

**PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN *WORK ENGAGEMENT*  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT JASA RAHARJA  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING**

**TESIS**



Prof. Dr.  
Drs. Hendar,  
M.Si  
2025.11.26  
13:01:17  
+07'00'

**Oleh:**

**Haditya Nugraha**

**NIM: 20402300317**

**PROGRAM MAGISTER (S2) MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG  
2024**

# HALAMAN PENGESAHAN

## TESIS

### **PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN *WORK ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT JASA RAHARJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**Disusun Oleh :**

**Haditya Nugraha**

**NIM. 20402300317**

Telah disetujui oleh pembimbing dan  
selanjutnya dapat diajukan ke hadapan sidang  
panitia ujian tesis Program Magister Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

**UNISSULA**

جامعته سلطان أبجوج الإسلامية

**Semarang, Agustus 2025**

**Dosen Pembimbing,**



**Prof. Dr. Drs.**

**Hendar, M.Si**

**2024.12.11**

**09:51:47**

**+07'00'**

**(Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si)**


**LEMBAR PENGESAHAN**  
**PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN *WORK ENGAGEMENT***  
**TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT JASA RAHARJA DENGAN**  
**KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Disusun Oleh:  
**Haditya Nugraha**  
**NIM 20402300317**

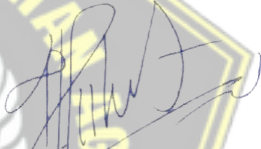
Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal 19 November 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

  
**Prof. Dr. Hendar, SE, MSi**  
NIK. 210499041

Penguji 1

  
**Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si.**  
NIK. 210493032

Penguji II

  
**Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, Msi**  
NIK. 210491023

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelas Magister Manajemen  
Tanggal 19 November 2025

Ketua Program Magister Manajemen

  
**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si**  
NIK. 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Haditya Nugraha  
NIM : 20402300317  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Manajemen  
Univeristas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul: “ **PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN *WORK ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT JASA RAHARJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Padang, Agustus 2025

Yang membuat pernyataan,



Haditya Nugraha

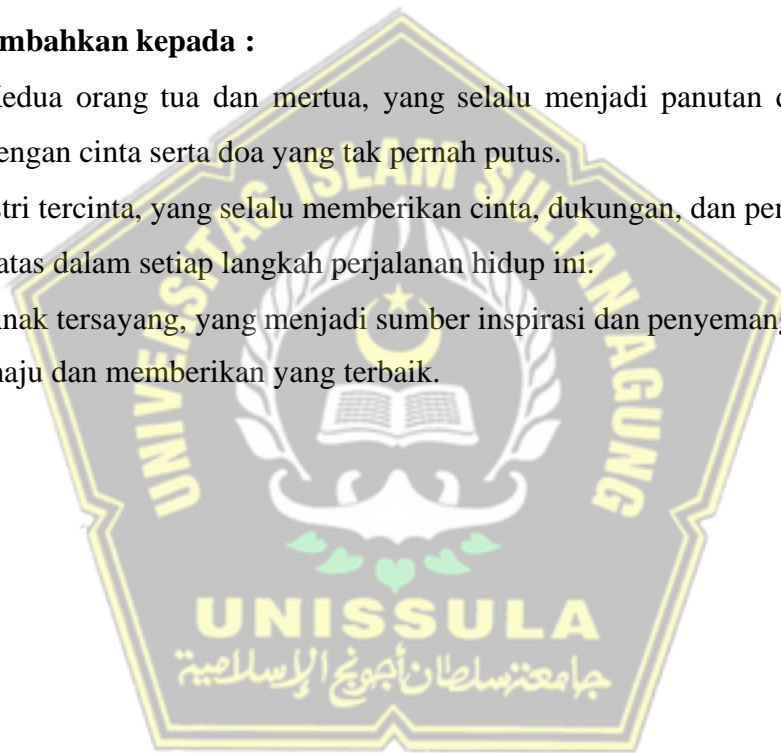
## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### **Motto :**

“Kesempatan tercipta oleh mereka yang mempersiapkannya dengan baik “.  
(Louis Pasteur)

### **Kupersembahkan kepada :**

1. Kedua orang tua dan mertua, yang selalu menjadi panutan dan pendorong dengan cinta serta doa yang tak pernah putus.
2. Istri tercinta, yang selalu memberikan cinta, dukungan, dan pengertian tanpa batas dalam setiap langkah perjalanan hidup ini.
3. Anak tersayang, yang menjadi sumber inspirasi dan penyemangat untuk terus maju dan memberikan yang terbaik.



## ABSTRAK

Fenomena yang terjadi bahwa penilaian kinerja PT. Jasa Raharja dari tahun ketahun mengalami fluktuatif. Menyadari hal tersebut, maka PT. Jasa Raharja dirasa perlu meningkatkan kinerja dengan memperhatikan kepuasan kerja karyawan, dan berupaya meningkatkan *work-life balance* serta memperkuat *work engagement*. Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian karyawan PT Jasa Raharja 2025 berjumlah 1812 orang. Sampel diambil menggunakan teknik *proportional random sampling* didapatkan jumlah sampel 140 karyawan. Teknik pengumpulan data menggunakan Kuesioner tertutup. Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan metode SEM-PLS dengan software SmartPLS (*Partial Least Square*). Hasil penelitian: 1) *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, ini berarti ketika karyawan PT. Jasa Raharja memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, akan lebih puas dengan pekerjaan mereka. 2) *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, ini berarti jika karyawan PT. Jasa Raharja merasa terlibat dan terikat dengan pekerjaan, mereka akan memberikan yang terbaik dan mencapai hasil yang lebih baik. 3) *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, ini berarti jika karyawan PT. Jasa Raharja memiliki waktu yang cukup untuk kehidupan di luar pekerjaan, dan merasa bahagia serta tidak stres, maka kinerjanya akan meningkat. 4) *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, ini berarti karyawan PT. Jasa Raharja yang terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik cenderung lebih produktif, inovatif akan mampu meningkatkan kinerjanya dengan memberikan layanan pelanggan yang lebih baik. 5) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja ini mampu memediasi pengaruh *work life balance* dan *work engagement* terhadap kinerja karyawan ini berarti karyawan PT. Jasa Raharja yang memiliki *work-life balance* yang baik (bisa membagi waktu antara pekerjaan dan keluarga dengan seimbang) dan *work engagement* yang tinggi (terlibat secara penuh, berdedikasi dan bersemangat dalam pekerjaan) akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja ini akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai hasil yang lebih baik pula.



## ABSTRACT

The phenomenon that occurs is that the performance assessment of PT. Jasa Raharja from year to year has fluctuated. Realizing this, PT. Jasa Raharja feels the need to improve performance by paying attention to employee job satisfaction, and trying to improve *work-life balance* and strengthen *work engagement*. This study is an explanatory research study with a quantitative approach. The research population of PT Jasa Raharja 2025 employees amounted to 1812 people. The sample was taken using *proportional random sampling* technique obtained a sample size of 140 employees. The data collection technique used a closed questionnaire. In this study, data analysis used the SEM-PLS method with SmartPLS (Partial Least Square) software. The results of the study: 1) *Work life balance* has a positive and significant effect on job satisfaction, this means that when PT. Jasa Raharja employees have a good balance between work and personal life, they will be more satisfied with their work. 2) *Work engagement* has a positive and significant effect on job satisfaction, this means that if PT. Jasa Raharja employees feel involved and engaged with their work, they will give their best and achieve better results. 3) *Work life balance* has a positive and significant effect on performance, this means that if PT. Jasa Raharja employees have enough time for life outside of work, and feel happy and not stressed, then their performance will increase. 4) *Work engagement* has a positive and significant effect on *employee performance*, this means that PT. Jasa Raharja employees who are emotionally, cognitively, and physically involved tend to be more productive, innovative and will be able to improve their performance by providing better customer service. 5) *Job satisfaction* has a positive and significant effect on *employee performance* and this job satisfaction is able to mediate the influence of work life balance and work engagement on *employee performance*. This means that PT. Jasa Raharja employees who have a good *work-life balance* (can divide time between work and family in a balanced manner) and high *work engagement* (fully involved, dedicated and enthusiastic in work) will feel more satisfied with their work. This job satisfaction will encourage employees to work better and achieve better results.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas limpahan rahmat, hidayah, serta karunia-Nya yang tak terhingga, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik dan lancar. Tesis yang berjudul "**PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN *WORK ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT JASA RAHARJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**" ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam proses penyelesaian tesis ini, penulis menyadari bahwa banyak tantangan dan hambatan yang harus dihadapi. Namun, berkat doa, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak, tesis ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada mereka yang telah memberikan bantuan, baik secara langsung maupun tidak langsung, selama penulisan tesis ini. Ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya penulis sampaikan kepada:

