pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja. Berdasarkan hubungan yang terjadi antara *work-life balance* dengan *employee engagement*, serta hubungan antara *employee engagement*

dan kinerja dapat diartikan bahwa *employee engagement* berperan sebagai mediasi. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan *work-life balance* tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung terhadap peningkatan *employee engagement*.

Sejalan dengan kajian literatur yang telah dikemukakan serta landasan teoritis yang dijelaskan, hipotesis dirumuskan lebih lanjut sebagai berikut:

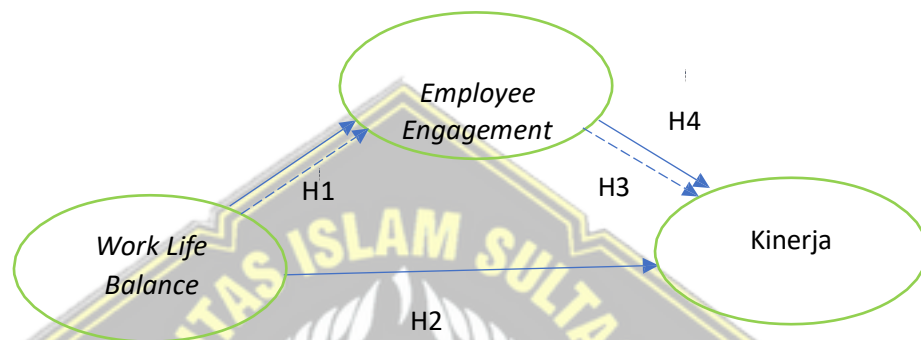
H4: *Employee Engagement* berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *Work-Life Balance* dengan Kinerja

2.5 Kerangka Pemikiran Empirik

Kerangka teoritis adalah model konseptual yang menjelaskan hubungan antara faktor-faktor penting dalam penelitian (Suryani & Hendryadi, 2016). Cara ilmiah digunakan untuk memecahkan masalah dengan dasar teori ilmiah yang dapat diandalkan. Proses pembentukan kerangka teoritis dimulai dengan mengkaji teori yang relevan dan berakhir dengan perumusan hipotesis. Hasil kerangka teoritis ini dapat dituangkan dalam model konseptual yang menggambarkan hubungan antara faktor-faktor penelitian. Model ini berbentuk diagram yang menunjukkan keterkaitan antar variabel yang memengaruhi kondisi yang diteliti. Untuk menguji hubungan antara variabel independen dan dependen, penelitian ini menerapkan model empiris seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.1. Model tersebut berfungsi untuk menganalisis sejauh mana

setiap variabel independen memengaruhi variabel dependen dan ditambahkan dengan variabel moderasi.

Gambar 2.1 Model Empiris



Berdasarkan kerangka pemikiran di atas ditentukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *Employee Engagement*

H2: *Work-Life Balance* berpengaruh langsung terhadap *Kinerja*

H3: *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Kinerja*

H4: *Employee Engagement* berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *Work-Life Balance* dengan *Kinerja*

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. *Explanatory research* merupakan jenis pendekatan penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan teori, hukum, dan prinsip yang menjadi fokus utama dalam suatu penelitian (Singh, 2006). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel yang diteliti dengan melakukan uji hipotesis. *Explanatory research* menekankan pemahaman mendalam tentang alasan dan mekanisme yang mendasari suatu fenomena, dengan tujuan menawarkan penjelasan yang menyeluruh mengenai variabel yang terlibat dalam penelitian.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai ASN di Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. Menurut data terbaru bersumber dari Biro SDMU total pegawai Perpustakaan Nasional Republik Indonesia adalah 1094 (Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Perpusnas RI, 2025).

Tabel 3. 1
Komposisi Pegawai Perpustakaan Nasional RI

No.	Unit Kerja	Jumlah
1.	Biro Perencanaan dan Keuangan	53
2.	Biro Hukum, Organisasi, Kerja Sama dan Hubungan Masyarakat	47
3.	Biro SDM dan Umum	119
4.	Direktorat Deposit dan Pengembangan Koleksi Perpustakaan	84
5.	Pusat Bibliografi dan Pengolahan Bahan Perpustakaan	79
6.	Pusat Preservasi dan Alih Media Bahan Perpustakaan	68
7.	Pusat Jasa Informasi Perpustakaan dan Pengelolaan Naskah Nusantara	178
8.	Direktorat Standarisasi dan Akreditasi	37
9.	Pusat Pengembangan Perpustakaan Umum dan Khusus	46
10.	Pusat Pengembangan Perpustakaan Sekolah/Madrasah dan Perguruan Tinggi	37
11.	Pusat Analisis Perpustakaan dan Pengembangan Budaya Baca	38
12.	Pusat Data dan Informasi	44
13.	Pusat Pembinaan Pustakawan	48
14.	Pusat Pendidikan dan Pelatihan	55
15.	Inspektorat	
16.	Unit Pelaksana Teknis Perpustakaan Proklamator Bung Karno	75
17.	Unit Pelaksana Teknis Perpustakaan Proklamator Bung Hatta	53
Total		1094

3.2.2 Sampel

Dalam penelitian kuantitatif, sampel adalah bagian dari populasi secara keseluruhan dan atributnya (Sugiyono, 2021). Responden yang dipilih harus mewakili seluruh populasi agar dapat menghasilkan miniatur produk hasil penelitian. Secara teknis responden yang dipilih disebut dengan sampel, sedangkan proses seleksinya disebut dengan teknik sampling. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 124 responden yang diambil dari sebagian pegawai

ASN di Perpustakaan Nasional RI. Menentukan sampel minimum dalam penelitian yang digambarkan oleh Kock & Hadaya (2018), jumlah panah yang mengarah ke variabel laten endogen dalam model adalah 2, sedangkan nilai *R-square* minimum yang dihasilkan ditetapkan pada 0,10, ukuran sampel yang diperlukan tidak kurang dari 110 responden. Sehingga sampel yang diambil dari 124 responden dalam penelitian ini sudah memenuhi minimal kriteria sampel yang dibutuhkan. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Nonprobability Sampling*, yaitu metodologi pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau peluang yang adil bagi setiap responden populasi untuk dimasukkan ke dalam sampel (Sugiyono, 2020). Penentuan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria: (1) Pegawai ASN dengan status PNS atau PPPK (bukan CPNS, *outsourcing* atau magang) ; (2) Memiliki masa kerja minimal 1 tahun ; dan (3) Bersedia mengisi kuesioner.

3.3 Sumber dan Jenis Data

3.3.1 Data Primer

Data primer adalah data langsung yang didapat melalui wawancara kepada seseorang maupun suatu kelompok tertentu, survei dengan menyertakan sekumpulan pertanyaan maupun metode observasi. Sumber data primer dari hasil kuesioner yang berdasarkan penyebaran kepada responden yaitu pegawai ASN Perpustakaan Nasional Republik Indonesia sebagai objek penelitian sejumlah 124 responden.

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang mengacu pada informasi yang terhimpun dari sumber yang telah ada. Data sekunder diperoleh dari studi pustaka, jurnal ilmiah, hasil riset atau penelitian terdahulu dan sumber data lainnya untuk mendukung penelitian.

3.4 Variabel dan Indikator

Penelitian kuantitatif membutuhkan instrumen untuk mengumpulkan data. Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel (Sugiyono, 2021). Instrumen penelitian membutuhkan skala pengukuran untuk memperoleh hasil yang akurat. Kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendek interval yang ada dalam alat ukur disebut skala pengukuran. Jika alat ukur ini digunakan untuk pengukuran, alat ukur tersebut akan menghasilkan data kuantitatif. Dalam penelitian ini, peneliti telah menetapkan fenomena sosial secara khusus sebagai variabel penelitian. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert berdasarkan ketentuan berikut:

Tabel 3.2 Skor Instrumen Penelitian

Keterangan instrumen	Skor
Sangat setuju (SS)	5
Setuju (ST)	4
Ragu-ragu (RG)	3
Tidak setuju (TS)	2

Keterangan instrumen	Skor
Sangat tidak setuju (STS)	1

Dalam penelitian ini variabel dan indikator yang digunakan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3 Variabel, Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
<i>Work-Life Balance</i>	<i>Work-life balance</i> adalah (WLB) kondisi di mana seseorang mampu membagi waktu, energi, dan sumber daya dengan seimbang antara tuntutan pekerjaan dan aspek kehidupan pribadi, seperti keluarga, interaksi sosial, kesehatan, dan aktivitas rekreasi, sehingga tercapai kesejahteraan dan kepuasan dalam hidup.	1. <i>Work Interference with Personal Life (WIPL)</i> , 2. <i>Personal Life Interference with Work (PLIW)</i> , dan 3. <i>Work/Personal Life Enhancement (WPLE)</i> .	(Hayman, 2005)
<i>Employee Engagement</i>	<i>Employee Engagement</i> adalah kondisi psikologis positif yang mencerminkan tingkat dedikasi, motivasi, komitmen, dan keterlibatan individu dalam pekerjaan, yang ditandai dengan <i>vigor</i> , <i>dedication</i> , <i>absorption</i> serta berkontribusi terhadap pencapaian	1. <i>Attention</i> 2. <i>Absorption</i> (Skala Paralel: Keterlibatan Keluarga)	(Admasachew & Dawson, 2011)

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
Kinerja	kinerja yang optimal demi tujuan organisasi. Kinerja adalah tindakan, upaya, dan kontribusi individu dalam mendukung kesuksesan organisasi, yang meliputi pencapaian hasil kerja, kesiapan dalam melaksanakan tanggung jawab, efisiensi dalam mewujudkan tujuan organisasi, serta berfungsi sebagai skema evaluatif dalam sistem manajemen untuk menilai keberhasilan strategis dan kemajuan kompetensi individu.	1. Kuantitas pekerjaan 2. Kualitas pekerjaan 3. Ketepatan waktu 4. Kerja sama 5. Sikap	Schuller & Siusan (1992)

3.5 Teknik Analisis

Analisis data dalam penelitian ini diukur menggunakan software pls 4 diantaranya pengukuran model (*outer model*), struktur model (*inner model*) dan pengujian hipotesis (Hair et al., 2017). SEM-PLS merupakan analisis yang meniadakan asumsi-asumsi OLS (*Ordinary Least Square*) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara *multivariate* dan tidak adanya *problem multikolinearitas* antar variabel endogen.

Manfaat SEM-PLS meliputi:

- a. Kemampuan untuk memodelkan banyak variabel dependen dan independen (model yang rumit)
- b. Penerapan dalam menilai teori terbelakang dan kumpulan data yang lemah, seperti ukuran sampel yang terbatas atau masalah dengan normalitas data Utilitas dalam memvalidasi proposisi teoritis Utilitas dalam menjelaskan ada tidaknya hubungan antara variabel laten
- c. Kompetensi dalam mengatasi tantangan multikolinearitas di antara variabel independen
- d. Hasil yang kuat dipertahankan meskipun ada penyimpangan dan data yang hilang
- e. Penerapan dalam konstruksi reflektif dan formatif
- f. Kelayakan aplikasi pada ukuran sampel yang lebih kecil
- g. Non-persyaratan data yang didistribusikan secara normal
- h. Kompatibilitas dengan berbagai jenis skala data, termasuk normal, ordinal, dan kontinu
- i. Penggambaran variabel laten independen secara langsung didasarkan pada produk silang yang melibatkan variabel laten dependen sebagai prediktor.

1) Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan atau memberikan gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data atau sampel yang telah

terkumpul sebagaimana adanya (Sugiyono, 2021). Data yang berasal dari jawaban yang diberikan oleh responden dalam kuesioner selanjutnya peneliti mengolah data tersebut dan memberikan penjelasan.

2) Uji Validitas dan Reliabilitas

(1) Uji Validitas

Validitas menunjukkan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dikumpulkan oleh peneliti (Sugiyono, 2020). Uji validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana alat ukur atau instrumen yang valid secara tepat dapat mengukur apa yang hendak diukur. Untuk mengevaluasi *measurement model*, tiga jenis pengujian dilakukan.

a. Validitas Konvergen

Berfungsi untuk membuktikan bahwa masing-masing indikator dapat diterima dan mampu untuk menjelaskan variabel latennya. Loading di atas 0,708 direkomendasikan karena menunjukkan bahwa konstruk menjelaskan lebih dari 50 persen varians indikator, sehingga memberikan reliabilitas item yang dapat diterima (Hair et al., 2019a).

b. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan digunakan untuk melihat apakah suatu indikator dari variabel laten tertentu berbeda dari indikator variabel lainnya, sehingga indikator tersebut dianggap layak untuk menjelaskan variabel lainnya. Nilai *Average Variance Extrracted* (AVE), yang diperoleh sebagai

hasil estimasi dari pengujian harus melebihi 0,50. Nilai akar kuadrat AVE untuk setiap variabel juga harus lebih besar daripada nilai korelasi dengan variabel lainnya.

c. Uji Koleniaritas Outer Model

Koleniaritas adalah terjadinya sebuah korelasi antar indikator pada variabel laten dalam suatu model, kekuatan prediksinya tidak handal dan stabil. Indikasi koleniaritas dapat dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) apabila < 5 maka tidak terjadi koleniaritas.

(2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi dari suatu instrumen dalam menghasilkan data. Jika hasil pengukuran yang dilakukan dengan instrumen yang sama memberikan hasil yang konsisten dalam kondisi yang sama, maka instrumen tersebut dianggap reliabel. Uji reliabilitas memastikan bahwa instrumen kuesioner dapat menghasilkan hasil data yang konsisten. Rumus reliabilitas Spearman-Brown digunakan untuk mengetahui tingkat reliabilitas instrumen yang dipecah menjadi dua bagian, dan digunakan untuk memperkirakan reliabilitas total dari tes tersebut. Rumus ini menghitung koefisien reliabilitas berdasarkan korelasi antara dua bagian tes (Sugiyono, 2021).

$$r_i = \frac{2 \cdot r_b}{1 + r_b}$$

Keterangan:

r_i = nilai reliabilitas internal seluruh instrumen

r_b = nilai koefisien korelasi

Hasil reliabilitas dianggap memuaskan jika terpenuhi nilai cronbach's alfa ≤ 0.7 dan nilai composit reliability yang baik adalah diatas 0.7 (cukup baik), diatas 0.8 (baik), direkomendasikan 0.80 sampai 0.90.