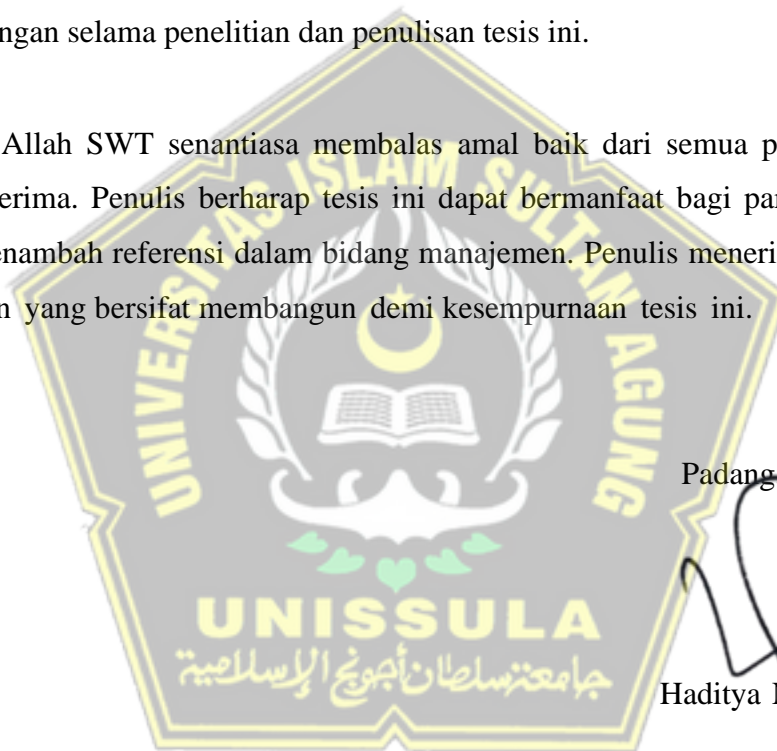
1. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si., Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang sebagai dosen penguji yang telah menyetujui dan meluangkan waktu dengan penuh kesabaran menguji penulis dalam sidang tesis ini.
2. Ibu Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si, Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang sebagai dosen pembimbing yang telah menyetujui dan meluangkan waktu dengan penuh kesabaran membimbing penulis dalam penulisan tesis ini.
3. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Keluarga tercinta, kedua orang tua, mertua, istri dan anak-anak, yang telah menjadi sumber kekuatan, motivasi, dan inspirasi selama proses penulisan tesis



ini. Dukungan moral, kesabaran, serta pengertian yang mereka berikan telah memberikan semangat bagi penulis untuk terus maju dan menyelesaikan tesis ini dengan baik.

5. Seluruh rekan PT Jasa Raharja yang telah memberikan motivasi dan supportnya.
6. Rekan-rekan seperjuangan di Program Magister Manajemen Angkatan 79, yang selalu saling mendukung dan berbagi ilmu.
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan dukungan selama penelitian dan penulisan tesis ini.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas amal baik dari semua pihak yang telah penulis terima. Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan dapat menambah referensi dalam bidang manajemen. Penulis menerima segala kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini.



Padang, Agustus 2025

Haditya Nugraha

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN .....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan Masalah .....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 Kinerja Karyawan .....	11
2.1.2 Kepuasan Kerja.....	13
2.1.3 <i>Work Life Balance</i> .....	16
2.1.4 <i>Work Engagement</i> .....	20
2.2 Pengembangan Hipotesis .....	22
2.2.1. Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	22

2.2.2. Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap Kepuasan Karyawan .....	23
2.2.3. Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan .....	24
2.2.4. Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan .....	25
2.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	26
2.2.6. Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan .....	27
2.2.7. Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan .....	29
2.3 Kerangka Konsep .....	29

### BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian .....	27
3.2. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling.....	27
3.2.1 Populasi Penelitian.....	27
3.2.2 Sampel Penelitian .....	27
3.2.3 Teknik Sampling.....	28
3.3. Definisi Operasional.....	28
3.4. Teknik Pengumpulan Data .....	29
3.4.1. Jenis Data.....	29
3.4.2. Teknik Pengumpulan Data .....	30
3.5. Analisis Data .....	31
3.5.1 Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	31
3.5.2 Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	34

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

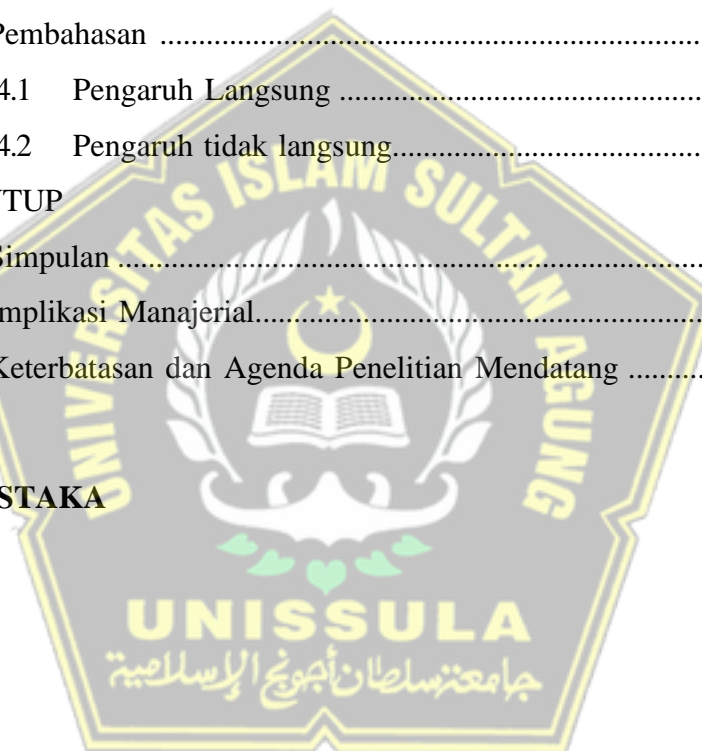
4.1	Gambaran Umum Responden .....	36
4.2	Deskripsi Variabel Penelitian.....	37
4.3	Analisis <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM).....	41
4.4.1	Evaluasi Outer Model.....	42
4.4.2	Evaluasi Inner Model .....	47
4.4	Pembahasan .....	54
4.4.1	Pengaruh Langsung .....	54
4.4.2	Pengaruh tidak langsung.....	60

## BAB V PENUTUP

4.1	Simpulan .....	64
4.2	Implikasi Manajerial.....	65
4.3	Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang .....	66

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Absensi Karyawan PT. Jasa Raharja Tahun 2023 .....	5
Tabel 1.2	<i>Kinerja PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Barat Tahun 2019 - 2023</i> .....	6
Tabel 3.1	Definisi Operasional.....	28
Tabel 4.1	Karakteristik Responden.....	36
Tabel 4.2	Deskripsi <i>Work Life Balance</i> .....	38
Tabel 4.3	Deskripsi <i>Work Engagement</i> .....	39
Tabel 4.4	Deskripsi Kepuasan Kerja .....	40
Tabel 4.5	Deskripsi Kinerja Karyawan .....	41
Tabel 4.6	Evaluasi <i>Outer Loading</i> .....	43
Tabel 4.7	Nilai <i>Cross Loading</i> .....	44
Tabel 4.8	<i>Fornell Larckel Criterion</i> .....	45
Tabel 4.9	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	45
Tabel 4.10	<i>Composite Reliability dan Cronbach Alpha</i> .....	46
Tabel 4.11	<i>Path Coeffisien (Pengaruh Langsung)</i> .....	48
Tabel 4.12	<i>Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)</i> .....	50
Tabel 4.13	Nilai <i>R-Square</i> .....	52
Tabel 4.14	Nilai <i>F-Square</i> .....	52
Tabel 4.15	Hasil Uji <i>Goodness of Fit Model</i> .....	53

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	26
Gambar 4.1 Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	42
Gambar 4.2 Full Model Struktural <i>Partial Least Square (Inner Model)</i> ...	47





# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan kemampuan potensial dimiliki oleh manusia terdiri dari kemampuan berpikir komunikasi, tindakan dan moral untuk melaksanakan kegiatan (Nainggolan, 2022). Dalam menghadapi persaingan global dan perkembangan teknologi perusahaan diuntut memproyeksikan sumber daya manusia yang di miliki dan berkualitas sesuai dengan kebutuhan yang di butuhkan saat ini dan masa yang akan datang. Perusahaan yang baik harus mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik. Karena sumber daya manusia merupakan bagian penting yang memegang peranan untuk mencapai tujuan perusahaan. Apabila sumber daya manusia pada organisasi dapat efektif maka perusahaan pun berjalan efektif, kelangsungan hidup suatu perusahaan tergantung pada kinerja karyawan (Junaedi, 2019).

Kinerja karyawan merupakan kemampuan individu karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab nya sesuai yang telah di tetapkan dan di berikan perusahaan. Dalam perusahaan selalu mengharapkan karyawannya memiliki hasil kerja dan prestasi karena dengan perusahaan memiliki karyawan yang beprestasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya (Hitalessy et al, 2018). Kinerja merupakan bagian yang sangat penting, suatu lembaga menginginkan karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang di miliki

untuk mencapai hasil kerja yang baik. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa karyawan berkontribusi kepada perusahaan. Kinerja seseorang dapat diukur, pada tingkat seseorang untuk berhubungan dengan pekerjaannya, mengaju pada yang menjadi tanggung jawab utama (Rolos, Sambul dan Rumawas, 2018).

Guna membuat kinerja karyawan meningkat diperlukan beberapa faktor pendukung yang harus dipertimbangkan oleh manajer maupun pimpinan dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Irwandi & Sanjaya, 2022). Menurut Ismail dalam Marimin & Susanto (2020) secara umum kinerja karyawan bisa terpengaruh dari faktor eksternal juga internal. Faktor internal yang bisa menentukan kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap positif yang terbentuk dari evaluasi seseorang yang merasa senang terhadap berbagai situasi di tempat kerja (Indrasari, 2017). Bagi organisasi, kepuasan kerja pegawai harus mendapat perhatian dan pemenuhan hal ini terutama menjadi tugas pimpinan organisasi. Bagi karyawan, kepuasan kerja merupakan faktor individu dan sarana untuk mencapai produktivitas kerja. Jadi dalam lingkup manajemen sumber daya manusia, faktor kepuasan kerja memberikan manfaat baik bagi organisasi/perusahaan, pegawai, bahkan bagi masyarakat. Perasaan puas dalam bekerja dapat menimbulkan dampak positif terhadap perilaku, seperti misalnya tingkat kedisiplinan dan semangat kerja yang cenderung meningkat (Bahri & Nisa, 2017).

Selain itu, *work life balance* merupakan keseimbangan bagaimana seseorang dapat mengatur waktunya antara tuntutan kerja dengan tuntutan kehidupan pribadi

(Fenia Annamaria, 2018). *Work life balance* menjadi topik yang menarik dalam organisasi. *Work life balance* adalah kemampuan seseorang untuk dapat berkomitmen dan menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan karyawan dalam bekerja dan menjalani kehidupan pribadinya yang berkualitas juga dapat menjadi pusat perhatian perusahaan yang akan menjadikan karyawannya semakin puas dalam menjalani pekerjaannya. Ketika seorang individu tidak menjaga keseimbangan hidup dan bekerja terlalu banyak dalam pengaturan organisasi, hal ini dapat menyebabkan psikologis seseorang terganggu, hal ini juga harus dipertimbangkan perusahaan dalam membuat kebijakan agar komitmen karyawan tetap terjaga untuk mencapai tujuan perusahaan (Zaleha, 2020).

Faktor lain untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu *work engagement*. Agar bisa membuat kinerja karyawan meningkat, perusahaan harus mampu memberikan rasa keterikatan (*engage*) antara karyawan dengan pekerjaannya, (Octorini et al, 2021). *Work engagement* atau keterikatan kerja merupakan tingkat keterikatan karyawan dengan pekerjaannya dimana hal tersebut dapat dikaitkan dengan adanya energi yang tinggi, adanya pengabdian serta adanya dedikasi selama karyawan tersebut bekerja. Keterikatan kerja karyawan termasuk sesuatu yang krusial untuk kesuksesan bisnis sebuah perusahaan (Pratiwi & Fatoni, 2023). Karyawan yang tertarik dengan pekerjaan kemungkinan memperlihatkan perilaku baik serta sikap positif dalam lingkungan kerja. Perilaku tersebut pastinya sangat memberi dampak untuk kinerja yang diciptakan oleh setiap karyawan (Irwandi & Sanjaya, 2022).

PT. Jasa Raharja merupakan perusahaan asuransi milik pemerintah yang bergerak dalam bidang usaha penyelenggaraan program asuransi sosial yang menjalankan amanat Undang-undang No. 33 tahun 1964 jo. PP No.17 tahun 1965 tentang dana pertanggungan wajib kecelakaan penumpang dan UU No. 34 tahun 1964 jo. PP No. 18 tahun 1965 tentang dana kecelakaan lalu lintas jalan. Sebagai ujung tombak perusahaan, karyawan dituntut untuk bekerja dengan maksimal agar pelayanan prima dapat tercapai bagi masyarakat. Menyadari hal tersebut, maka PT. Jasa Raharja dirasa perlu meningkatkan kinerja dengan memperhatikan kepuasan kerja karyawan, dan berupaya meningkatkan *work-life balance* serta memperkuat *work engagement*.

Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat menyatakan yang terjadi saat ini yaitu terdapat karyawan yang kurang inisiatif dalam mengerjakan pekerjaannya sehingga karyawan harus diberitahu terlebih dahulu untuk memulai pekerjaan. Ketika karyawan sudah menyelesaikan pekerjaannya bukan mengerjakan pekerjaan yang lain namun malah bermain handphone, menunggu disuruh baru melakukan pekerjaan lagi. Selain itu tekanan kerja yang tinggi karena adanya sistem kerja yang mengharuskan karyawan bekerja pada hari libur nasional menyebabkan karyawan menghabiskan waktu, tenaga dan pikirannya kepekerjaan dibandingkan dengan urusan lainnya, yang menyebabkan terjadinya ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dengan kehidupan di luar pekerjaan.

Berdasarkan kajian studi terdahulu yang ada tentang *work life balance* dan *work engagement* terhadap kinerja karyawan, memperlihatkan hasil yang tidak konsisten seperti penelitian yang dilakukan oleh Arifin dan Muharto (2022) bahwa *worklife balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan , dimana semakin tinggi *work life balance*, diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan. Hasil ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Saifullah (2020) bahwa *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana semakin tinggi *work life balance* belum tentu dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Kustya dan Nugraheni (2020) bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yusuf (2019) bahwa *work engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain *research gap*, *fenomena gap* juga menjadi salah satu faktor yang melatar belakangi penelitian ini. Adapun *fenomena gap* yang ada yakni adanya penurunan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Tabel 1.1  
Absensi Karyawan PT. Jasa Raharja Tahun 2023

Bulan	Karyawan yang hadir sebulan penuh	%	Karyawan yang tidak hadir	%
Januari	1.667	92%	145	8%
Februari	1740	96%	72	4%
Maret	1703	94%	109	6%
April	1701	94%	111	6%
Mei	1631	90%	181	10%

Bulan	Karyawan yang hadir sebulan penuh	%	Karyawan yang tidak hadir	%
Juni	1667	92%	145	8%
Juli	1705	94%	107	6%
Agustus	1707	94%	105	6%
September	1672	92%	140	8%
Oktober	1673	92%	139	8%
November	1709	94%	103	6%
Desember	1637	90%	175	10%
<b>Rata-rata</b>	<b>1684</b>	<b>93%</b>	<b>128</b>	<b>7%</b>

Sumber: (Bagian SDM dan Umum PT. Jasa Raharja, 2024)

Tabel diatas menyiratkan bahwa rata-rata jumlah karyawan PT. Jasa Raharja yang absen cukup tinggi sebesar 7% perbulan, ini merupakan salah satu gejala penurunan kepuasan kerja karyawan. Hal ini merupakan problematika yang dapat merugikan perusahaan dikarenakan terhambatnya penyelesaian pekerjaan dan tugas-tugas penting sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan yang akan berdampak pada merosotnya kinerja perusahaan.