3) Uji Kelayakan Model (*Goodness of Fit Model*)

Goodness of Fit (GoF) menilai apakah model memiliki kecocokan yang baik dengan data. *Goodness of Fit* (Gof) dalam Sem PLS ditentukan dengan rumus berikut:

$$GoF = \sqrt{R^2_{X^2} \times R^2_{Y^2}}$$

Interpretasi dari hasil perhitungan nilai

Goodness of Fit: $GoF \geq 0.36 \rightarrow$ Model kuat

$0.25 \leq GoF < 0.36 \rightarrow$ Model sedang.

$0.10 \leq GoF < 0.25 \rightarrow$ Model lemah.

Jika dihasilkan perhitungan *Goodness of Fit* senilai 0.36 ke atas mengindikasikan bahwa model memiliki kelayakan yang baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel penelitian.

4) *Inner Model* (Struktrue Model)

Berdasarkan model penelitian, evaluasi struktur model dapat dilakukan dengan menggunakan perubahan nilai *R Square* (R^2). Pengaruh variabel laten

independen tertentu terhadap variabel laten dependen dapat dinilai dengan menggunakan perubahan nilai R^2 . Nilai R^2 rata-rata adalah 0.75, 0.50, dan 0.25, masing-masing dianggap substansial, moderat, dan lemah (Hair et al., 2019a).

5) Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan pendekatan metodologis yang digunakan untuk memastikan validitas atau ketidakabsahan hipotesis tertentu. Tes semacam itu berfungsi untuk menjelaskan sifat hubungan antara variabel independen dan variabel dependen yang sesuai. Pelaksanaan pengujian hipotesis melibatkan pemeriksaan nilai probabilitas dan t-statistik (Hair et al., 2019b). Seperti yang diungkapkan oleh Sugiyono (Sugiyono, 2021), di bidang penelitian kuantitatif, pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan metodologi statistik deskriptif dan inferensial. Metodologi statistik deskriptif digunakan untuk meneliti data yang dikumpulkan dalam bentuk aslinya, tanpa mengekstrapolasi kesimpulan menyeluruh. Contoh ilustratif mencakup penerapan mean, median, modus, dan standar deviasi untuk menggambarkan atribut populasi atau sampel. Teknik statistik inferensial berkaitan dengan metodologi yang digunakan untuk mengevaluasi hipotesis yang diajukan dalam populasi atau sampel tertentu. Pengujian hipotesis sederhana berguna untuk menarik kesimpulan tentang populasi, seperti uji chi-square, uji-t, ANOVA, dan sebagainya (Widodo & Yusiana, 2021).

Dalam analisis regresi, uji t digunakan untuk menguji signifikansi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

Jika model regresinya adalah:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \epsilon$$

Maka rumus uji t untuk koefisien regresi β_1 adalah:

$$t = \frac{\beta_1}{SE(\beta_1)}$$

Di mana:

β_1 = Koefisien regresi variabel independen (X)

$SE(\beta_1)$ = Standard Error dari koefisien regresi

Keputusan berdasarkan hasil uji t:

- a. Jika $[t\text{-hitung}] > t\text{-tabel}$ atau $p\text{-value} < 0,05$, maka H_a ditolak (X berpengaruh signifikan terhadap Y)
- b. Jika $[t\text{-hitung}] \leq t\text{-tabel}$ atau $p\text{-value} > 0,05$, maka H_a diterima (X tidak berpengaruh signifikan terhadap Y).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Proses akuisisi data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner *online* yang disebarluaskan di antara ASN dalam lingkup Perpustakaan Nasional Republik Indonesia, yang meliputi PNS dan PPPK. Kuesioner dikembangkan dengan cermat dalam format Google Formulir dan disebarluaskan secara elektronik dari 28 Mei hingga 24 Juni 2025. Distribusi dilakukan melalui grup WhatsApp yang terkait dengan berbagai unit kerja dan melalui pesan langsung (japri) kepada pegawai terkait, sehingga memfasilitasi partisipasi yang lebih luas. Pendekatan metodologis ini menghasilkan total 124 responden yang mewakili beragam unit dan tingkat hierarki dalam Perpustakaan Nasional. Data keseluruhan kemudian berfungsi sebagai dasar untuk analisis kuantitatif yang dilakukan dalam penelitian ini. Gambaran umum objek penelitian meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, status pernikahan, anak, status pegawai, dan masa kerja.

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-Laki	44	35,5
2	Perempuan	80	64,5
Jumlah		124	100

Sumber: Hasil Olah Data 2025



Tabel 4.1 menunjukkan bahwa komposisi demografis ASN perempuan mendominasi sejumlah 80 orang (64,5 %). Sedangkan data responden laki-laki diketahui sejumlah 44 orang (35,5 %). Dominasi tersebut berpotensi mempengaruhi dinamika keseimbangan kehidupan kerja, mengingat perempuan sering menghadapi beban ganda yang berasal dari kewajiban profesional dan domestik. Akibatnya, sangat penting untuk menyelidiki sejauh mana kesenjangan gender mempengaruhi persepsi dan pengalaman hidup mereka terkait dengan keseimbangan kehidupan kerja.

Tabel 4.2
Kategori Usia Responden

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	20-30 tahun	20	16,9
2	31-40 tahun	57	46,8
3	41-50 tahun	15	12,1
4	51-60 tahun	30	24,2
Jumlah		124	100

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Tabel 4.2 Mengindikasikan kelompok usia dominan mencakup responden berusia 31 hingga 40 tahun sejumlah 58 orang (46,8 %), yang merupakan hampir lima puluh persen dari keseluruhan responden dalam penelitian ini. Demografi ini biasanya menempati tahap pertengahan karier, sering dihadapkan dengan tuntutan pekerjaan yang substansif di samping kewajiban keluarga yang meningkat. Akibatnya, kelompok usia ini memiliki signifikansi khusus dalam kerangka penelitian keseimbangan kehidupan kerja,

karena mereka mungkin menavigasi titik penting dalam merekonsiliasi tanggung jawab pribadi dan profesional.

Tabel 4.3
Kategori Pendidikan Responden

No	Kategori Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SLTA/Sederajat	3	2,4
2	D3	7	5,6
3	S1	82	66,1
4	S2	30	24,2
5	S3	2	1,6
Jumlah		124	100

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Tabel 4.3 menunjukkan sebagian besar responden memiliki kualifikasi pendidikan di tingkat S1 sejumlah 82 orang (66,1 %), selanjutnya responden yang berada di tingkat S2 sejumlah 30 orang (24,2 %). Ini menunjukkan bahwa ASN yang terlibat dalam penelitian menunjukkan pencapaian pendidikan yang relatif tinggi. Prestasi pendidikan yang meningkat sering berkorelasi dengan peningkatan kompetensi profesional, tujuan karier yang ambisius, dan kesadaran yang tinggi mengenai pentingnya keseimbangan kehidupan kerja dan kesejahteraan psikologis.

Tabel 4.4
Kategori Pernikahan Responden

No	Kategori Pernikahan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Menikah	95	76,6
2	Belum Menikah	26	21
3	Cerai Hidup	1	0,8
4	Cerai Mati	2	1,6
Jumlah		124	100

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa sebagian besar peserta telah berstatus menjalani perkawinan sejumlah 95 orang (76,6 %), menandakan adanya kewajiban tambahan di luar komitmen profesional, termasuk membesarkan anak atau memberikan dukungan kepada pasangan. Status pernikahan seseorang sering memberikan pengaruh pada cara individu mengalokasikan waktu mereka dan memenuhi peran mereka dalam kehidupan sehari-hari, yang kemudian dapat berdampak pada tingkat stres, keterlibatan dalam pekerjaan, dan kinerja keseluruhan.

Tabel 4.5 Kategori
Kepemilikan Anak Responden

No	Kategori Anak	Frekuensi	Persentase (%)
1	Memiliki Anak	81	65,3
2	Belum	43	34,7
Jumlah		124	100

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Tabel 4.5 menunjukkan sebanyak 81 responden (65,3 %) memiliki keturunan, sementara 42 responden (34,7 %) belum memiliki anak. Keadaan ini lebih lanjut menggarisbawahi pentingnya memeriksa keseimbangan kehidupan kerja dalam kerangka penelitian ini. Responden yang memiliki anak biasanya menghadapi waktu yang tinggi dan kewajiban emosional di luar tanggung jawab profesional mereka. Pengamatan ini sejalan dengan Yildirim & Darican, (2024) bahwa konflik kerja-keluarga mewakili keadaan yang muncul ketika pelaksanaan salah satu kewajiban dalam satu peran tidak sesuai dengan peran alternatif.

Tabel 4.6
Kategori Kepegawaian Responden

No	Kategori Kepegawaian	Frekuensi	Persentase (%)
1	PNS	114	91,9
2	PPPK	10	8,1
Jumlah		124	100

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Tabel 4.6 memperlihatkan kelompok responden yang dominan terdiri dari pegawai negeri sipil (PNS) sejumlah 114 orang (91,9%), yang biasanya memiliki masa jabatan yang relatif diperpanjang dalam karier profesional mereka dan jaminan stabilitas pekerjaan yang lebih kuat daripada rekan-rekan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) sejumlah 10 orang

(8,1%). Stabilitas pekerjaan ini dapat memberikan pengaruh signifikan pada persepsi mereka mengenai keseimbangan kehidupan kerja, di samping tingkat



komitmen organisasi mereka. Sebaliknya, pegawai PPPK mungkin menghadapi tekanan yang berbeda, seperti akses terbatas ke manfaat atau peluang terbatas untuk perkembangan karier, yang dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan dan kinerja mereka secara keseluruhan.

Tabel 4.7
Kategori Masa Kerja Responden

No	Kategori Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	1-10 tahun	77	62,1
2	11-20 tahun	14	11,3
3	21-30 tahun	5	4
4	>30tahun	28	22,6
Jumlah		124	100

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Berdasarkan data yang dijelaskan pada Tabel 4.7, sebagian besar peserta dalam penelitian ini memiliki masa jabatan profesional mulai dari 1 hingga 10 tahun, terdiri dari 77 responden atau 62,1% dari keseluruhan responden. Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas personel ASN dalam lingkungan Perpustakaan Nasional RI terletak di fase awal hingga menengah dari perjalanan karier. Skenario seperti itu dapat memicu kekhawatiran khusus di antara organisasi ketika mereka berusaha untuk merumuskan kebijakan yang meningkatkan keberlanjutan karier, terutama mengenai bimbingan, pengembangan keterampilan, dan dukungan untuk keseimbangan kehidupan kerja.

Selain itu, 28 responden (22,6%) termasuk dalam kategori memiliki lebih dari 30 tahun pengalaman profesional, sehingga menyoroti keberadaan pegawai senior yang memiliki reservoir keahlian yang cukup besar. Kelompok ini memiliki potensi untuk berfungsi sebagai mentor atau teladan dalam menumbuhkan budaya organisasi yang konstruktif di tempat kerja.

Profil demografis responden dengan 11 hingga 20 tahun terdiri dari 14 individu (11,3%), sedangkan mereka dengan 21 hingga 30 tahun pelayanan diwakili oleh 5 individu (4,0%). Kedua segmen ini merangkum pegawai yang berada di puncak pematangan karier, idealnya berfungsi sebagai katalis penting dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui kontribusi optimal dan berkelanjutan mereka.

Distribusi heterogen masa jabatan profesional ini memiliki konsekuensi signifikan untuk tiga variabel utama yang sedang diselidiki: *Work-Life Balance* (WLB), *Employee Engagement* (EE), dan Kinerja pegawai. Pegawai dengan singkatnya masa kerja sering menghadapi kesulitan dalam mendamaikan tanggung jawab profesional mereka dengan peran kehidupan pribadi, yang memerlukan bantuan organisasi untuk meningkatkan keterlibatan kerja. Sebaliknya, pegawai yang memiliki latar belakang profesional yang luas menikmati keuntungan dalam manajemen waktu dan pengetahuan pengalaman, yang secara positif dapat mempengaruhi kinerja, asalkan mereka terus diberdayakan dan didukung dalam pengejaran perkembangan mereka.

Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk mengadopsi strategi manajerial adaptif dan berbeda yang selaras dengan fase perjalanan profesional setiap pegawai. Memastikan bahwa inisiatif yang bertujuan untuk meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, keterlibatan, dan kinerja dapat direalisasikan secara optimal dan berkelanjutan.

4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif berupaya menjelaskan profil demografis dan sosial aparatur sipil negara (ASN) yang berfungsi sebagai fokus penelitian ini. Pemahaman ini sangat penting untuk menempatkan temuan analisis mengenai variabel signifikan dalam penelitian, seperti *work-life balance*, *employee engagement*, dan kinerja. Analisis deskriptif merupakan analisis lebih lanjut dari hasil distribusi frekuensi pengisian kuesioner pada masing-masing pertanyaan variabel yang dibagikan ke responden terkait variabel *work-life balance*, *employee engagement* dan kinerja.

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran terhadap hasil tanggapan responden pada masing-masing pernyataan ke dalam 5 kategori yaitu sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju dengan menggunakan perhitungan sebagai berikut:

Nilai maksimum = 5

Nilai minimum = 1

Jarak Interval = (nilai maksimum-nilai minimum):5

$$= (5-1):5$$

$$= 0,8$$

Tabel 4.8
Kategori Interval

Interval (Skor)	Kategori
1,00-1,80	Sangat Rendah
1,81-2,60	Rendah
2,61-3,40	Cukup
3,41-4,20	Tinggi
4,21-5,00	Sangat Tinggi

4.2.1 Work Life Balance

Tabel 4.9
Tanggapan Responden Mengenai Indikator *Work-Life Balance*

Indikator	Item	Instrumen	Mean	Standard Deviation	Kategori
WIPL	WIPL1	Kehidupan pribadi menderita karena pekerjaan	4,073	0,863	Tinggi
	WIPL2	Pekerjaan saya membuat kehidupan pribadi saya menjadi sulit.	4,185	0,787	Tinggi
	WIPL3	Mengabaikan kebutuhan pribadi karena pekerjaan	3,879	0,964	Tinggi

Indikator	Item	Instrumen	Mean	Standard Deviation	Kategori
PLIW	WIPL4	Tunda kehidupan pribadi demi pekerjaan	3,661	1,023	Tinggi
	WIPL5	Kangen aktivitas pribadi karena pekerjaan	3,645	1,002	Tinggi
	WIPL6	Berjuang untuk menyeimbangkan pekerjaan dan non-pekerjaan	3,976	0,777	Tinggi
	WIPL7	Senang dengan jumlah waktu untuk kegiatan non-kerja (terbalik)	3,347	1,032	Tinggi
	PLIW8	Kehidupan pribadi mengurus energi saya untuk bekerja	4,234	0,708	Tinggi
	PLIW9	Terlalu lelah untuk menjadi efektif dalam bekerja	4,250	0,736	Tinggi
	PLIW10	Pekerjaan saya terganggu karena kehidupan pribadi saya	4,258	0,739	Tinggi
	PLIW11	Sulit bekerja karena urusan pribadi	4,306	0,698	Sangat Tinggi
	WPLE12	Kehidupan pribadi memberi saya energi untuk pekerjaan saya	3,823	0,898	Tinggi
	WPLE13	Pekerjaan memberi saya energi untuk melakukan aktivitas pribadi	3,710	0,905	Tinggi
WPLE	WPLE14	Suasana hati yang lebih baik di tempat kerja karena kehidupan pribadi	3,548	0,970	Tinggi
	WPLE15	Suasana hati yang lebih baik karena pekerjaan saya	3,589	0,942	Tinggi

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Indikator WIPL mengevaluasi sejauh mana tanggung jawab profesional tidak mengganggu kehidupan pribadi responden. Setelah kalibrasi ulang skor relatif terhadap indikator berbingkai negatif, temuan dari analisis mengungkapkan bahwa semua indikator dalam dimensi ini menunjukkan nilai rata-rata yang diklasifikasikan dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa responden umumnya menganggap bahwa komitmen profesional mereka tidak terlalu mengganggu kehidupan pribadi mereka.