Tabel 1.2  
Kinerja PT. Jasa Raharja (Persero)  
Cabang Sumatera Barat Tahun 2019 – 2023

Penilaian Kinerja	Tahun									
	2019		2020		2021		2022		2023	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Kurang	142	7,7	320	17,3	430	23,5	290	16	362	20
Cukup	605	32,7	640	34,6	718	39,2	906	50	797	44
Baik	817	44,2	712	38,5	575	31,4	543	30	580	32
Sangat Baik	286	15,4	178	9,6	108	5,9	73	4	73	4
Total	1850	100	1850	100	1831	100	1812	100	1812	100

Sumber: (Bagian SDM dan Umum PT. Jasa Raharja, 2024)

Tabel 1.2 diatas memperlihatkan bahwa dari tahun ketahun penilaian kinerja PT. Jasa Raharja mengalami fluktuatif, hal ini dilihat dari tahun 2019 karyawan yang mendapatkan nilai kinerja yang sangat baik ada 286 karyawan (15,4%) sedangkan



penilaian kinerja karyawan yang kurang baik ada 142 karyawan (7,7%). Ditahun 2020 kinerja karyawan yang mendapatkan nilai sangat baik mengalami penurunan, dimana terdapat 178 karyawan (9,6%), akan tetapi penilaian kinerja karyawan yang kurang baik bertambah menjadi 320 karyawan (17,3%). Tahun 2021 juga mengalami penurunan kinerja karyawan, dimana terdapat 108 karyawan (5,9%) dengan penilaian sangat bagus sedangkan penilaian kinerja karyawan yang kurang baik kembali mengalami kenaikan menjadi 430 karyawan (23,5%). Tahun 2022 karyawan yang mendapat penilaian kinerja sangat baik kembali mengalami penurunan yaitu terdapat 73 karyawan (4%) sedangkan penilaian kinerja karyawan yang kurang baik juga mengalami penurunan menjadi 290 karyawan (16%). Tahun 2023 karyawan yang mendapat penilaian kinerja sangat baik tidak mengalami perubahan sedangkan penilaian kinerja karyawan yang kurang baik kembali mengalami peningkatan menjadi 362 karyawan (20%).

Penurunan kinerja karyawan akan sangat merugikan perusahaan, terutama perusahaan yang bergerak dibidang jasa, hal ini akan mempengaruhi hubungan perusahaan dengan pelanggan dan akan mempengaruhi perkembangan perusahaan pada masa yang akan datang. Berdasarkan fenomena dan *research gap* yang ada, maka pada penelitian ini penting untuk dilakukan, sehingga peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Work Life Balance* dan *Work Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan PT Jasa Raharja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan *research gap* dan *fenomena gap* yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu: Bagaimana pengaruh *work life balance* dan *work engagement* terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Jasa Raharja? Selanjutnya dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan PT Jasa Raharja?
2. Bagaimana pengaruh *work engagement* terhadap kepuasan karyawan PT Jasa Raharja?
3. Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja?
4. Bagaimana pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan PT Jasa Raharja
2. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh *work engagement* terhadap kepuasan karyawan PT Jasa Raharja

3. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja
4. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja
5. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam manajemen SDM dalam menjelaskan pengaruh *work life balance* dan *work engagement* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

##### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Memberikan masukan dan informasi tambahan mengenai pengaruh *work life balance* dan *work engagement* terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening, yang selanjutnya bisa dijadikan bahan pertimbangan ataupun pedoman dalam melakukan evaluasi dan kajian menyeluruh berkaitan dengan perbaikan-perbaikan apa yang hendak dicapai perusahaan pada masa yang akan datang demi terciptanya kinerja maksimal dari organisasi perusahaan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2018), mengatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yaitu unjuk kerja atau prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil yang dapat di capai seseorang atau kelompok orang dalam organisasi wewenang dan tanggung jawab masing-masing berusaha untuk mencapai tujuan organisasi terkait legal, tidak ilegal dan layak dengan moral dan etika (Prawirosentono, 2018). Pendapat lain Kinerja karyawan adalah suatu hasil prestasi kerja baik yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan (Heryenzus & Laia, 2018).

Kinerja karyawan adalah produktivitas dari setiap karyawan. Ini adalah hasil dari seorang karyawan, yang ia hasilkan sebagai imbalan atas pengembalian yang berwujud dan tidak berwujud. Dalam hubungan ini, penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang menikmati lebih besar partisipasi dalam pengambilan keputusan lebih produktif daripada mereka yang tidak (Bishop, 2017). Kinerja karyawan adalah fungsi dari kemampuan dan motivasi, masuk akal untuk memiliki praktik yang bertujuan untuk meningkatkan keduanya. Jadi ada beberapa cara dimana karyawan dapat memperoleh keterampilan yang diperlukan (seperti hati-hati seleksi dan

pelatihan) dan beragam insentif untuk meningkatkan motivasi (berbagai bentuk imbalan finansial dan nonfinansial) (Dyer dan Reeves, 2015).

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil dari pencapaian seseorang dan tanggung jawab seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan nya sehingga dapat memenuhi target yang diinginkan suatu perusahaan dengan waktu pencapaian target efisien dan efektif. Selain itu karyawan juga mempunyai kualitas dan kuantitas diri dengan prestasi yang maksimal.

Penilaian kinerja adalah untuk pembuatan keputusan administrative yang berkaitan dengan promosi, pemberhentian, pemutusan hubungan kerja dan peningkatan upah berdasarkan atas jasa karyawan (Indrayani, 2018). Fungsi lain dari penilaian kinerja adalah untuk mendorong peningkatan kinerja. Dalam hal ini, penilaian kinerja digunakan sebagai sarana komunikasi dengan karyawan mengenai bagaimana mereka bekerja dan sarana apa yang diperlukan untuk mengubah perilaku dan sikap, serta sarana untuk mengembangkan keahlian dan pengetahuan mereka (Nasrudin & Herman, 2018).

Menurut Bernardin dan Russell (2018), kinerja karyawan dapat diukur menggunakan indicator sebagai berikut:

1. *Quality*, yaitu sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. *Timeliness*, yaitu tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. *Interpersonal impact*, yaitu tingkat sejauh mana karyawan atau karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

### 2.1.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Afandi, 2021). Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2019).

Kepuasan kerja adalah pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja (Handoko, Wibowo & Hartati, 2021). Kepuasan kerja yang mana merupakan perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Karakteristik ini luas seperti pekerjaan yang membutuhkan interaksi dengan rekan kerja serta atasan, mengikuti



peraturan, dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang ideal dan sejenisnya (Robbins, Stephen & Judge, 2018).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Suatu perusahaan mampu mempengaruhi kepuasan kerja maka akan memperoleh banyak manfaat, berikut lima manfaat kepuasan kerja (Nitisemito, 2019):

1. Pekerja akan lebih cepat diselesaikan; pekerjaan lebih cepat diselesaikan hal tersebut sangat berperan dalam membuat karyawan menjadi puas disamping itu pekerjaan yang lebih cepat diselesaikan mengurangi beban kerja.
2. Kerusakan akan dapat dikurangi; kerusakan dapat dikurangi dengan maksud pekerjaan yang memiliki risiko dapat dikurangi sehingga dapat membuat kepuasan karyawan dalam bekerja.
3. Absensi dapat diperkecil; kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh pada absensi dimana jika kepuasan kerja karyawan tinggi tingkat absensi akan terus turun dikarenakan karyawan bersemangat.
4. Perpindahan karyawan dapat diperkecil; perpindahan karyawan diperkecil dikarenakan karyawan merasa puas dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan.
5. Produktivitas kerja dapat ditingkatkan; produktivitas kerja dapat meningkat dikarenakan adanya semangat kerja yang dipacu kepuasan kerja karyawan yang terbilang tinggi.

Indikator kepuasan kerja berperan sangat penting bagi karyawan. Karena indikator kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang diketahui karyawan dari segi apa karyawan merasakan puas atau tidaknya dalam bekerja. Menurut Hasibuan (2018), mengidentifikasi indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Menyenangi dan mencintai pekerjaannya; seseorang menyenangi dan mencintai pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya.
2. Moral kerja; kesepakatan batin yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan sesuai dengan mutu.
3. Kedisiplinan; kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban.
4. Prestasi kerja; hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

### **2.13 Work Life Balance**

*Work life balance* didefinisikan sebagai upaya yang dilakukan oleh individu untuk menyeimbangkan dua peran atau lebih yang dijalani (Fisher, Bulger & Smith, 2019). Sedangkan menurut Greenhaus dkk (2018) *work life balance* adalah sejauh mana suatu individu terikat secara bersama di dalam pekerjaan dan keluarga, dan sama sama puas dengan peran dalam pekerjaan dan peran dalam keluarganya. *Work life balance* adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan

kehidupan seorang individu adalah sama. Dimana *work life balance* pada pandangan pekerja merupakan pilihan mengola kewajiban kerja serta pribadi ataupun tanggung jawab akan keluarga. Lain halnya untuk pandangan perusahaan, istilah ini merupakan tantangan membentuk budaya yang mendukung di perusahaan, dimana pekerja bisa fokus dalam pekerjaannya di tempat kerja (Lockwood, 2018).

Schermerhorn (2018) menyatakan bahwa *work life balance* adalah bagaimana seseorang mampu untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. *Work life balance* merupakan kondisi dimana individu merasakan adanya keterlibatan dan kepuasan dalam menjalani peran, baik peran pekerjaan ataupun keluarga serta minimalnya konflik yang dipengaruhi oleh kemampuan individu tersebut dalam menentukan skala prioritas dari peran yang dijalannya (Handayani, Afiati & Adiyanti, 2015). Menurut Astiti dan Bintang (2016) mengatakan bahwa *work life balance* adalah kemampuan individu dalam menjaga keseimbangan peran untuk memenuhi tanggungjawab pada pekerjaan, keluarga, pribadi serta kehidupan sosial diluar pekerjaan dan keluarga.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa *work life balance* merupakan kondisi seimbang antara peran dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dimiliki oleh karyawan tanpa mengorbankan salah satu peran yang dimilikinya serta minimalnya konflik yang terjadi antara kedua peran tersebut.

Menurut Wardani dkk (2021) *work life balance* dapat memberikan manfaat, antara lain:

1. Bagi perusahaan

- a. Mengurangi tingkat ketidakhadiran karyawan dan keterlambatan saat masuk kerja
- b. Meningkatkan produktivitas dalam pekerjaan dan *organizational image*
- c. Meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan
- d. Meningkatnya nilai karyawan dan retensi pelanggan
- e. Berkurangnya *turn-over* karyawan dan biaya lembur.

2. Bagi karyawan

- a. Meningkatnya kepuasan kerja
- b. Meningkatkan keamanan saat bekerja (*job security*)
- c. Meningkatkan kontrol terhadap karyawan dalam lingkungan kerja
- d. Berkurangnya tingkat stres kerja
- e. Semakin meningkatnya kesehatan fisik dan mental

Indikator untuk mengukur *work life balance* menurut Pangemanan dkk (2017)

sebagai berikut:

1. *Time Balance* (Keseimbangan Waktu)

*Time balance* merujuk pada jumlah waktu yang diberikan oleh individu baik bagi pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaan misalnya seperti waktu bagi keluarganya. Keseimbangan waktu yang dimiliki oleh karyawan menentukan jumlah waktu yang dialokasikan oleh karyawan pada pekerjaan maupun kehidupan pribadi mereka dengan keluarga, beragam aktivitas kantor, keluarga atau tempat bersosialisasi lainnya hanya dapat dimiliki karyawan. Keseimbangan

waktu yang dicapai karyawan menunjukkan bahwa tuntutan dari keluarga terhadap karyawan tidak mengurangi waktu profesional dalam menyelesaikan pekerjaan, begitupun sebaliknya.

## 2. *Involvement Balance* (Keseimbangan Keterlibatan)

*Involvement balance* merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya. Waktu yang dialokasikan dengan baik belum tentu cukup sebagai dasar pengukuran tingkat work-life balance karyawan, melainkan harus didukung dengan jumlah atau kapasitas keterlibatan yang berkualitas disertai kegiatan yang karyawan tersebut jalani. Sehingga karyawan harus terlibat secara fisik dan emosional baik dalam kegiatan pekerjaan, keluarga maupun kegiatan sosial lainnya, barulah keseimbangan keterlibatan akan tercapai.

## 3. *Satisfaction Balance* (Keseimbangan Kepuasan)

*Satisfaction balance* merujuk pada jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya. Kepuasan akan timbul dengan sendirinya apabila karyawan menganggap apa yang dilakukannya selama ini cukup baik dalam mengakomodasi kebutuhan pekerjaan maupun keluarga. Hal ini dilihat dari kondisi yang ada pada keluarga, hubungan dengan teman-teman maupun rekan kerja, serta kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan.

### 2.1.4 *Work Engagement*

*Work engagement* adalah keadaan kerja yang memuaskan dan positif, serta perasaan termotivasi dalam bekerja dimana dapat dilihat sebagai lawan dari kelelahan kerja (*burnout*) sehingga dalam melakukan pekerjaan karyawan akan antusias dan memiliki tingkat energi yang tinggi (Bakker, Arnold & Leiter, 2018). *Work engagement* adalah sebuah konsep dimana karyawan memiliki komitmen dan semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya, merupakan upaya karyawan untuk mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja (Aziz, & Rahardjo, 2014). *Work engagement* didefinisikan sebagai keterikatan karyawan sebagai anggota organisasi dimana mereka mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional serta secara penuh terhadap peran kerja mereka (Kahn, 2017).

Menurut Robinson et al (2015) *work engagement* yaitu sikap positif yang dipegang oleh karyawan terhadap organisasi atau perusahaan yang ditempati dan dapat bekerjasama meningkatkan kinerja untuk kepentingan organisasinya. *Work engagement* karyawan adalah derajat dimana seorang karyawan mampu berkomitmen pada suatu organisasi dan hasil dari komitmen tersebut ditentukan pada bagaimana mereka bekerja dan lama masa bekerja (Federman, 2019). *Work engagement* adalah suatu konstruk yang berbeda dan unik yang mencakup aspek kognitif, emosional, dan perilaku yang berkaitan dengan kinerja individu dalam pekerjaannya (Saks, 2016).



Berdasarkan pendapat beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* merupakan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Karyawan menemukan arti dalam bekerja, kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi tempat ia bekerja, bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi. Karyawan akan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang diharapkan baik dalam waktu dan energi.

Karyawan yang memiliki *work engagement* terhadap organisasi/ perusahaan memiliki karakteristik tertentu, seperti (Federman, 2019):

1. Fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan yang berikutnya.
2. Merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri.
3. Merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan.
4. Bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa

*Work engagement* dapat diukur menggunakan indikator sebagai berikut (Schaufeli dkk, 2017), yaitu:

1. *Vigor*

Merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun

dalam menghadapi kesulitan kerja. Juga kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.

## 2. *Dedication*

Merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermanaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan. Kewajiban yang mengharuskan untuk tidak menguntungkan diri sendiri, baik secara langsung maupun tidak langsung dan berkaitan dengan kepentingan pihak ketiga, hal ini dapat diukur dengan: arti pekerjaan bagi seseorang, antusias terhadap pekerjaan, selalu ingin bekerja, dapat bekerja dalam waktu yang lama, bangga dengan pekerjaan.

## 3. *Absorption*

Dalam bekerja karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan. Perasaan seseorang terhadap pekerjaannya terkait dengan waktu yang dirasakannya ketika bekerja, apakah pekerjaan menjadi inspirasinya dan apakah pekerjaan menarik baginya.