Item WIPL2 (“Pekerjaan saya membuat kehidupan pribadi saya sulit”) mencapai skor rata-rata 4.185 ($SD = 0.787$), yang tertinggi di antara indikator dalam dimensi ini, menandakan bahwa responden menganggap pekerjaan mereka tidak merupakan beban besar pada kehidupan pribadi mereka.

Item WIPL1 (“Kehidupan pribadi menderita karena pekerjaan”) dan WIPL6 (“Berjuang untuk menyeimbangkan pekerjaan dan non-kerja”) mencatat skor rata-rata masing-masing 4.073 dan 3.976, yang mencerminkan keyakinan responden bahwa mereka mengelola penggambaran antara kehidupan profesional dan pribadi mereka dengan tingkat kemandirian yang wajar.

Sebaliknya, item WIPL7 (“Senang dengan jumlah waktu untuk kegiatan non-kerja”), yang tidak terbalik karena pembingkaiannya positif, mencapai skor rata-rata 3.347 ($SD = 1.032$), sedikit lebih rendah daripada skor indikator lainnya. Temuan ini menunjukkan bahwa segmen responden

terus merasakan kekurangan ketersediaan waktu untuk kegiatan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan.

Singkatnya, Indikator WIPL menunjukkan bahwa sentimen dominan di antara responden adalah bahwa pekerjaan mereka tidak secara signifikan menghalangi kehidupan pribadi mereka, mencerminkan keadaan keseimbangan kehidupan kerja yang relatif menguntungkan dalam hal ini.

Indikator PLIW secara kuantitatif menilai sejauh mana kehidupan pribadi tetap berbeda dan tidak melanggar kewajiban profesional. Semua indikator dalam dimensi ini juga termasuk dalam klasifikasi tinggi hingga sangat tinggi, menunjukkan bahwa responden menganggap kehidupan pribadi mereka sebagai tidak mengganggu pelaksanaan tanggung jawab pekerjaan mereka.

Item PLIW11 (“Sulit bekerja karena urusan pribadi”) mencapai skor rata-rata tertinggi 4,306 (SD = 0,698), mengkategorikannya sebagai sangat tinggi, yang menunjukkan bahwa responden jarang mengalami gangguan dalam pekerjaan mereka karena masalah pribadi.

Item tambahan, khususnya PLIW10, PLIW9, dan PLIW8, mengumpulkan skor mulai dari 4.234 hingga 4.258, dengan demikian juga mengkategorikannya dalam kisaran tinggi, yang menandakan persepsi yang menguntungkan mengenai kemampuan untuk mempertahankan profesionalisme dan konsentrasi dalam tugas-tugas profesional, terlepas dari keterlibatan pribadi di luar pekerjaan.

Temuan ini mendukung gagasan bahwa responden memiliki kemampuan untuk secara efektif menggambarkan antara masalah pribadi dan tanggung jawab pekerjaan mereka.

Indikator Work-Personal Life Engagement (WPLE) mengukur sejauh mana tanggung jawab profesional dan komitmen pribadi saling meningkatkan dan mendukung satu sama lain. Semua metrik dalam dimensi ini menunjukkan skor rata-rata yang dikategorikan tinggi, yang dapat dirinci sebagai berikut:

Item WPLE12 (“Kehidupan pribadi memberi saya energi untuk pekerjaan saya”) mencapai skor tertinggi dalam dimensi ini, tercatat 3.823 (SD = 0.898).

Item WPLE13, WPLE14, dan WPLE15 mendapat skor antara 3,548 dan 3,710, menandakan bahwa peserta mengenali dampak yang menguntungkan dari pekerjaan pada kehidupan pribadi dan sebaliknya, meskipun tidak sepenting persepsi mereka tentang dimensi interferensi.

Temuan ini menyiratkan bahwa sementara peserta mengakui potensi pekerjaan dan kehidupan pribadi untuk saling memperkuat satu sama lain, pengaruh ini tampaknya tidak sejelas upaya yang dilakukan untuk menggambarkan batas antara kedua bidang.

Menggambar dari ketiga dimensi, dapat disimpulkan bahwa persepsi peserta tentang Keseimbangan Kehidupan Kerja diposisikan dalam kategori tinggi. Ini dibuktikan dengan kartu skor yang menunjukkan:

- 1) Minimal gangguan pekerjaan dengan kehidupan pribadi (WIPL)
- 2) Gangguan kehidupan pribadi minimal untuk bekerja (PLIW)
- 3) Dukungan timbal balik positif yang memadai antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (WPLE)

Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai ASN Perpustakaan Nasional Republik Indonesia umumnya memiliki kemampuan dalam mencapai keseimbangan antara peran profesional dan pribadi mereka, meskipun masih ada peluang untuk meningkatkan dukungan dan fleksibilitas, sehingga mengoptimalkan dimensi penguatan positif antara kedua aspek.

4.2.2 Employee Engagement

Tabel 4.10
Tanggapan Responden Mengenai Indikator Employee Engagement

Indikator	Item	Instrumen	Mean	Standard	Kategori
				Deviation	
Attention	ATT1	Saya menghabiskan banyak waktu untuk memikirkan pekerjaan saya	2,806	1,097	Cukup
	ATT2	Saya memfokuskan banyak perhatian pada pekerjaan saya	3,282	1,067	Cukup
	ATT3	Saya banyak berkonsentrasi pada pekerjaan saya.	3,621	0,867	Tinggi

Indikator	Item	Instrumen	Mean	Standard Deviation	Kategori
Absorption	ATT4	Saya sangat memperhatikan pekerjaan saya.	3,911	0,741	Tinggi
	ABS5	Ketika saya bekerja, saya sering lupa waktu.	2,556	1,026	Cukup
	ABS6	Saya sering terbawa oleh apa yang sedang saya kerjakan.	2,637	0,970	Cukup
	ABS7	Ketika saya bekerja, saya benar-benar asyik dengan pekerjaan saya	3,573	0,969	Tinggi
	ABS8	Ketika saya bekerja, saya benar-benar terserap olehnya.	3,177	1,008	Cukup
	ABS9	Tidak ada yang dapat mengganggu saya ketika saya bekerja. (*)	2,702	0,880	Cukup

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Berdasarkan tabel 4.10 skor rata-rata indikator *attention* berkisar antara 2.806 hingga 3.911, menandakan bahwa responden menunjukkan tingkat perhatian sedang hingga tinggi terhadap pekerjaan mereka. Indikator ATT3 dan ATT4 mencapai skor tertinggi, menunjukkan bahwa mayoritas pegawai menunjukkan fokus substansial pada tugas yang mereka lakukan. Sebaliknya, skor ATT1 dan ATT2 yang relatif lebih rendah menunjukkan bahwa pegawai pada tingkat konsentrasi, mereka tidak secara konsisten merenungkan hal-hal terkait pekerjaan di luar jam kerja reguler.

Temuan menjelaskan bahwa keterlibatan pegawai dalam dimensi *absorption* sebagian besar diklasifikasikan sebagai cukup, dengan pengecualian indikator ABS7, yang dikategorikan tinggi yaitu 3.573. Ini menunjukkan bahwa

pegawai cukup berinvestasi secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka. Namun, keterlibatan ini tidak meluas ke keadaan kehilangan kesadaran akan waktu. Dari analisis yang disajikan di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat keterlibatan kerja di antara responden lebih menonjol dalam dimensi perhatian daripada penyerapan. Secara khusus, pegawai cenderung mempertahankan fokus dan konsentrasi selama aktivitas kerja mereka, namun mereka tidak sepenuhnya tenggelam atau terlepas dari lingkungan mereka. Pengamatan ini menyiratkan bentuk keterlibatan yang sehat dengan pekerjaan, sehingga memfasilitasi pembentukan keseimbangan kehidupan kerja dalam lingkungan organisasi.

4.2.3 Kinerja

Tabel 4.11
Tanggapan Responden Mengenai Kinerja

Item	Instrumen	Mean	Standard Deviation	Kategori
Indikator				
KIN1	Bertanggungjawab menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan jumlah tugas yang dibebankan kepadanya	4,435	0,527	Sangat Tinggi
KIN2	Menyelesaikan pekerjaannya berdasarkan job deskripsi yang ditetapkan	4,331	0,564	Sangat Tinggi
KIN3	Menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan prioritas	4,387	0,534	Sangat Tinggi
KIN4	Menyelesaikan tugasnya sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan	3,976	0,678	Tinggi

Item			Standard	Kategori
Indikator	Instrumen	Mean	Deviation	
KIN5	Mampu anggota, memberdayakan meningkatkan kinerja tim dan membuat setiap anggota merupakan bagian penting keberhasilan tim	4,339	0,537	Sangat Tinggi
KIN6	Mampu bagi mengembangkan sikap kerjasama dengan anggota tim dan berupaya berkontribusi	4,250	0,617	Sangat Tinggi
KIN7	Mampu perhatian pengembangan memberikan khusus untuk individu dengan mempertimbangkan potensi yang dimiliki	3,976	0,837	Tinggi
KIN8	Memiliki inisiatif untuk melaksanakan tugasnya tanpa diperintah	4,137	0,639	Tinggi
KIN9	Mampu perhatian pengembangan memberikan khusus untuk individu dengan mempertimbangkan potensi yang dimiliki	4,048	0,728	Tinggi
KIN10	Memiliki inisiatif untuk melaksanakan tugasnya tanpa diperintah	4,000	0,803	Tinggi

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Item KIN1 (kuantitas kerja) dan KIN 2 mencapai nilai rata-rata paling tinggi yaitu 4,435 dan 4,331. Ini berarti bahwa pegawai memiliki kemampuan untuk menyelesaikan sejumlah besar pekerjaan dan sesuai dengan *job desk* yang diberikan. Fenomena ini dapat dikaitkan dengan adanya keseimbangan antara *work-life balance*, yang memungkinkan pegawai untuk mempertahankan tingkat energi mereka dan mempertahankan fokus optimal pada pekerjaan mereka. Selain itu, keterlibatan pegawai, terutama dalam

dimensi penyerapan, menumbuhkan lingkungan di mana pegawai termotivasi untuk bekerja secara intensif dan terus-menerus.

Demikian pula, item KIN3 juga menunjukkan nilai rata-rata yang tinggi sebesar 4,387, Hasil ini menunjukkan bahwa output yang dihasilkan oleh pegawai memiliki kualitas yang tinggi. Penelitian ini sejalan dengan hipotesis bahwa pegawai yang menjaga keseimbangan kehidupan kerja lebih menguasai dalam mengelola stres dan berkonsentrasi dalam menyelesaikan pekerjaan berkualitas tinggi.

Item KIN4 dan KIN7 nilai rata-rata keduanya 3,976 Meskipun skor ini sedikit lebih rendah daripada indikator lain, mereka tetap berada dalam kategori kinerja tinggi. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pegawai menunjukkan sikap profesionalisme dan kolaboratif, sementara juga memiliki atribut pribadi yang terpuji seperti integritas dan akuntabilitas, ini dapat dikaitkan dengan dimensi kualitas dan kerja sama dari keterlibatan pegawai, di mana pegawai mengalami rasa konektivitas sosial dalam lingkungan tempat kerja yang mendukung.

Singkatnya, temuan analisis ini menunjukkan bahwa persepsi responden tentang kinerja pegawai berada pada tingkat yang lebih tinggi. Kesimpulan ini mendukung hipotesis bahwa keseimbangan kehidupan kerja dan keterlibatan pegawai merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di berbagai dimensi, termasuk kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kerja sama, dan kualitas pribadi dalam melaksanakan tugas.

4.3 Analisis Data

Penilaian *outer model* berupaya mengevaluasi validitas dan keandalan indikator yang merupakan konstruk laten dalam kerangka penelitian. Pengukuran *outer model* dalam konteks *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) mencakup beberapa tahapan mendasar, khususnya indikator *reliability*, *internal consistency reliability*, *convergent validity*, dan *discriminant validity* (Ketchen, 2013).

Aturan berfungsi sebagai kerangka umum yang memberikan rekomendasi untuk menafsirkan temuan, dan biasanya berfluktuasi berdasarkan konteks spesifik. Misalnya, ambang batas keandalan dalam penelitian eksplorasi direkomendasikan tidak kurang dari 0,60, sedangkan keandalan untuk investigasi yang bergantung pada ukuran kumpulan data harus mencapai minimal 0,70 atau melebihi nilai itu.

Langkah akhir interpretasi temuan PLS-SEM mengharuskan pelaksanaan satu atau beberapa penilaian ketahanan untuk memperkuat konsistensi hasil. Signifikansi evaluasi ketahanan ini bergantung pada konteks spesifik penyelidikan, termasuk tujuan analisis dan aksesibilitas data terkait.