## 2.2 Pengembangan Hipotesis

### 2.2.1 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

*Work life balance* merupakan kepuasan dan sebagai fungsi yang baik di tempat kerja maupun di keluarga yang menjadi tuntutan individu sehingga dengan ini

dapat meminimalkan konflik yang bisa saja muncul dari kedua tuntutan tersebut (Clark, 2020). Sementara itu Hudson (2015) memaparkan bahwa adanya hubungan antara *work life balance* dan *turnover* serta branding yang memberikan manfaat untuk organisasi yang mana dampaknya adalah berupa produktivitas, komitmen organisasi, moral dan kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu menjelaskan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Dalam hal ini pengelolaan dari *work life balance* dapat meningkatkan fasilitas dalam bekerja sehingga akan mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan (Kanwar et al, 2019), penelitian lain juga menyebutkan adanya pengaruh antara *work life balance* dengan kepuasan kerja (Ganapathi, 2016), serta terdapat penelitian lainnya menyebutkan adanya hubungan signifikan dari *work life balance* dan kepuasan kerja (Pangemanan dkk, 2017). Serupa dalam penelitiannya yang menyebutkan bahwa *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja menurut (Asepta & Maruno, 2017). Berdasarkan literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 1 sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

## **2.2.2 Pengaruh Work Engagement terhadap Kepuasan Karyawan**

Karyawan yang memiliki *engagement* atau rasa keterlibatan terhadap pekerjaannya, merupakan suatu cerminan dari kepuasan kerja yang mana merasa puas atas segala sesuatu yang melekat pada pekerjaannya (Saks, 2016). Hal ini didukung dengan pernyataan Yalabik et al, (2018) memaparkan bahwa kepuasan kerja hampir

sama dengan komitmen yang mana merupakan *anteseden* dari *work engagement* yang mana hal itu terbukti dengan ada kaitannya dengan sikap dan perilaku. Secara positif hal ini terkait dengan komitmen organisasi, *work engagement*, dan perilaku kewarganegaraan dalam suatu organisasi.

Penelitian terdahulu memberikan hasil bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara *work engagement* pada kepuasan kerja (Yalabik dan Rayton, 2018). Penelitian lainnya juga memberikan hasil bahwa adanya pengaruh positif antara *work engagement* dan kepuasan kerja (Ramos & Almeida, 2017). Serta terdapat penelitian lain menyebutkan bahwa adanya pengaruh *work engagement* pada kepuasan kerja (Yakin & Erdil, 2017). Serupa dengan penelitiannya yang menyebutkan bahwa *work engagement* memberikan dampak signifikan terhadap kepuasan kerja (Murray et al, 2019). *Work engagement* secara positif memengaruhi kepuasan kerja, Hal ini dapat disebabkan karena pegawai dengan *work engagement* akan terlibat aktif dan antusias dalam pekerjaan mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaannya (Irwandi & Sanjaya, 2022). *Work engagement* membuat pegawai merasa terlibat dalam tugas-tugas yang menantang, memiliki otonomi dalam pengambilan keputusan, dan mendapatkan peluang pengembangan karir yang memadai. Hal ini mempengaruhi kepuasan kerja karena karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan kepuasan intelektual dan pertumbuhan pribadi (Badrianto & Maryadi, 2023). Berdasarkan literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 2 sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

### 2.2.3 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan

*Work life balance* adalah kecenderungan seorang individu untuk sepenuhnya terlibat dalam kinerja setiap peran yang dijalani oleh individu tersebut agar mendapatkan keseimbangan dalam pekerjaan dan menciptakan kepekaan pikiran terhadap sistem diri secara keseluruhan (Marks & macdermid, 2016). Sementara itu teori lain memaparkan bahwa terkait dengan strategi *work life balance* menunjukkan bahwa bukan hanya meningkatkan kepuasan karyawan tetapi juga dengan kebijakan-kebijakan dalam *work life balance* dapat dikaitkan dengan tingkat kinerja karyawan dalam organisasi (Hudson, 2015).

Penelitian terdahulu memberikan hasil bahwa yang adanya dampak yang signifikan antara *work life balance* pada kinerja karyawan (Soomro et al, 2017). Penelitian lainnya juga memberikan hasil yang serupa bahwa adanya pengaruh positif antara *work life balance* dan kinerja karyawan (NoorHidayat et al, 2017). Serta terdapat penelitian lain menyebutkan bahwa adanya pengaruh *work life balance* pada kinerja karyawan (Johari et al, 2017). Serupa dalam penelitiannya yang menyebutkan bahwa *work life balance* dan kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan menurut (Thevanes & Mangaleswaran, 2018). Berdasarkan literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 3 sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

## 2.2.4 Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

*Work engagement* merupakan prioritas yang melibatkan seluruh energi dan antusiasme untuk dapat bekerja dengan baik serta menghasilkan produktivitas lebih banyak, inovasi, hingga mencapai kinerja yang baik untuk mencapai tujuan pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2017). Sementara itu pendapat Robertson & Cooper (2019) memaparkan bahwa *work engagement* adalah suatu ide yang menjadi landasan dalam berperilaku didalam organisasi yang mana hal ini menjadi daya tarik yang muncul untuk menunjukkan kesejahteraan dan psikologis karyawan yang tinggi yang terkait dengan organisasi yang berkinerja tinggi.

Penelitian terdahulu memberikan hasil bahwa adanya pengaruh signifikan antara *work engagement* pada kinerja karyawan (Aditya, 2016). Penelitian lain yang memiliki hasil yang serupa menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara *work engagement* dan kinerja karyawan (Siswono, 2016). Serta terdapat penelitian lain yang menyebutkan bahwa adanya pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan (Sendawula et al, 2018). Serupa dalam penelitiannya yang menyebutkan bahwa *work engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan menurut (Handoyo & Setiawan, 2017). Berdasarkan literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 4 sebagai berikut:

H<sub>4</sub> : *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan



### **2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

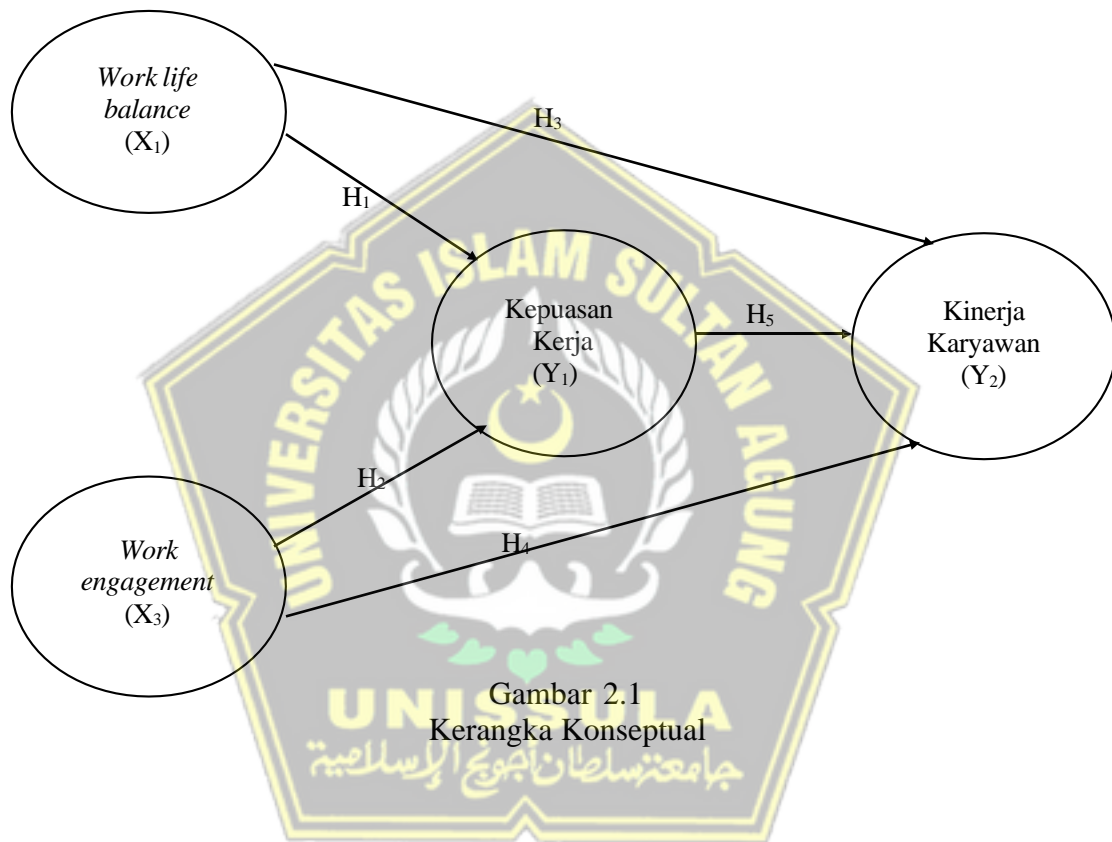
Kepuasan dan kinerja yang tinggi dapat membantu organisasi untuk mempertahankan seorang karyawan, yang mana kepuasan sangat berperan dalam membentuk komitmen, loyalitas, dan kedisiplinan serta tuntutan karyawan untuk memiliki kinerja yang baik (Mathis & Robert, 2018). Hal ini sesuai dengan teori Robbins dan Judge (2018) bahwa kepuasan dan produktivitas dalam suatu organisasi secara keseluruhan memiliki hubungan dengan kinerja yang mana berdampak pada organisasi terhadap karyawan yang lebih puas akan cenderung lebih efektif.