Dalam penilaian model pengukuran reflektif, sangat penting untuk memeriksa indikator *loading*. Ambang *loading* melebihi 0.708 direkomendasikan, karena menandakan bahwa konstruk menjelaskan lebih dari 50 persen varians yang terkait dengan indikator, sehingga memastikan tingkat keandalan item yang dapat diterima. (Hair et al., 2019b)

4.3.1 Evaluasi *Outer Model*

4.3.1.1 Uji *Convergent Validity*

Kesalahan dalam memastikan jumlah faktor dapat secara signifikan mempengaruhi validitas model. Validitas diskriminan yang tidak memadai, dicontohkan oleh korelasi yang terlalu tinggi di antara faktor-faktor, menunjukkan potensi bahwa jumlah faktor mungkin berlebihan. Sebaliknya, validitas konvergen yang berkurang dalam satu set indikator tunggal menyiratkan bahwa jumlah faktor mungkin tidak memadai. Mengubah jumlah faktor merupakan usaha yang lebih mendasar daripada hanya menyesuaikan indikator atau korelasi kesalahan, karena ini menunjukkan bahwa postulasi awal mengenai kerangka pengukuran memerlukan evaluasi ulang yang substansif (Tabri & Elliott, 2012). Validitas konvergen berkaitan dengan sejauh mana berbagai indikator yang mewakili suatu konstruk menunjukkan tingkat korelasi yang tinggi di antara mereka sendiri. Dalam kerangka *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), penilaian validitas konvergen dilakukan melalui analisis *outer loading* dan perhitungan statistik *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu indikator dianggap menunjukkan validitas konvergen ketika memiliki nilai *outer loading* yang sama dengan atau melebihi 0,70. Meskipun demikian, selama fase eksplorasi, indikator dengan nilai *outer loading* mulai dari 0,50 hingga 0,70 masih dapat dipertahankan, asalkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) konstruk melebihi 0,50 (Ketchen, 2013).

4.3.1.2 Uji *Consistency Reliability*

Penilaian *consistency reliability* berusaha untuk mengevaluasi sejauh mana indikator dalam konstruk tertentu menunjukkan keseragaman dalam mengukur kerangka konseptual yang identik. Dalam konteks *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), metrik reliabilitas yang sering digunakan mencakup *Composite Reliability* (CR), *Cronbach's Alpha*, dan ρ_A (r_A). Nilai *Composite Reliability* (CR) yang berkisar dari 0,70 hingga 0,90 dianggap memuaskan, sedangkan nilai yang melebihi 0,95 memerlukan kehati-hatian, karena dapat menandakan adanya indikator yang sangat mirip (redundansi), yang pada akhirnya merusak validitas konstruk. *Cronbach's Alpha* juga digunakan tetapi sering menghasilkan nilai yang berkurang karena perlakuan yang sama terhadap semua indikator (Dijkstra & Henseler, 2015).

4.3.1.3 Uji *Discriminant Validity*

Pengujian validitas diskriminan merupakan sejauh mana konstruk secara empiris berbeda dari konstruk lain dalam model struktural (Hair et al., 2019b). *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) dikonseptualisasikan sebagai rata-rata korelasi antar-item antara konstruksi yang berbeda, disesuaikan dalam kaitannya dengan rata-rata (geometris) dari korelasi rata-rata item yang menilai konstruksi yang sama. Masalah validitas diskriminatif muncul ketika nilai HTMT tinggi. Nilai ambang batas 0,90 diusulkan untuk model struktural yang

mencakup konstruksi yang menunjukkan tingkat kesamaan konseptual yang tinggi. Dalam konteks ini, nilai HTMT melebihi 0,90 akan menunjukkan tidak adanya validitas diskriminan. Sebaliknya, ketika konstruk lebih berbeda secara konseptual, ambang batas yang lebih rendah dan lebih konservatif, seperti 0,85, direkomendasikan.

Kriteria Fornell-Larcker yang digunakan dalam SmartPLS berfungsi sebagai pendekatan metodologis untuk mengevaluasi validitas diskriminan, yang menyelidiki sejauh mana konstruksi dalam model benar-benar terpisah satu sama lain. Ini menilai apakah akar kuadrat dari *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk melebihi korelasinya dengan konstruksi alternatif yang ada dalam model (Henseler et al., 2015).

1. Pengujian Model First-Order Run 1

Tabel 4.12
Evaluasi dan Eliminasi Indikator Konstruk First-Order

Kode Indikator	Outer loadings	Average variance extracted (AVE)	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Keterangan
EE1 <- ATT	0.664	0.627	0.803	0.873	Tidak Valid
EE2 <- ATT	0.886				Valid
EE3 <- ATT	0.891				Valid
EE4 <- ATT	0.726				Valid
EE5 <- ABS	0.756	0.524	0.700	0.844	Valid
EE6 <- ABS	0.814				Valid
EE7 <- ABS	0.705				Valid
EE8 <- ABS	0.753				Valid

Kode Indikator	Outer loadings	Average variance extracted (AVE)	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Keterangan
EE9 <- ABS	0.568				Tidak Valid
KIN1 <- KIN	0.779				Valid
KIN10 <- KIN	0,567				Tidak Valid
KIN2 <- KIN	0,780				Valid
KIN3 <- KIN	0,857				Valid
KIN4 <- KIN	0,708	0.588	0.921	0.934	Valid
KIN5 <- KIN	0,778				Valid
KIN6 <- KIN	0,846				Valid
KIN7 <- KIN	0,748				Valid
KIN8 <- KIN	0,822				Valid
KIN9 <- KIN	0,742				Valid
PLIW10 <- PLIW	0,944				Valid
PLIW11 <- PLIW	0,904				Valid
PLIW8 <- PLIW	0,873	0.812	0.922	0.945	Valid
PLIW9 <- PLIW	0,882				Valid
WIPL1 <- WIPL	0.744				Valid
WIPL2 <- WIPL	0.780				Valid
WIPL3 <- WIPL	0.847				Valid
WIPL4 <- WIPL	0.843	0.582	0.849	0.890	Valid
WIPL6 <- WIPL	0.812				Valid
WIPL7 <- WIPL	0.491				Tidak Valid
WPLE12 <- WPLE	0.828				Valid
WPLE13 <- WPLE	0.844				Valid
WPLE14 <- WPLE	0.769	0.689	0.849	0.898	Valid
WPLE15 <- WPLE	0.875				Valid

Sumber: Data Output PLS 2025



Pada tahap awal analisis *second-order*, penilaian validitas konvergen dan keandalan konstruk *first-order* dilakukan untuk menentukan kelayakan setiap indikator sebelum diintegrasikan ke dalam konstruk *high-order*. Evaluasi ini dilakukan sesuai dengan empat kriteria utama: *Loading Factor* > 0,70 ; *Average Variance Extracted (AVE)* > 0,5 ; *Composite Reliability (rho_c)* > 0,70 dan *Cronbach's alpha* > 0,70 (Sarstedt et al., 2019).

Dalam konstruk *Work-Life Balance (WLB)* yang terlihat pada Tabel 4.12, khususnya dalam kaitannya dengan dimensi WIPL, ditentukan bahwa indikator WIPL7 menunjukkan nilai loading 0.491, secara signifikan di bawah ambang batas yang ditetapkan. Indikator WIPL7 ini memberikan kontribusi yang dapat diabaikan pada konstruk, sehingga mengurangi validitas konvergen. Berdasarkan pertimbangan tersebut indikator WIPL7 dikeluarkan dari model.

Mengenai konstruksi *Employee Engagement (EE)*, dimensi *Absorption* mencakup indikator EE9 dengan nilai *loading* hanya 0.568, dan juga Indikator EE1, integral dengan dimensi *Attention*, menyajikan *loading* 0.664. Kedua indikator tersebut kurang dari standar minimum. Penghapusan indikator ini meningkatkan nilai dan keandalan *Average Variance Extracted (AVE)* dalam dimensi *Absorption*, sehingga mengarah pada indikator EE1 dan EE9 dikeluarkan dari model.

Dalam konstruk Kinerja, indikator KIN10 memiliki *loading* 0.567. Meskipun *Composite Reliability* pada nilai 0,934 dan *Cronbach Alpha* di 0,921, indikator ini menunjukkan *loading* dibawah ketentuan sehingga indikator harus

dieliminasi dari model. Akibatnya, total empat indikator dihilangkan pada tahap *first-order*, yaitu WIPL7, EE1, EE9, dan KIN10. Setelah proses eliminasi, keseluruhan konstruk *first-order* memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, sehingga membuatnya cocok untuk pengujian model selanjutnya.

Tabel 4.13
Hasil Uji HTMT *Fisrt-Order*

	ABS	ATT	KIN	PLIW	WIPL	WPLE
ABS						
ATT	0.698					
KIN	0.219	0.322				
PLIW	0.196	0.170	0.548			
WIPL	0.287	0.233	0.381	0.657		
WPLE	0.115	0.250	0.300	0.295	0.406	

Sumber: Data Output PLS 2025

Penilaian validitas diskriminan dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana konstruk dalam model berbeda secara empiris satu sama lain. Metodologi yang digunakan dalam analisis ini adalah *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) dan *Fornell-Larcker criterion*. Nilai ambang batas HTMT kurang dari 0.85 disarankan sebagai indikator konstruk karena memiliki validitas diskriminan yang memadai (Sarstedt et al., 2019).

Menurut data yang disajikan pada Tabel 4.13, semua nilai HTMT yang diamati antara konstruksi tetap di bawah ambang batas yang ditetapkan 0.85, dengan demikian menunjukkan bahwa validitas diskriminan telah dicapai dengan memuaskan. Nilai HTMT yang paling tinggi diamati antara konstruksi

PLIW dan WIPL, dicatat pada 0.657, sedangkan nilai yang tersisa berada dalam spektrum rendah hingga sedang, dicontohkan oleh hubungan antara ABS dan ATT pada 0.698. Keterkaitan antara konstruk lain secara signifikan lebih rendah dari 0.85. Ini menunjukkan bahwa semua konstruksi pada tingkat *first-order* meliputi *employee engagement* (ABS, ATT), *work-life balance* (PLIW, WIPL, WPLE), dan kinerja (KIN), dapat dibedakan secara empiris dengan jelas. Akibatnya, kriteria validitas diskriminan pada tingkat *first-order* telah dipenuhi dan memungkinkan perkembangan model ke tahap analisis berikutnya.

Tabel 4.14
Hasil Uji *Fornell-Larcker* criterion *Fisrt-Order*

	ABS	ATT	KIN	PLIW	WIPL	WPLE
ABS	0.724					
ATT	0.562	0.798				
KIN	0.109	0.267	0.767			
PLIW	-0.103	0.126	0.522	0.901		
WIPL	-0.068	0.027	0.352	0.587	0.763	
WPLE	0.049	0.186	0.257	0.267	0.326	0.830

Sumber: Data Output PLS 2025

Selanjutnya, hasil penilaian kriteria *Fornell-Larcker* yang digambarkan dalam Tabel 4.14 menjelaskan lebih lanjut bahwa besarnya akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE), yang diwakili di sepanjang diagonal, melampaui korelasi yang diamati di antara konstruk yang terletak dalam baris dan kolom yang sama. Misalnya, akar kuadrat AVE untuk konstruk PLIW diukur pada 0.901, melebihi korelasinya dengan ATT (0.126) dan KIN (0.522). Dalam

nada yang sama, nilai akar kuadrat AVE untuk WPLE ditentukan menjadi 0.830, yang lebih besar dari korelasinya dengan ATT (0.186) dan KIN (0.257). Temuan ini secara kolektif menyiratkan bahwa setiap konstruk memiliki validitas diskriminan yang kuat.

Dengan terpenuhi persyaratan validitas diskriminan melalui metodologi *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) dan Kriteria *Fornell-Larcker*, dapat ditegaskan bahwa seluruh konstruk pada *first-order* secara empiris berbeda dan memenuhi untuk analisis lebih lanjut.

3. Pengujian Model First-Order Run 2

Tabel 4.15
Hasil Uji Outer Model First-Order Run 2

Indikator	Outer loadings	Average variance extracted (AVE)	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Keterangan
ABS <- EE	0.651	0.704	0.709	0.820	Dipertahankan
ATT <- EE	0.992				Valid
KIN1 <- KIN	0.796	0.622	0.923	0.936	Valid
KIN2 <- KIN	0.798				Valid
KIN3 <- KIN	0.866				Valid

Indikator	Outer loadings	Average variance extracted (AVE)	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Keterangan
KIN4 <- KIN	0.689				Dipertahankan
KIN5 <- KIN	0.795				Valid
KIN6 <- KIN	0.859				Valid
KIN7 <- KIN	0.729				Valid
KIN8 <- KIN	0.819				Valid
KIN9 <- KIN	0.730				Valid
PLIW <- WLB	0.885	0.589	0.646	0.807	Valid
WIPL <- WLB	0.805				Valid
WPLE <- WLB	0.580				Dipertahankan

Sumber: Data Output PLS 2025

Evaluasi validitas dan reliabilitas konstruk dilakukan dengan mengacu pada metrik *outer loading*, *Average Variance Extracted (AVE)*, *Cronbach's Alpha*, dan *Composite Reliability (rho_c)*. Penilaian ini dilakukan untuk memastikan bahwa indikator yang membentuk konstruk menunjukkan konsistensi internal yang cukup dan mampu mewakili konstruksi yang dimaksud secara akurat.

Validitas konvergen dievaluasi melalui *outer loading* dan metrik AVE. Sesuai temuan Hair et al., (2019b), indikator dianggap dapat diterima ketika nilai *loading* melebihi 0.70. Meskipun demikian, dalam konteks penelitian eksplorasi, indikator dengan nilai *outer loading* antara 0,40 dan 0.70 masih dapat dipertahankan asalkan keseluruhan konstruk AVE melebihi ambang 0,50 (Hair et

al., 2017). Nilai AVE melebihi 0,50 menandakan bahwa sebagian besar varians yang dikaitkan dengan indikator dapat dijelaskan oleh konstruk masing-masing.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa sebagian besar indikator memiliki nilai pemuatan di atas ambang 0.70. Secara khusus, indikator ABS <- EE mencatat nilai pemuatan 0.651, sedangkan indikator WPLE <- WLB menampilkan pemuatan 0.580. Meskipun gagal memenuhi kriteria ideal, kedua indikator dipertahankan karena fakta bahwa konstruk yang dihasilkan menunjukkan nilai AVE yang memadai, yaitu di atas 0.50. Nilai AVE untuk konstruk *Employee Engagement* (EE) adalah 0.704, sedangkan untuk *Work-Life Balance* (WLB) adalah 0.589.

Selanjutnya, validitas reliabilitas dinilai melalui analisis metrik *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (ρ_c). Konstruk dianggap dapat diandalkan ketika nilai *Composite Reliability* melebihi 0.70. Nilai *Composite Reliability* untuk konstruk EE adalah 0.820, dan untuk konstruk WLB adalah 0.807, sehingga menunjukkan bahwa konstruk memiliki tingkat keandalan yang tinggi. Dalam nada yang sama, nilai *Cronbach's Alpha* untuk setiap konstruk berada dalam kisaran “cukup dapat diterima”, terdaftar di 0.709 untuk EE dan 0.646 untuk WLB.

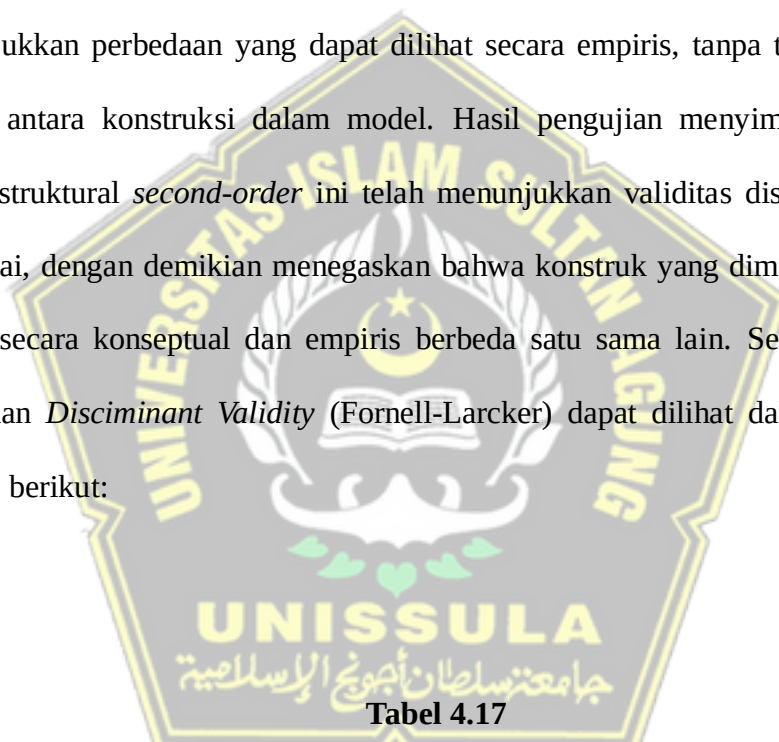
Tabel 4.16
Hasil Uji *Discriminant Validity* (HTMT)

	EE	KIN	WLB
EE			
KIN	0.268		
WLB	0.242	0.632	

Sumber: Data Output PLS 2025

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari analisis data *second-order*, nilai HTMT berikutnya dibedakan: HTMT antara *Employee Engagement* (EE) dan Kinerja (KIN) = 0.268, HTMT *Employee Engagement* (EE) dan *Work-Life Balance* (WLB) = 0,242, dan HTMT antara Kinerja (KIN) dan *Work-Life Balance* (WLB) = 0.632

Keseluruhan nilai HTMT ini secara signifikan lebih rendah dari ambang batas yang ditetapkan 0,85 dan 0,90, sehingga menunjukkan bahwa setiap konstruk menunjukkan perbedaan yang dapat dilihat secara empiris, tanpa tumpang tindih makna antara konstruksi dalam model. Hasil pengujian menyimpulkan bahwa model struktural *second-order* ini telah menunjukkan validitas diskriminan yang memadai, dengan demikian menegaskan bahwa konstruk yang dimasukkan dalam model secara konseptual dan empiris berbeda satu sama lain. Selanjutnya hasil pengujian *Discriminant Validity* (Fornell-Larcker) dapat dilihat dalam tabel 4.17 sebagai berikut:



Tabel 4.17

Hasil Uji *Discriminant Validity* (Fornell-Larcker)

	EE	KIN	WLB
EE	0.839		
KIN	0.257	0.789	
WLB	0.162	0.525	0.767

Sumber: Data Output PLS 2025

Menurut Tabel 4.17, temuan dari evaluasi validitas diskriminan menggunakan metodologi Fornell-Larcker menunjukkan bahwa keseluruhan konstruk dalam model *second-order* memenuhi kriteria yang diperlukan untuk

validitas diskriminan. Hal ini dibuktikan dengan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk, yang melebihi koefisien korelasinya dengan konstruk lainnya. Konstruk *Employee Engagement* (EE) menunjukkan nilai akar kuadrat AVE 0.839, melampaui koefisien korelasinya dengan konstruk Kinerja (KIN) pada 0.257 dan dengan *Work-Life Balance* (WLB) pada 0.162. Konstruk Kinerja (KIN) menunjukkan nilai akar kuadrat AVE 0.789, yang juga melebihi koefisien korelasinya dengan EE dan WLB. Sebaliknya, konstruk *Work-Life Balance* (WLB) memiliki nilai akar kuadrat AVE 0.767, melebihi koefisien korelasinya dengan EE pada 0.162 dan dengan KIN pada 0.525.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi kriteria validitas diskriminan sesuai kriteria Fornell-Larcker. Setiap konstruksi dalam model *second-order* menunjukkan kapasitas untuk membedakan dirinya secara empiris dari konstruk lain. Ini lebih lanjut memperkuat pernyataan bahwa konstruk yang digunakan dalam penelitian ini adalah entitas yang berbeda secara konseptual dan statistik, sehingga membuatnya cocok untuk aplikasi dalam fase analisis struktural berikutnya.

4.3.2 Inner Model

4.3.2.1 R-Square

Analisis *Inner Model* berusaha untuk memastikan kemampuan model struktural dalam menjelaskan variabel dependen melalui pengujian nilai koefisien determinan (*R-square*) dan *R-square adjusted*. Nilai khusus ini menandakan sejauh

mana variabel independen berkontribusi pada variabilitas variabel dependen. Sesuai dengan temuan yang diperoleh dari pengolahan data yang menggunakan metodologi *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), nilai untuk *R-square* dan *R-square adjusted* menghasilkan data sebagai berikut:

Tabel 4.18
Nilai *R-Square*

	R-square	R-square adjusted
EE	0,026	0,018
KIN	0,306	0,295

Sumber: Data Output PLS 2025

Nilai *R-Square* yang berkaitan dengan *Employee Engagement* (EE) sebesar 0,026 menandakan bahwa hanya 2,8% dari variabilitas dalam *Employee Engagement* dapat dijelaskan oleh *work-life balance*, sedangkan variasi yang tersisa bergantung pada variabel lain di luar model. Nilai *R-square adjusted* sebesar 0,018 menguatkan temuan ini dengan mempertimbangkan kompleksitas model.

Nilai *R-Square* untuk Kinerja (KIN) sebesar 0.306 menunjukkan bahwa 30.6 % dari variabilitas Kinerja dapat dipertanggungjawabkan oleh *Work-Life Balance* (WLB) dan *Employee Engagement* (EE), disertai dengan nilai *R-square adjusted* sebesar 0.295. Sedangkan sisa 69.4% dikaitkan dengan faktor ekstrinsik yang tidak tercakup dalam model. Nilai khusus ini berada dalam kisaran lemah seperti yang digambarkan oleh kriteria yang ditetapkan oleh Hair et al., (2019),

yang menyatakan bahwa nilai R^2 0.25 diklasifikasikan sebagai lemah, 0.50 sebagai sedang, dan 0.75 sebagai kuat.

4.3.2.2 f^2 Effect Size

Dalam konteks PLS-SEM, di samping penilaian signifikansi hubungan antar-konstruk melalui koefisien jalur, mengevaluasi dampak relatif dari setiap konstruk prediktor pada variabel endogen menggunakan f^2 effect size. Metrik f^2 menjelaskan sejauh mana nilai R^2 dari konstruk endogen diperbesar atau dikurangi setelah pengecualian konstruksi eksogen spesifik dari model (Hair et al., 2019b). Nilai yang lebih tinggi dari 0.02, 0.15 dan 0.35 memperlihatkan f^2 effect size kecil, sedang, dan tinggi (Hair et al., 2019a). Hasil pengujian nilai f^2 effect size dapat dilihat pada tabel 4.19 berikut:

Tabel 4.19
Nilai Effect Size (f-Square)

Konstruk	EE	KIN	WLB
EE		0,044	
KIN			
WLB	0,027	0,346	

Sumber: Data Output PLS 2025

Menurut data yang disajikan dalam tabel 4.19, dapat disimpulkan bahwa *Work-Life Balance* (WLB) memberikan efek substansial pada Kinerja (KIN), sedangkan efek WLB pada *Employee Engagement* (EE) dan efek *Employee*

Engagement pada Kinerja (KIN) dikategorikan sebagai minimal. Temuan ini selaras dengan arah dan besarnya koefisien jalur, sehingga menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* (WLB) secara signifikan berkontribusi untuk menjelaskan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung.

4.3.2.3 Nilai SRMR

Penilaian kesesuaian model merupakan penilaian komprehensif dari seluruh model, yang mencakup model pengukuran dan model struktural. Pemeriksaan kesesuaian model secara keseluruhan (kesesuaian) berusaha untuk memastikan apakah model yang dibangun selaras dengan data empiris yang ada. Parameter yang digunakan dalam evaluasi ini termasuk metrik *R-square*, *Q-square*, dan SRMR (Indraswara et al., 2024). *The Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) berfungsi sebagai indeks kesesuaian absolut serta ukuran keburukan kesesuaian, yang diukur dalam metrik residu korelasi. Nilai nol yang dihasilkan menandakan tidak adanya perbedaan antara korelasi yang diamati dan diprediksi (yaitu, mewakili kecocokan yang sempurna); dengan demikian, ini berfungsi sebagai metrik untuk menilai keburukan kecocokan (Kline, 2023).

Tabel 4.20

Nilai SRMR

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.100	0.100
d_ULS	1.042	1.042
d_G	0.530	0.530

	Saturated model	Estimated model
Chi-square	363.436	363.436
NFI	0.684	0.684

Sumber: Data Output PLS 2025

Nilai SRMR 0.100 pada tabel 4.20 menandakan bahwa residu rata-rata antara matriks kovarian yang diamati dan diperkirakan tetap dalam batas yang dapat diterima untuk penelitian eksplorasi. Nilai SRMR $< 0,08$ dianggap indikasi model yang menunjukkan kecocokan yang kuat. Akibatnya, model ini dikategorikan memadai, namun tetap diizinkan dalam kerangka penelitian. Sebaliknya, nilai NFI (*Normed Fit Index*) $0.684 < 0,90$. Ini menyiratkan bahwa meskipun ada korespondensi antara model dan data empiris, tingkat kecocokan belum mencapai tingkat yang ideal. Singkatnya, model dapat dianggap memiliki kecocokan yang memadai untuk tujuan penelitian eksplorasi, meskipun indikator tertentu menyiratkan bahwa peningkatan mungkin diperlukan untuk mencapai standar kecocokan lebih tinggi.

4.3.2.3 PLS Predict (Q-Square)

Metode tambahan untuk mengevaluasi akurasi prediktif model jalur PLS melibatkan perhitungan nilai Q^2 . Dengan memanfaatkan estimasi ini sebagai input, teknik *blindfolding* memperkirakan titik data yang telah dihilangkan untuk semua variabel. Perbedaan minimal antara nilai yang diantisipasi dan aktual menghasilkan nilai Q^2 yang meningkat, yang menandakan peningkatan akurasi prediktif. Sebagai Nilai Q^2 harus melebihi nol bagi konstruk endogen tertentu untuk menunjukkan akurasi prediktif dari model struktural yang berkaitan dengan konstruk tersebut.

Nilai Q^2 yang melampaui 0, 0.25, dan 0.50 masing-masing menunjukkan relevansi prediktif kecil, sedang, dan kuat dari model jalur PLS (Hair et al., 2019b).

Tabel 4.21
Nilai PLS Predict (Q-Square)

Konstruk	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - \frac{SSE}{SSO})$	Keterangan
EE	248.000	212.591	0.143	Relevansi prediktif kecil
KIN	1116.000	515.303	0.538	Relevansi prediktif besar
WLB	372.000	285.968	0.231	Relevansi prediktif kecil

Sumber: Data Output PLS 2025

Berdasarkan tabel 4.21 yang disebutkan di atas, konstruk Kinerja (KIN) menunjukkan relevansi prediktif yang substansif ($Q^2 = 0.538$), menandakan bahwa model memiliki kapasitas tinggi untuk meramalkan variabel secara akurat. Sebaliknya, konstruksi *Employee Engagement* (EE) menunjukkan relevansi prediktif minimal ($Q^2 = 0.143$), sedangkan konstruksi *Work-Life Balance* (WLB) menampilkan tingkat relevansi prediktif yang moderat ($Q^2 = 0.231$). Dapat disimpulkan secara keseluruhan model ini menunjukkan kemampuan prediksi yang baik, terutama mengenai konstruk Kinerja.

4.3.2.4 Uji Multikolinieritas antar Konstruk (VIF)

Variance Inflation Factor (VIF) sering digunakan untuk menilai keberadaan kolinearitas wformatif. Secara khusus, nilai VIF sama dengan atau melebihi 5

menandakan masalah kolinearitas substansial di antara indikator konstruk yang diukur secara formatif. Namun demikian, kekhawatiran kolinearitas dapat muncul bahkan pada nilai VIF yang berkurang, seperti 3. Idealnya, nilai VIF harus mendekati 3 atau tetap di bawah ambang ini (Hair et al., 2019b). Hasil pengujian VIF dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.22 dibawah:

Tabel 4.22

Nilai VIF

	VIF
EE -> KIN	1.027
WLB -> EE	1.000
WLB -> KIN	1.027

Sumber: Data Output PLS 2025

Menurut data yang disajikan dalam tabel 4.22, nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) secara signifikan lebih rendah daripada ambang maksimum yang direkomendasikan 5 atau 3.3. VIF minimum yang tercatat adalah 1.000 (WLB → EE), sedangkan nilai maksimum 1,027 (diamati pada hubungan EE → KIN dan WLB → KIN). Ini menunjukkan bahwa multikolinearitas tidak menjadi perhatian di antara konstruk dalam model penelitian ini. Akibatnya, keterkaitan antara konstruk dapat dianalisis lebih lanjut, tanpa kekhawatiran mengenai bias potensial yang timbul dari korelasi yang meningkat di antara variabel independen.