Penelitian terdahulu memberikan hasil bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja pada kinerja karyawan (Babin & Boles, 2016). Penelitian yang serupa menjelaskan bahwa terdapat juga pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Miao & Kim, 2020). Serta terdapat penelitian lain yang menyebutkan bahwa adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Berliana et al, 2019). Serupa dalam penelitiannya yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Febriana dkk, 2020). Berdasarkan literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 5 sebagai berikut:

H<sub>5</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### 2.3 Kerangka Konsep

Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas, perlu adanya kerangka konseptual untuk menemukan, mengembangkan dalam menguji kebenaran suatu penelitian. Kerangka konseptual digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1  
Kerangka Konseptual

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yaitu penelitian yang membuktikan adanya sebab akibat dan hubungan yang mempengaruhi atau dipengaruhi dari dua atau lebih variabel yang diteliti (Umar, 2019). Tujuan dari *explanatory research* untuk menguji hipotesis-hipotesis dan menguji pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen yaitu pengaruh *work life balance* dan *work engagement* terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja dengan Kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

#### **3.2. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling**

##### **3.2.1. Populasi**

Populasi adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap. Dengan kata lain populasi adalah kumpulan dari keseluruhan pengukuran, objek atau individu yang sedang dikaji (Sugiyono, 2018). Sehingga berdasarkan teori tersebut maka populasi di dalam penelitian ini adalah karyawan PT Jasa Raharja 2025 berjumlah 1812 orang.

##### **3.2.2. Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi

(Sugiyono, 2018). Menurut Hair et al (2016) besarnya sampel bila terlalu besar akan menyulitkan untuk mendapat model yang cocok, dan disarankan ukuran sampel yang sesuai antara 100-200 responden agar dapat digunakan estimasi interpretasi dengan *Structural Equation Model* (SEM). Untuk itu jumlah sampel akan ditentukan berdasarkan hasil perhitungan sampel minimum. Penentuan jumlah sampel minimum untuk SEM menurut Hair et al (2016) adalah:

$$5 - 10 \times \text{Indikator}$$

Diketahui dalam penelitian terdapat 14 indikator, sehingga ( $14 \times 10 = 140$ ). Jadi melalui perhitungan berdasarkan rumusan tersebut, didapatkan jumlah sampel dari minimal dalam penelitian ini adalah sebesar 140 karyawan PT Jasa Raharja.

### 3.2.3. Teknik Sampling

Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (Sugiyono, 2018), *purposive sampling* adalah teknik untuk menentukan sampel dari populasi dengan pertimbangan tertentu. Maka penulis mengambil pertimbangan untuk responden yang dijadikan sampel yaitu karyawan PT Jasa Raharja dengan masa kerja minimal 5 tahun. Alasan mengambil pertimbangan tersebut dengan masa kerja minimal 5 tahun karena diharapkan karyawan telah memahami pekerjaannya dan mampu menilai lebih baik mengenai *work life balance*, *work engagement*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

### 3.3. Definisi Operasional

Tabel 3.1  
Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
<i>Work Life Balance</i>	kemampuan karyawan PT Jasa Raharja dalam menjaga keseimbangan peran untuk memenuhi tanggungjawab pada pekerjaan, keluarga, pribadi serta kehidupan sosial diluar pekerjaan dan keluarga	1. <i>Time Balance</i> 2. <i>Involvement Balance</i> 3. <i>Satisfaction Balance</i> (Pangemanan dkk, 2017)	Likert 1 - 5
<i>Work Engagement</i>	Keterikatan karyawan PT Jasa Raharja sebagai anggota organisasi dimana mereka mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional serta secara penuh terhadap peran kerja mereka	1. <i>Vigor</i> 2. <i>Dedication</i> 3. <i>Absorption</i> (Schaufeli dkk, 2017)	Likert 1 - 5
Kepuasan Kerja	Suatu respon dari karyawan PT Jasa Raharja yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja	1. Menyenangi dan mencintai pekerjaannya 2. Moral kerja 3. Kedisiplinan 4. Prestasi kerja (Hasibuan, 2018)	Likert 1 - 5
Kinerja Karyawan	Hasil prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan PT Jasa Raharja dalam menyelesaikan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan	1. <i>Quality</i> 2. <i>Quantity</i> 3. <i>Timeliness</i> 4. <i>Interpersonal impac</i> (Bernardin & Russell 2018)	Likert 1 - 5

### 3.4. Teknik Pengumpulan Data

#### 3.4.1. Jenis Data

Berdasarkan sumbernya, data dibedakan menjadi dua jenis yaitu sebagai berikut:

##### 1. Data Primer

Data primer adalah merujuk pada informasi yang didapatkan langsung (dari tangan pertama) oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel keterikatan untuk tujuan tertentu dalam studi (Sekaran & Bougie, 2017). Dalam penelitian ini

data primer yang digunakan bersumber dari responden yang merupakan karyawan dari PT. Jasa Rahaja yang berkaitan dengan identitas responden, serta persepsi responden terhadap *work life balance*, *work engagement*, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah merujuk pada informasi yang terkumpul dari sumber-sumber yang sudah ada (Sekaran & Bougie, 2017). Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh data internal dari perusahaan berupa profil, sejarah, visi, misi, tujuan, kebijakan, serta laporan keberlanjutan yang didapat dari website PT. Jasa Rahaja yang digunakan sebagai data pendukung penelitian sesuai dengan variabel yang diteliti.

### 3.4.2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data primer pada penelitian ini dengan menggunakan kuesioner (angket) yakni, menjelaskan bahwa terdapat daftar pertanyaan yang tertulis yang dirumuskan sebelumnya yang mana responden mencatat jawaban mereka, yang dalam hal ini biasanya terdapat dalam alternative yang dideskripsikan dengan jelas. Kuisisioner adalah metode pengumpulan data yang bisa dikatakan efisien ketika penelitian bersifat deskriptif atau eksplanatori (Sekaran & Bougie, 2017).

Jawaban yang disediakan pada setiap pertanyaan penelitian ini menggunakan skala likert. Menurut Sekaran dan Bougie (2017), menjelaskan bahwa skala Likert adalah skala yang dirancang untuk menguji seberapa kuat responden setuju dengan pernyataan (seperti "Saya menikmati minuman ringan") pada skala lima poin dengan



jangkar sebagai berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Ragu-ragu, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju.

### 3.5. Analisis Data

Penelitian ini dianalisa menggunakan *Structural Equation Model* (SEM), dengan menggunakan software PLS (*Partial Least Square*). SEM merupakan gabungan dari model persamaan berganda yang dikembangkan dari prinsip ekonometrika dan digabungkan dengan prinsip pengaturan dari psikologi dan sosiologi yang dapat tergambar melalui variable laten (tak terukur langsung) dan diukur tidak langsung yang berdasar pada indikator-indikator (variabel manifest) (Ghozali, 2016). Analisis *partial least square* atau PLS adalah teknik statistika multivariate yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS merupakan salah satu metode statistika SEM yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan yang spesifik pada suatu data, seperti ukuran sampel penelitian yang kecil dan hilangnya data dan multikolinearitas. Tujuan dari PLS adalah memprediksi pengaruh variabel X terhadap Y dan menjelaskan hubungan teoritis diantara kedua variabel (Jogiyanto, 2017).