4.3.2.5 Uji Kelayakan Goodness of Fit

Goodness of Fit (GoF) berfungsi sebagai metrik yang digunakan untuk mengevaluasi penyesuaian komprehensif model dalam konteks analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). GoF mengintegrasikan dua dimensi mendasar dari model, khususnya: Validitas konvergen, sebagaimana dibuktikan oleh nilai AVE rata-rata, dan Kemampuan penjelasan, sebagaimana diwakili oleh nilai R^2 rata-rata. Perhitungan Gof dapat dicari dengan rumus berikut:

$$\begin{aligned} \text{GoF} &= \sqrt{\frac{\sum R^2 + \sum AVE}{2}} \\ &= \sqrt{0.638 \times 0.166} \\ &= \sqrt{0.60.1509} \\ &= 0.325 \end{aligned}$$

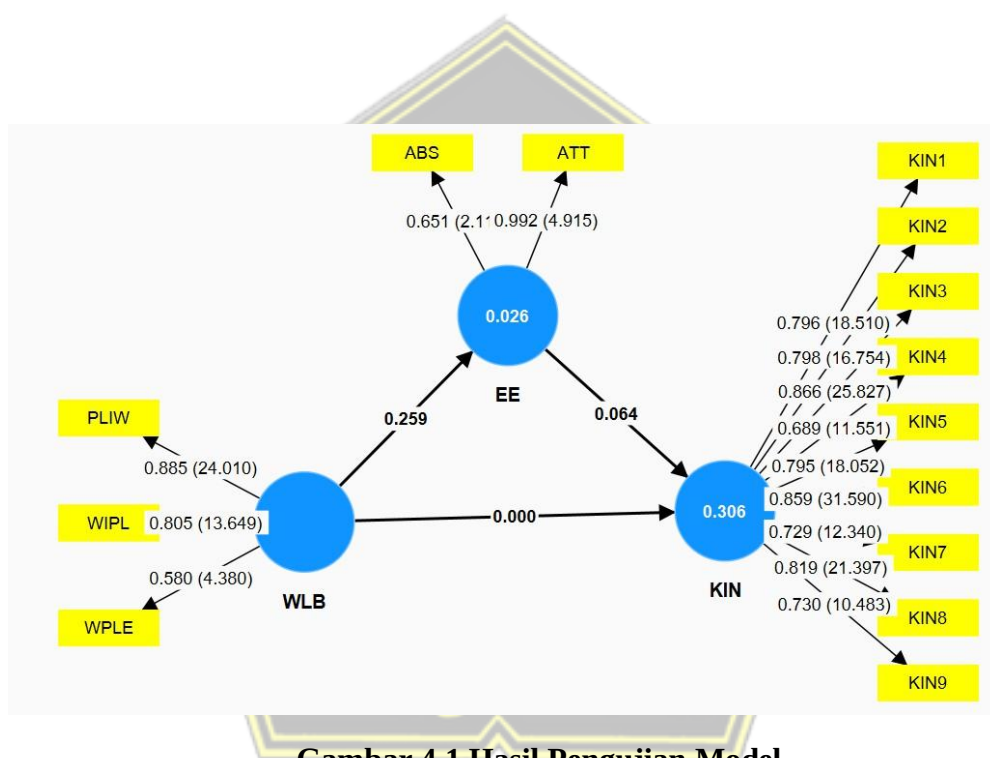
Menurut analisis yang dilakukan oleh (Wetzels et al., 2009), nilai *Goodness of Fit* (GoF) 0.325 menunjukkan bahwa model menunjukkan tingkat kecocokan sedang. Ini menandakan bahwa model struktural memiliki kualitas prediktif dan pengukuran yang memuaskan. Namun, masih ada potensi peningkatan yang signifikan, terutama dalam variabel yang ditandai dengan nilai R^2 yang rendah (*Employee Engagement*).

4.3.3 Pengujian Hipotesis (Bootstrapping)

Setelah menetapkan model *explanatory* dan prediksi model, langkah selanjutnya melibatkan evaluasi signifikansi statistik dan relevansi koefisien jalur.



Analisis koefisien jalur analog dengan bobot indikator formatif. Secara khusus, peneliti diharuskan melakukan *bootstrapping* untuk menentukan signifikansi koefisien jalur dan menilai nilainya, yang umumnya berada dalam interval -1 dan +1. Selain itu, menafsirkan efek tidak langsung konstruk pada konstruk target tertentu melalui satu atau lebih konstruk mediasi (Hair et al., 2019b). Kategori efek ini sangat signifikan dalam evaluasi pengaruh mediasi (Nitzl et al., 2016).



Gambar 4.1 Hasil Pengujian Model

4.3.3.1 Pengujian Pengaruh Langsung

Perangkat lunak SmartPLS 4.0 digunakan untuk mengimplementasikan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk mengevaluasi asosiasi langsung (tabel 4.22) di antara variabel, serta untuk menyelidiki pengaruh mediasi *employee engagement* pada hubungan antara konsep

work-life balance dan kinerja. Tahap awal, evaluasi *outer model* dilakukan untuk memastikan terpenuhi standar pengukuran, kemudian diikuti oleh penilaian *inner model* dan pengujian selanjutnya dari efek tidak langsung yang disampaikan dalam tabel 4.23.

Tabel 4.23
Hasil Path Coefisien

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P-values
EE -> KIN	0.176	0.172	0.095	1.856	0.064**
WLB -> EE	0.162	0.175	0.144	1.129	0.259***
WLB -> KIN	0.497	0.504	0.082	6.022	0.000*

Sumber: Data Output PLS 2025

Berdasarkan tabel 4.22 diperlihatkan bahwa jalur dari *Employee Engagement* (EE) ke Kinerja (KIN) memiliki nilai koefisien 0,176, disertai dengan t-statistik 1,856 dan p-value 0.064. Jalur dari *Work-Life Balance* (WLB) ke *Employee Engagement* (EE) menunjukkan nilai koefisien 0.162, dengan t statistik 1.129 dan p-value 0.259. Sedangkan jalur dari *Work-Life Balance* (WLB) ke Kinerja (KIN) menunjukkan koefisien tertinggi, yang dicatat pada 0,497, bersama dengan t statistik 6.022 dan p-value 0.000. Nilai t-statistik berfungsi untuk mengevaluasi signifikansi hubungan antara konstruksi, dengan syarat bahwa suatu hubungan dianggap signifikan jika t-statistik melebihi 1,96 pada tingkat signifikansi 5%. Akibatnya, di antara tiga jalur yang diperiksa, hanya satu jalur

yang memenuhi kriteria signifikansi, khususnya pengaruh langsung *Work-Life Balance* pada Kinerja.

4.3.3.2 Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Penilaian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk memastikan sejauh mana *Work-Life Balance* (WLB) dapat memberikan dampak pada Kinerja (KIN) melalui *Employee Engagement* (EE) sebagai variabel mediasi. Temuan analisis pengaruh tidak langsung disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.23
Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
WLB -> EE->KIN	0.029	0.029	0.026	1.111	0.267

Sumber: Data Output PLS 2025

Tabel 4.23 menggambarkan bahwa penyelidikan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi pegawai dalam kaitannya dengan kinerja melalui *Employee Engagement* menghasilkan efek positif. Nilai t-statistic 1.111 dan p-value yang signifikan secara statistik sebesar 0.267, yang berada di atas ambang batas yang ditetapkan 0.05, menunjukkan bahwa *Employee Engagement* tidak mampu menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara *Work-Life Balance* (WLB) dan kinerja.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Work-Life Balance (WLB) terhadap Employee Engagement

Temuan empiris menunjukkan bahwa pengaruh langsung *work-life balance* pada *employee engagement* pegawai tidak mencapai signifikansi statistik, sebagaimana dibuktikan dengan nilai koefisien 0.162, t-statistik 1.129, dan p-value 0.259 (melebihi 0.05). Dengan kata lain, terlepas dari korelasi positif yang diamati, keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi yang dirasakan oleh pegawai tidak secara signifikan meningkatkan tingkat keterikatan pekerjaan mereka. Temuan ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi yang dialami karyawan tidak cukup kuat untuk memfasilitasi keterlibatan yang meningkat, baik dalam dimensi kognitif, emosional, atau fisik. Oleh karena itu, *Work-Life Balance* (WLB) yang dikelola dengan cukup baik tidak secara inheren mengarah pada peningkatan tingkat keterlibatan karyawan.

Penelitian ini berbeda dari penelitian sebelumnya yang telah menegaskan peran penting *work-life balance* dalam meningkatkan *employee engagement* (Indraswara et al., 2024). Penjelasan potensial untuk kurangnya signifikansi ini mungkin terletak pada gagasan bahwa pegawai dapat merasakan keseimbangan kehidupan kerja yang menguntungkan dalam pengertian umum. Namun, persepsi ini mungkin tidak cukup mengakar dalam dinamika kerja sehari-hari untuk menimbulkan keterlibatan emosional dan kognitif.

Berdasarkan analisis deskriptif yang dilakukan, beberapa indikator *Work-Life Balance* (WLB) menerima evaluasi yang sangat rendah, terutama mengenai kapasitas karyawan untuk mengelola tanggung jawab keluarga selama periode beban kerja yang meningkat. Pengamatan ini sejalan dengan perspektif yang diartikulasikan oleh Katili et al., (2021), yang berpendapat bahwa ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memicu stres dan kelelahan, sehingga menyebabkan penurunan tingkat keterlibatan karyawan. Selanjutnya, indikator *Work Interference with Personal Life* (WIPL) yang diusulkan oleh Fisher et al., (2009) muncul sebagai faktor signifikan dalam temuan penelitian ini, menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan sering mengganggu kehidupan pribadi ASN. Keadaan ini menghambat potensi menguntungkan *Work-Life Balance* (WLB) tidak sepenuhnya diubah menjadi keterlibatan yang tinggi.

Dari perspektif *Employee Engagement* (EE), analisis deskriptif mengungkapkan kekurangan dalam dimensi *vigor*, khususnya mengenai antusiasme dan energi yang ditunjukkan oleh pegawai selama pelaksanaan tugas mereka. Schaufeli & Bakker (2010) menegaskan bahwa *vigor* merupakan salah satu dimensi utama keterlibatan, berfungsi sebagai indikator tingkat energi karyawan dan keadaan motivasi. Skor *vigor* yang relatif rendah yang diamati dalam penelitian ini menyiratkan bahwa sementara keseimbangan kehidupan kerja dipertahankan sampai batas tertentu, telah terbukti tidak memadai dalam meningkatkan energi dan antusiasme pegawai negeri sipil (ASN) dalam pelaksanaan tanggung jawab rutin mereka. Intinya,

kekuatan yang berkurang muncul sebagai faktor yang berkontribusi yang merusak hubungan antara *Work-Life Balance* (WLB) dan *Employee Engagement* (EE).

Pengamatan ini sangat kontras dengan banyak penelitian sebelumnya yang menunjukkan korelasi positif substansif antara *Work-Life Balance* (WLB) dan *Employee Engagement* (EE) dalam sektor swasta (Le et al., 2020). Perbedaan ini dapat dijelaskan oleh konteks unik organisasi sektor publik, yang biasanya dibedakan oleh kerangka birokrasi mereka, peraturan ketat, dan ruang fleksibilitas yang terbatas. Elemen-elemen ini berfungsi untuk melemahkan pengaruh langsung keseimbangan kehidupan kerja pada keterlibatan pegawai. Pernyataan ini sejalan dengan perspektif yang dikemukakan Roopavathi & Kishore (2021), menunjukkan bahwa berbagai penentu eksternal, termasuk beban kerja, komitmen perjalanan, dan kendala dalam dukungan organisasi, dapat merusak hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan hasil kerja psikologis dan perilaku.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *work-life balance* belum muncul sebagai penentu penting *employee engagement* dalam konteks Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. Pengungkapan ini menciptakan peluang bagi organisasi untuk menerapkan intervensi tambahan, seperti kebijakan yang memberlakukan jam kerja yang fleksibel atau pengaturan kerja jarak jauh, yang memungkinkan karyawan untuk mengelola waktu mereka secara lebih efektif. Selain itu, inisiatif yang berfokus pada penghargaan dan pengembangan karier dapat meningkatkan *vigor*,

dedication, dan *absorption*. Akibatnya, kerangka kerja *work-life balance* yang ada dapat dimanfaatkan untuk lebih efektif mendorong peningkatan tingkat *employee engagement*.

4.4.2 Pengaruh Work-Life Balance (WLB) terhadap kinerja

Dalam pengujian hubungan antara *work-life balance* pada Kinerja, hasil analisis mengungkapkan nilai koefisien 0.497 disertai dengan t-statistik 6.022 dan p-value 0.000. Akibatnya, efek langsung *work-life balance* terhadap kinerja memberikan berpengaruh signifikan secara statistik.

Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi pegawai tentang *work-life balance* menghasilkan peningkatan langsung dalam kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Susanto (2022), bahwa temuan empiris ini lebih lanjut menunjukkan bahwa peningkatan *work-life balance* berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja pegawai. Responden dalam penelitian ini juga menyatakan kesediaan mereka untuk menunjukkan fleksibilitas dalam peran profesional mereka bila diperlukan, dan mereka menekankan bahwa mereka tidak mau mengorbankan kehidupan pribadi mereka demi kewajiban kerja. Sehingga penelitian ini melemahkan penelitian Herlambang (2020), bahwa *work-life balance* dianggap berdampak buruk pada produktivitas pegawai. Pernyataan ini diperkuat temuan empiris yang menunjukkan bahwa tidak ada korelasi yang signifikan antara *work-life balance* dan kinerja pegawai.

Temuan penelitian ini konsisten dengan pernyataan yang dikemukakan oleh (Le et al., 2020), yang menegaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja merupakan dimensi kritis dalam ranah manajemen sumber daya manusia, karena secara intrinsik terkait dengan kesejahteraan karyawan, kepuasan kerja, dan efisiensi organisasi secara keseluruhan. Selain itu, keseimbangan kehidupan kerja dikemukakan untuk mengurangi tingkat stres dan kelelahan, sehingga memungkinkan karyawan untuk menunjukkan tingkat kinerja yang meningkat (Katili et al., 2021). Akibatnya, hasil penelitian ini memperkuat proposisi bahwa keberhasilan organisasi dipengaruhi tidak hanya oleh variabel teknis, tetapi juga oleh keseimbangan peran yang dilakukan oleh pegawai.

Hasil analisis deskriptif, indikator *Work-Life Balance* (WLB) yang menunjukkan skor yang relatif lebih tinggi adalah dimensi *Work/Personal Life Enhancement* (WPLE), seperti yang digambarkan Fisher et al. (2009), menyiratkan bahwa segmen ASN merasakan ketersediaan keuntungan terkait pekerjaan yang memiliki potensi untuk meningkatkan kualitas kehidupan pribadi mereka, termasuk aspek-aspek seperti stabilitas keuangan dan peningkatan kompetensi. Kondisi seperti itu berfungsi untuk meningkatkan dedikasi personel dalam organisasi dan berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Sebaliknya, ada indikator yang ditandai dengan penurunan skor, seperti kesulitan yang dihadapi oleh pejabat dalam merekonsiliasi tanggung jawab kerja dengan kewajiban non-kerja (Hayman, 2005), yang menandakan tantangan berkelanjutan terkait dengan pencapaian

keseimbangan kehidupan kerja yang konsisten. Akibatnya, terlepas dari korelasi penting antara *Work-Life Balance* (WLB) dan kinerja organisasi, tetap penting untuk mengatasi area yang diidentifikasi sebagai lemah dan mengejar perbaikan yang diperlukan.

Temuan penelitian ini selaras dengan Irfan et al. (2021), menyoroti bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak hanya mempengaruhi kesejahteraan psikologis individu tetapi juga mempengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan dan metrik kinerja. Selanjutnya, Negara, (2022) menegaskan bahwa karyawan yang berhasil menavigasi tuntutan ganda tanggung jawab profesional dan pribadi menunjukkan fokus, motivasi, dan keselarasan yang tinggi dengan pencapaian tujuan organisasi. Akibatnya, hasil penelitian ini memberikan dukungan empiris yang kuat untuk pernyataan bahwa *work-life balance* merupakan penentu penting dalam meningkatkan kinerja ASN, khususnya dalam sektor pelayanan publik seperti Perpustakaan Nasional Republik Indonesia.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *Work-Life Balance* (WLB) merupakan penentu signifikan yang secara positif mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil ini mendukung perlunya organisasi untuk meningkatkan kebijakan yang memberlakukan keseimbangan kehidupan kerja, termasuk adopsi pengaturan kerja yang fleksibel, penyediaan cuti keluarga, dan fasilitasi dukungan psikologis melalui lingkungan kerja yang kondusif. Dengan menerapkan strategi ini, organisasi dapat menjamin bahwa karyawan tidak hanya mencapai keseimbangan yang harmonis dalam bidang pribadi

mereka tetapi juga kapasitas untuk memberikan kinerja yang optimal selaras dengan tujuan institusi.

4.4.3 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja

Analisis empiris hubungan antara *Employee Engagement* dan Kinerja menghasilkan nilai koefisien 0.176, disertai dengan t-statistik dan p-value 0.064. Temuan yang diperoleh dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Employee Engagement* (EE) memberikan pengaruh positif pada kinerja ASN di Perpustakaan Nasional Republik Indonesia pada tingkat signifikansi 10%. Dengan kata lain, sementara *employee engagement* dikaitkan dengan peningkatan kinerja, tingkat pengaruhnya tidak mencapai tingkat yang cukup untuk dianggap signifikan pada ambang 5%. Situasi ini menggarisbawahi gagasan bahwa meskipun pegawai yang menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi umumnya menunjukkan kinerja yang unggul, ada penentu faktor di luar keterlibatan yang cenderung memberikan dampak dominan pada kinerja ASN.

Secara teoritis, *Employee Engagement* (EE) mewakili keadaan psikologis yang menguntungkan yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2010). Individu yang menunjukkan tingkat keterlibatan yang tinggi biasanya menunjukkan peningkatan energi, komitmen mendalam, dan konsentrasi tinggi pada tanggung jawab profesional mereka. Dalam penyelidikan saat ini, temuan yang berasal dari

analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator yang mencerminkan skor rendah berkaitan dengan dimensi *vigor*, khususnya energi dan antusiasme yang terkait dengan pekerjaan. Kekurangan semangat ini dapat menjelaskan pengamatan bahwa dampak *Employee Engagement* (EE) pada kinerja hanya signifikan secara statistik pada tingkat 10%, tidak adanya energi dan antusiasme yang kuat dapat menghalangi dedikasi dan penyerapan dalam mengoptimalkan hasil kinerja sepenuhnya.

Pengamatan ini sejalan dengan teori keterlibatan yang dikemukakan oleh Katili et al., (2021), *work-life balance* memberikan pengaruh yang signifikan pada *employee engagement*. Akibatnya, pegawai cenderung mengerahkan upaya yang lebih besar dalam peran mereka untuk meningkatkan kinerja. Selanjutnya, C. T. T. Dewi & Krisnadi, (2023), bahwa pegawai yang mengalami keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku di tempat kerja mereka, mereka lebih cenderung merasakan tingkat kepuasan yang lebih tinggi terkait tanggung jawab profesional mereka.

Penemuan ini sejalan dengan perspektif yang diartikulasikan oleh Amalia & Setyaningrum (2024), menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan elemen penting yang mempengaruhi kinerja karyawan, tingkat dampaknya sering dimediasi oleh variabel eksternal seperti dukungan organisasi, beban kerja, dan peluang untuk kemajuan karir. Selanjutnya, Suárez-amaya et al., (2024) menggarisbawahi gagasan bahwa keterlibatan secara inheren multidimensi dan terhubung secara rumit dengan variabel psikososial dalam konteks organisasi. Akibatnya, sangat penting untuk

meningkatkan keterlibatan pegawai melalui intervensi manajerial yang memprioritaskan peningkatan moral (*vigor*), penyediaan tantangan pekerjaan, dan pengakuan kontribusi pegawai.

Temuan penelitian saat ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Mulyadi & Permana, (2022), yang mengartikulasikan bahwa meskipun keterlibatan pegawai memberikan pengaruh pada metrik kinerja, korelasi tersebut mungkin tidak menunjukkan kekuatan substansial tanpa adanya dukungan organisasi yang memadai untuk personel. Akibatnya, signifikansi yang diamati pada ambang 10% dalam analisis ini menggarisbawahi perlunya intervensi tambahan untuk meningkatkan peran keterlibatan sebagai faktor penting yang mempengaruhi hasil kinerja.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* (EE) memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja ASN di Perpustakaan Nasional Republik Indonesia, meskipun pengaruh tersebut relatif lemah. Oleh karena itu, sangat penting bagi manajemen untuk memperkuat strategi yang bertujuan untuk meningkatkan *vigor*, *dedication* dan *absorption* pegawai, misalnya melalui penerapan inisiatif pengakuan terhadap pegawai, kesempatan untuk pengembangan diri, dan lingkungan kerja yang kondusif untuk pemeliharaan *work-life balance*. Inisiatif ini diantisipasi untuk memperkuat efek keterlibatan pada kinerja, sehingga memastikan bahwa itu tidak hanya signifikan pada tingkat 10%, tetapi juga secara konsisten mencapai tingkat signifikansi yang lebih kuat di masa mendatang.

4.4.4 Peran mediasi *Employee Engagement* (EE) dalam hubungan *Work-Life Balance* (WLB) dengan kinerja

Analisis pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa *Employee Engagement* tidak secara signifikan berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan hasil kinerja. Jalur tidak langsung $WLB \rightarrow EE \rightarrow KIN$ menyajikan nilai koefisien 0.029, disertai dengan t-statistik 1.111 dan *p-value* 0.267, sehingga menunjukkan bahwa efek mediasi tidak signifikan secara statistik.

Akibatnya, dalam batas-batas model ini, tidak ada pembuktian untuk peran mediasi keterlibatan pegawai dalam hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kinerja. Fenomena ini dapat dikaitkan dengan fakta bahwa dua jalur yang membentuk hubungan tidak langsung—khususnya $WLB \rightarrow EE$ dan $EE \rightarrow KIN$ —secara individual tidak signifikan. Oleh karena itu, efek mediasi dilemahkan. Temuan ini berbeda dengan hasil studi sebelumnya (Hidayat Sugeng, Paminto Ardi, 2023), yang mengemukakan bahwa *employee engagement* merupakan saluran penting dalam menghubungkan variabel *work-life balance* dengan kinerja.

Secara konseptual, *Employee Engagement* (EE) dipahami sebagai konstruksi psikologis yang memediasi dampak variabel organisasi, seperti *Work-Life Balance* (WLB), pada hasil kinerja (Schaufeli & Bakker, 2010). Teori keterlibatan menyatakan bahwa karyawan yang mengalami keseimbangan kehidupan kerja yang lebih menguntungkan cenderung

menunjukkan peningkatan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, sehingga meningkatkan kinerja. Namun demikian, temuan penelitian ini tidak sepenuhnya menguatkan kerangka kerja yang diusulkan. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa skor *vigor* relatif rendah, terlepas dari *work-life balance* yang cukup baik tidak cukup untuk menumbuhkan tingkat keterlibatan yang diperlukan untuk mendorong peningkatan kinerja.

Pertimbangan alternatif adalah bahwa dalam kerangka organisasi seperti Perpustakaan Nasional Republik Indonesia atau entitas pemerintah, *work-life balance* dapat memberikan pengaruh yang lebih nyata pada dimensi kepuasan kerja atau kesejahteraan secara keseluruhan daripada pada aspek kinerja operasional. Oleh karena itu, sangat penting untuk memasukkan variabel tambahan sebagai mediator (misalnya: kepuasan kerja, motivasi kerja, atau komitmen organisasi) untuk mencapai pemahaman yang lebih komprehensif tentang dinamika rumit yang mendasari hubungan antara *work-life balance* dan kinerja pegawai.

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Masalah Penelitian

Penelitian ini didasarkan pada pentingnya mencapai kinerja pegawai yang optimal dalam organisasi sektor publik, terutama dalam lingkungan lembaga pemerintah. Masalah menonjol yang telah muncul adalah kemampuan pegawai untuk mempertahankan kinerja yang terbaik di tengah tekanan yang melekat dalam lingkungan kerja yang dinamis, sementara secara bersamaan mencapai keseimbangan antara kewajiban profesional dan kehidupan pribadi (*work-life balance*).

Dalam hal ini, keterlibatan pegawai sering dianggap sebagai konstruksi psikologis yang berfungsi untuk menghubungkan hubungan antara kondisi kerja (*work-life balance*) dan hasil organisasi yang dimanifestasikan sebagai kinerja. Namun, sejauh mana keterlibatan pegawai secara efektif memediasi dampak Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap kinerja tetap ambigu, terutama dalam konteks struktur birokrasi atau entitas pemerintah.

Mengingat latar belakang ini, pertanyaan penelitian untuk penelitian ini diartikulasikan sebagai berikut:

“Exploring the Impact of Work-Life Balance on Performance, Moderated by Employee Engagement in the National Library of Indonesia”.

Penyelidikan ini dilakukan dengan menggunakan metodologi kuantitatif menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berdasarkan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS), untuk memeriksa efek langsung dan tidak langsung di antara variabel.

5.2 Simpulan Hipotesis

Berdasarkan temuan yang diperoleh dari analisis data dan wacana selanjutnya, dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Temuan empiris menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* (WLB) tidak memberikan pengaruh yang signifikan secara statistik pada *Employee Engagement* (EE). Implikasi ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang dirasakan di antara ASN di Perpustakaan Nasional RI belum memfasilitasi peningkatan komitmen psikologis, emosional, atau kognitif mereka terhadap tanggung jawab profesional mereka. Skenario seperti itu mungkin disebabkan oleh dominasi elemen struktural birokrasi dan peraturan organisasi atas faktor penentu psikologis individu.
- 2) *Work-Life Balance* (WLB) telah membuktikan secara empiris untuk memberikan pengaruh yang menguntungkan dan substansial pada kinerja ASN. Keseimbangan yang lebih besar antara alokasi waktu dan energi terhadap tanggung jawab profesional dan kewajiban pribadi sesuai dengan peningkatan kinerja karyawan, yang bermanifestasi dalam hal kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Temuan ini mendukung kerangka teoritis keseimbangan peran, menyatakan bahwa keseimbangan di antara berbagai

peran berfungsi untuk meningkatkan produktivitas, dan menguatkan hasil penelitian sebelumnya dalam ranah organisasi sektor publik.

- 3) *Employee Engagement* (EE) telah diidentifikasi memberikan dampak positif penting pada tingkat marjinal 10% pada kinerja ASN. Dengan kata lain, indikator *attention dan absorption* terus memberikan pengaruh pada kinerja, meskipun dengan signifikansi terbatas. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi EE belum muncul sebagai penentu utama kinerja ASN. Namun demikian, ia memiliki potensi untuk peningkatan ketika didukung oleh intervensi manajerial yang tepat.

Employee Engagement (EE) tidak berfungsi sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *Work-Life Balance* (WLB) dan kinerja ASN. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja ASN lebih dipengaruhi oleh adanya *work-life balance*, dibandingkan dengan dimediasi oleh *employee engagement*. Dalam istilah lain, strategi organisasi yang mempromosikan *work-life balance* memberikan pengaruh langsung pada kinerja, terlepas dari konstruksi psikologis yang terkait dengan keterlibatan.

5.3 Implikasi Teoritis

- 1) Penerapan jam kerja fleksibel dan sistem kerja daring.

Temuan menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* (WLB) memberikan pengaruh besar pada kinerja pegawai. Akibatnya, penerapan jam kerja yang fleksibel dan penyediaan opsi kerja jarak jauh dalam kondisi tertentu dapat membantu Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam

merekonsiliasi kewajiban profesional dengan kehidupan pribadi, tanpa mengorbankan produktivitas kerja.

2) Solusi pada indikator *Work-Life Balance* (WLB) dengan skor rendah.

Metrik analitis deskriptif yang menyoroti kekurangan, seperti tantangan yang dihadapi oleh karyawan dalam merekonsiliasi komitmen profesional dan pribadi, dapat diatasi melalui penerapan penjadwalan kerja yang logis, redistribusi tanggung jawab yang adil, dan fasilitasi cuti keluarga. Ini sangat penting untuk mencegah kelelahan karyawan dan memastikan tingkat produktivitas yang berkelanjutan.

3) Solusi pada indikator *Employee Engagement* (EE) dengan skor rendah

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator absorption ditandai dengan skor rendah. Akibatnya, organisasi dapat menerapkan inisiatif pengakuan karyawan, menawarkan pelatihan dan peluang kemajuan karir, dan menumbuhkan lingkungan tempat kerja yang mendorong motivasi. Intervensi ini cenderung meningkatkan tingkat energi dan moral tenaga kerja.

4) Dukungan psikososial untuk ASN.

Di luar kebijakan formal, organisasi dapat memperluas layanan pelatihan konseling, pendampingan, dan soft skill untuk membantu ASN dalam mengelola stres kerja dan meningkatkan kesejahteraan psikologis, sehingga memungkinkan mereka untuk bekerja dengan fokus dan produktivitas yang lebih besar.

5.4 Implikasi Manajerial

Secara praktis, temuan yang diperoleh dari penelitian ini menghasilkan beberapa rekomendasi signifikan bagi pembuat kebijakan dan manajer sumber daya manusia:

- 1) Memperkuat kebijakan *Work-Life Balance* (WLB). Sangat penting bagi para pemimpin organisasi untuk menanamkan *Work-Life Balance* (WLB) sebagai komponen fundamental dari kebijakan manajemen ASN, daripada menurunkannya ke arahan administratif belaka. Hal ini memerlukan penilaian komprehensif atas beban kerja karyawan, penyediaan pengaturan kerja yang fleksibel, dan fasilitasi sistem pendukung yang menangani kebutuhan keluarga karyawan.
- 2) Meningkatkan keterlibatan melalui budaya organisasi. Sementara dampak *Work-Life Balance* (WLB) terhadap kinerja telah ditetapkan sebagai signifikan, efek mediasi *Employee Engagement* (EE) telah ditemukan dapat diabaikan. Ini menggarisbawahi perlunya manajemen untuk meningkatkan tingkat keterlibatan dengan menumbuhkan budaya organisasi yang kolaboratif, transparan, dan mendukung, sehingga memungkinkan pertumbuhan berkelanjutan dalam keterlibatan pegawai.
- 3) Optimalkan peran pemimpin sebagai fasilitator keterlibatan. Sangat penting bagi manajer dan pemimpin unit kerja untuk mengambil peran proaktif dalam mempromosikan keterlibatan pegawai melalui komunikasi terbuka, penyediaan tantangan kerja yang bermakna, dan pengakuan

kontribusi pegawai. Akibatnya, keterlibatan dapat beroperasi lebih efektif dalam meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

- 4) Integrasi strategi *Work-Life Balance* (WLB) dan *Employee Engagement* (EE) dalam manajemen ASN. Manajer sektor publik, khususnya di Perpustakaan Nasional Republik Indonesia, didorong untuk menggabungkan kebijakan *Work-Life Balance* (WLB) (seperti jam kerja fleksibel) dengan strategi keterlibatan (termasuk program pengakuan karyawan dan pelatihan pengembangan karir). Integrasi strategis ini tidak hanya akan meningkatkan kinerja ASN dalam jangka pendek tetapi juga akan menumbuhkan loyalitas abadi dalam jangka panjang.

5.5 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menyajikan beberapa keterbatasan yang memerlukan pengakuan dan perbaikan sehingga dapat memberikan panduan untuk pengembangan penelitian selanjutnya:

- 1) Keterbatasan konteks kelembagaan

Penelitian dilakukan dalam kerangka entitas pemerintah (misalnya, perpustakaan nasional), sehingga temuan tidak dapat diekstrapolasi ke sektor swasta atau organisasi profit.

- 2) Jumlah dan karakteristik sampel yang digunakan

Sampel dalam penelitian ini terbatas dan homogen (misalnya, secara eksklusif terdiri dari ASN), yang dapat mempengaruhi dinamika keterkaitan antar variabel. Faktor-faktor seperti keterlibatan pegawai dapat memberikan

pengaruh yang lebih jelas dalam organisasi yang ditandai dengan orientasi hasil yang kuat.

3) Pengukuran menggunakan metode *self report*

Responden mengisi sendiri melalui kuesioner yang diberikan, sehingga berpotensi menimbulkan bias persepsi (*social desirability bias*).

4) Penelitian ini hanya memasukkan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi

Penelitian di masa depan disarankan untuk mengeksplorasi mediator atau moderator tambahan, termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau dukungan organisasi.



REFERENCE

- Admasachew, L., & Dawson, J. F. (2011). Employee Engagement. A Brief Review of Definitions, Theoretical Perspectives and Measures. *Aston Business School, Aston University*, 11. <https://bit.ly/3E7yR6B>
- Amalia, F. F., & Setyaningrum, R. P. (2024). The Influence of Work-Life Balance and Work Engagement on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Self-Efficacy at PT. LG Electronics Indonesia. *BASKARA : Journal of Business and Entrepreneurship*, 6(2), 274. <https://doi.org/10.54268/baskara.v6i2.20399>
- Arshad, M. A. Bin, & Nai Ming, P. (2024). An Overview of Employee Engagement and it's Relationship to Employee Performance: In the Background of Human Recourse Development. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(4), 220–231. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i4/21139>
- Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Perpustnas RI. (2025). *Komposisi Pegawai Perpustakaan Nasional RI*. Perustakaan Nasional RI. <https://bsdmu.perpusnas.go.id/>
- Cahyaningsih, D. A. Y. P. (2024). *Pengaruh Work-Life Balance, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebagai Variabel Intervening pada PT Surya Mandiri Jaya Sakti*. Universitas Islam Sultan Agung.
- Dewi, C. T. T., & Krisnadi, H. (2023). The Effects of Using Digitalization, Work Life Balance and Work Engagement on Employee Performance Through Job Satisfaction at PT Waskita Karya Infrastruktur. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 8(2), 1007–1017. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v8i2.12893>
- Dewi, S., Sanusi, A., & Sugito, P. (2024). Employee Engagement and Performance: Empirical Findings from the Indonesian Civil Apparatus for Sustainable Development. *8th International Conference on Sustainability (8th ICoS): Entrepreneurship and Creative Economics*, 8, 420–440. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i28.17295>
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 39(2), 297–316. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02>
- Emilia, E., Rusydi, M., & Ac, A. (2024). Work-Life Balance on Performance Through Job Satisfaction at The Regional Development Planning Agency of Makassar City. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 4(9), 7747–7760.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of*

- Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456.
<https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt. In Sage.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019a). The Results of PLS-SEM Article information. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019b). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hayman, J. (2005). Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance, Research and Practice in Human Resource Management. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(1), 85–91.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herlambang, H. C.; M. (2020). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Serikat Pekerja Media dan Industri Kreatif Untuk Demokrasi (SINDIKASI. *Prosiding 2nd Business and Economics Conference In Utilizing of Modern Technology*, 558–566. <https://doi.org/10.1057/9781137309341.0019>
- Hidayat Sugeng, Paminto Ardi, A. D. (2023). Influence of Motivation and Work-Life Balance on Millennial Employee Performance at PT Yodya Karya (Persero): The Mediating Role of Employee Engagement. *Eurasia: Economics & Business*, 6(72), 37–45.
- Hjálmsdóttir, A., & Bjarnadóttir, V. S. (2021). “I have turned into a foreman here at home”: Families and work–life balance in times of COVID-19 in a gender equality paradise. In *Gender, Work and Organization* (Vol. 28, Issue 1). <https://doi.org/10.1111/gwao.12552>
- Indraswara, P. A., Khourou, U., & Risfandini, A. (2024). The Effect of Employee Engagement and Work-life Balance to Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediation Variable in Lavalette Hospital Malang. *EPaper Bisnis: International Journal of Entrepreneurship and Management*, 1(3), 184–210. <https://international.arimbi.or.id/index.php/ePaperBisnis>
- Irawanto, D. W. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the covid-19 pandemic in indonesia. *Economies*, 9(3). <https://doi.org/10.3390/economies9030096>

- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the covid-19 pandemic in indonesia. *Economies*, 9(3). <https://doi.org/10.3390/economies9030096>
- Irfan, M., Khalid, R. A., Kaka Khel, S. S. U. H., Maqsoom, A., & Sherani, I. K. (2021). Impact of work–life balance with the role of organizational support and job burnout on project performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(1), 154–171. <https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2021-0316>
- Jinzhan, W., Ayue, A., & Abdul, B. (2024). *The Role of Employee Engagement in Individual Work Performance: A Systematic Review*. 13(4), 2273–2280. <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v13-i4/23818>
- Katili, P. B., Wibowo, W., & Akbar, M. (2021). The Effects of Leaderships Styles, Work-Life Balance, and Employee Engagement on Employee Performance. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(3), 199–205. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems319>
- Ketchen, D. J. (2013). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *Long Range Planning*, 46(1–2), 184–185. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Khateeb, F. R. (2021). Work Life Balance- a Review of Theories ,. *Cross-Cultural Management Journal*, XXIII(1), 27–55. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1057815>
- Kline, R. B. (2023). *(Methodology in the Social Sciences) Rex B. Kline - Principles and Practice of Structural Equation Modeling-The Guilford Press (2023)*. 379694768(April).
- Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227–261. <https://doi.org/10.1111/isj.12131>
- Lavena, B. (2024). Pengaruh Work Life Balance dan Employee Engagement Terhadap Kinerja. *Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis (Jmmib)*, 5(1), 3633–3649.
- Le, H., Newman, A., Menzies, J., Zheng, C., & Fermelis, J. (2020). Work–life balance in Asia: A systematic review. *Human Resource Management Review*, 30(4), 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100766>
- Mandasari, R. A., & Irawanto, D. W. (2024). Pengaruh Employee Engagement Dan Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 2(4), 1004–1015. <https://doi.org/10.21776/jki.2023.02.4.06>
- Meenakshi Sharma , E. al. (2023). Analyzing the Relationship between Employee Engagement and Job Performance. *Tuijin Jishu/Journal of Propulsion*

- Technology*, 44(4), 1627–1635. <https://doi.org/10.52783/tjjpt.v44.i4.1115>
- Mulyadi, M. R. V., & Permana, R. H. (2022). Pengaruh Job Crafting Terhadap Work Engagement Pada Karyawan Bagian IT PT X. *Jurnal Riset Psikologi*, 45–52. <https://doi.org/10.29313/jrp.v2i1.828>
- Nahdiyya Sinta AlifiaEndang Iryanti ; Endang Iryanti. (2023). The Effect of Work Life Balance and Employee Engagement on Employee Performance of PT Duta Jaya Teknik Surabaya. *International Journal of Social Science and Education Research Studies*, 03(09), 1808–1813. <https://doi.org/10.55677/ijssers/v03i9y2023-04>
- Negara, M. Y. P. (2022). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. In *Universitas Muhammadiyah Surakarta*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849–1864. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302>
- Ouhammou, S., & Manar, O. (2024). *The Impact of Employee Engagement on Organizational Performance: Case of Alibaba Group*. VIII(XII), 1476–1488. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2024.8120126> Received:
- Perpustakaan Nasional RI. (2024). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Tahun 2024*.
- Putri, R. F., Soetjipto, B. E., & Churiyah, M. (2024). The Effect of Job Placement and Job Satisfaction on Employee Performance with Employee Engagement as an Intervening Variable. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 9(1), 795–807. <https://doi.org/10.21070/acopen.7.2022.3335>
- Qomari, N., & Yuliantini, T. (2024). The Role of Employee Engagement in Mediating Organizational Culture on Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 10(3), 327–336. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22441/jimb.v10i3.27799>
- Ratnasari, S. L., & Manurung, T. (2024). *Pengaruh Konflik Kerja, Stress Kerja; Kepuasan Kerja Dan Work Life Balance; Kinerja Karyawan*. 13, 214–226.
- Roopavathi, S., & Kishore, K. (2021). The Impact of Work Life Balance on Employee Performance. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*, XII(April), 31–37.
- S., T., & S.N., G. (2023). Work-life balance -a systematic review. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 20(2), 258–276. <https://doi.org/10.1108/xjm-10-2020-0186>
- S.Sowjanya., S. G. (2024). A Study on Employee Engagement in Present Scenario. In M. K, B. N, & P. V. Babu (Eds.), *A Modern Approach to AI- Integrating*

- Machine Learning with Agile Practices* (pp. 115–124). QTanalytics. <https://doi.org/10.9790/3021-04350106>
- S, Y., & Leela, L. (2023). Factors Influencing Employee Engagement on Employee Performance. *Interantional Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 07(09), 1–11. <https://doi.org/10.55041/ijjsrem25613>
- Saifullah, F. (2020). Pengaruh Work-Life Balance dan Flexible Work Arrangement Terhadap Kinerja Karyawati Muslimah Konveksi. *BISNIS : Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 8(1), 29–36. <https://doi.org/10.21043/bisnis.v8i1.6762>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197–211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Sayekti, L. N., & Suhartini, S. (2018). *Work Life Balance Dan Work Engagement : Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan*. 132–142.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Psychology Press*, 10–24. <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2010-06187-002>
- Schuller, S. R., & Siusan, J. E. (1992). M. sumber daya manusia menghadapi abad-21 (Edisi K. (terjemahan) ed.). J. E. (1992). *Manajemen sumber daya manusia menghadapi abad-21* (Edisi Keen). Erlangga.
- Sijabat, R. (2023). Questioning Work Engagement and Employee Engagement. *International Journal of Social Science and Education Research Studies*, 03(12). <https://doi.org/10.55677/ijssers/v03i12y2023-15>
- Singh, Y. K. (2006). *Fundamental of Research Methodology and Statistics*. New Age International.
- Soedjono. (2000). *Kinerja dan Produktivitas*. CV. Mandar Maju.
- Suárez-amaya, W. M., Alonso, E., & Cancino, G. (2024). *Engagement laboral en organizaciones empresariales . Mapeo sistemático de la literatura*. 10(33), 156–166.
- Subekti, T. A., Mulya, F., Akmal, J., Sari, N., & Meilita, W. (2025). The Influence of Employee Engagement, Social Environment, and Motivation on Performance at PT Telkom Indonesia. *Journal of Business Management and Economic Development*, 3(1), 192–201. <https://doi.org/https://doi.org/10.59653/jbmed.v3i01.1348>
- Sugiyono, S. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)* (Ed. Rev.). Alfabeta.
- Sugiyono, S. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Ed.2, Cet.). Alfabeta.

- Sungmala, N., & Verawat, A. (2021). The Impact of Employee Engagement on Employee Performance: A Case Study of Multinational Corporations in Thailand. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 1091–1097. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.1091>
- Suryani, S., & Hendryadi, H. (2016). *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam* (Cet. ke-2). Prenadamedia Group.
- Susanto, P. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13(June 2022), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Sutanto, E. M., Sigiols, P. J., & Wijaya, E. N. (2024). *Work-Life Balance, Employee Engagement, and Indonesian Employee's Performance*. 25(3), 832–851. <https://doi.org/https://doi.org/10.33736/ijbs.8355.2024>
- Suwandi, S., Astuti, D., & Prisilia, S. (2024). The Effect of Employee Engagement, Individual Characteristics and Communication on the Performance. *Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, 4(4), 593–599. <https://doi.org/10.35877/454ri.daengku2655>
- Tabri, N., & Elliott, C. M. (2012). Principles and Practice of Structural Equation Modeling. In *Canadian Graduate Journal of Sociology and Criminology* (Vol. 1, Issue 1). <https://doi.org/10.15353/cgjssc-rcssc.v1i1.25>
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, 10(2), 384–398. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 33(1), 177–196. <https://doi.org/10.2307/20650284>
- Widodo, A., & Yusiana, R. (2021). *Metodologi Penelitian-penentuan Metode dengan Pendekatan Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (R. Trisnadewi (ed.); Cet.1). PT Refika Aditama.
- Yildirim, D., & Darican, Ş. (2024). The Effect of Perceived Social Support on Work-Life Balance and Work Engagement: A Case of Banking Sector. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(52), 758–784. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1422526>