Pada analisis PLS biasanya terdapat dua sub model, yang pertama yaitu model pengukuran atau bisa disebut outer model yang digunakan untuk uji validitas dan uji reliabilitas sedang yang kedua yaitu model struktural atau bisa disebut inner model yang digunakan untuk uji kausalitas atau pengujian hipotesis untuk uji model prediksi. Berikut ini merupakan penjelasannya:

### 3.5.1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

*Outer model* atau model pengukuran menggambarkan hubungan antara blok indikator dengan variabel latennya (eksogen atau endogen) (Ghozali & Latan, 2015). Uji validitas sebagai pengujian seberapa baik instrumen yang dikembangkan mengukur konsep tertentu yang dimaksudkan untuk mengukur (Sekaran & Bougie, 2016). Uji reliabilitas merupakan pengujian seberapa konsisten langkah-langkah alat ukur yang digunakan apapun konsep pengukurannya (Sekaran & Bougie, 2017). Selain itu, uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketetapan instrumen dalam mengukur konstruk (Ghozali & Latan, 2015).

Menurut Latan dan Ghozali (2015), berikut merupakan penjelasan lebih lanjut mengenai outer model:

#### 1. *Convergent validity*

*Convergent validity* merupakan model pengukuran yang berhubungan dengan prinsip yakni pengukuran (manifest variabel) dari konstruk yang seharusnya berkorelasi tinggi. *Rule of thumb* yang digunakan untuk menilai *validitas convergent* yakni nilai *loading factor* melebihi 0,7 untuk penelitian dengan sifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* antara 0,6 – 0,7 untuk penelitian yang memiliki sifat *exploratory* masih dapat diterima serta nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5.

#### 2. *Discriminant Validity*

Model pengukuran ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variabel) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi

dengan tinggi. Cara menguji validitas ini dengan indikator refleksi yakni melihat pada nilai cross loading untuk setiap variabel harus  $> 0.60$ . Cara lain yang dapat digunakan adalah membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model.

### 3. *Composite Reliability*

Dalam PLS-SEM, mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan item reflektif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Namun, menggunakan *Cronbach's Alpha* dalam menguji reliabilitas konstruk akan memberi nilai yang lebih rendah sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *composite reliability*. *Rule thumb* yang biasa digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7.

### 4. *Second Order Confirmatory Factor Analysis*

Dalam PLS, pengujian *second order* konstruk akan melalui dua jenjang, pertama analisis dilakukan dari konstruk laten dimensi ke indikator-indikatornya dan kedua, analisis dari konstruk laten ke dimensinya. Proses dan tahapan pada pengujian konstruk multidimensional (*second order*) yang bersifat reflektif dalam PLS sama dengan konstruk unidimensional (*first order*). Pada tahap menggambar model penelitian, seluruh indikator yang ada di dimensi konstruk ditarik semuanya ke konstruk di higher order. Jika pada pengujian *convergent validity* dan *discriminant validity* (proses algoritma) terdapat indikator disalah satu konstruk (apakah indikator yang di *higher order* atau yang ada di dimensi

konstruk) harus dihapus karena skor loading-nya rendah maka indikator tersebut harus dibuang di kedua jenjang (di *higher order* dan di dimensi konstruk) (Jogiyanto, 2017).

### 3.5.2. Evaluasi Model Pengukuran (*Inner Model*)

Model pengukuran inner model ini guna menunjukkan adanya hubungan atau energi estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada substantive theory. Dalam model structural PLS, dimulai dengan melihat pada RSquares pada setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model structural (Ghozali & Latan, 2015). Adapun menurut Latan dan Ghozali (2015), berikut penjelasan lebih lanjut mengenai inner model:

#### 1. R-square ( $R^2$ )

Untuk menilai model stuktural dapat dimulai dengan melihat dari R-squares yang ada dalam setiap variabel endogen sebagai prediksi dari model stuktural. Perubahan pada nilai R-square nantinya dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh pada variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel endogen yang memiliki pengaruh substansif. Nilai R-Squares 0.75, 0.50 dan 0.25 dan disimpulkan bahwa model kuat, moderat dan lemah.

#### 2. *Bootstrapping* (Uji hipotesis)

Prosedur *bootstrapping* menggunakan keseluruhan sampel yang asli untuk melakukan resampling kembali. Pada metode resampling bootstrap, nilai signifikansi yang digunakan (*two tailed*) yaitu t-value 1,65 dengan significance level = 10%, 1,96 dengan level signifikan = 5% dan 2,58 dengan significance

level = 1%).

### 3. Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam penelitian analisis menggunakan PLS dengan prosedur yang telah dikembangkan oleh Baron dan Kenny 1998 (dalam Ghozali & Latan, 2015) sebagai berikut:

- a. Model pertama, yaitu menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada t-statistik  $> 1,96$
- b. Model kedua, yaitu menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada t-statistik  $> 1,96$
- c. Model ketiga, yaitu menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen. Pada pengujian tahap terakhir, jika hasil dari pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen tidak signifikan namun pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen signifikan pada t-statistik  $> 1,96$ , maka variabel mediasi terbukti dapat memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Responden

Subjek dari penelitian ini adalah karyawan PT Jasa Raharja. Pengumpulan data menggunakan kuesioner melalui *google form* yang disebarkan cara online melalui *whatsapp* yang dilakukan mulai tanggal 18 Juli – 4 Agustus 2025 didapatkan responden sebanyak 140 orang dengan karakteristik yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Usia	25 – 35 tahun	39	27,9%
	36 – 45 tahun	67	47,9%
	>45 tahun	34	24,3%
	<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>
Tingkat Pendidikan	Diploma	17	12,1%
	S1	87	62,1%
	S2	36	25,7%
	<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>
Masa Kerja	5 – 10 tahun	31	22,1%
	11 – 15 tahun	32	22,9%
	16 – 20 tahun	36	25,7%
	>20 tahun	41	29,3%
<b>Total</b>		<b>140</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan jumlah sampel yang diperoleh yakni sebesar 140 karyawan PT Jasa Raharja, diketahui sebanyak 47,9% berusia 36 – 45 tahun, usia ini termasuk usia dewasa dan produktif. Karyawan dengan usia dewasa dan produktif memiliki pengalaman kerja yang lebih matang, tingkat kematangan emosional yang lebih baik,



dan kemampuan untuk berkonsentrasi lebih baik.

Karakteristik tingkat pendidikan, diketahui sebanyak 62,1% adalah S1, hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Jasa Raharja memiliki tingkat pendidikan yang tinggi. Karyawan dengan pendidikan tinggi lebih mampu mengidentifikasi masalah, menganalisisnya, dan menemukan solusi yang efektif dan menghasilkan pekerjaan yang lebih berkualitas.

Karakteristik masa kerja menunjukkan sebanyak 29,3% karyawan PT Jasa Raharja telah bekerja selama >20 tahun, karyawan dengan masa kerja >20 tahun lebih memiliki pemahaman mendalam tentang budaya perusahaan, pengalaman luas dalam memecahkan masalah, dan hubungan yang kuat dengan rekan kerja dan manajemen. selain itu karyawan lebih stabil dan dapat diandalkan, serta dapat memberikan bimbingan dan pelatihan kepada karyawan baru.

#### **4.2. Deskripsi Variabel Penelitian**

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diajukan. Dalam hal ini analisis deskriptif menjelaskan tanggapan para pelanggan terhadap pertanyaan yang diajukan masing-masing variabel *work life balance*, *work engagement*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing variabel, maka dalam penelitian ini dikelompokkan dalam satu katagori skor dengan menggunakan rentang skala dengan rumus sebagai berikut (Umar, 2017):

$$RS : \frac{TT - TR}{Skala}$$

Keterangan

RS : Rentang Skala

TR : Skor Terendah (1)

TT : Skor Tertinggi (5)

Berdasarkan rumus diatas, maka rentang skala dapat dihitung:

$$RS : \frac{5 - 1}{3}$$

$$RS : 1,3$$

Dengan demikian nilai interval dapat dijelaskan sebagai berikut:

Rendah : 1 – 2,33

Sedang : 2,34 – 3,67

Tinggi : 3,68 – 5,0

Tanggapan 140 karyawan PT Jasa Raharja mengenai *work life balance*, *work engagement*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 1. *Work Life Balance*

Tabel 4.2 Deksripsi *Work Life Balance*

Kode	Indikator	STS	TS	RR	S	SS	Mean	Kriteria
WLB1	<i>Time balance</i>	0	3	19	48	70	4,32	Tinggi
WLB2	<i>Involvement balance</i>	0	7	13	68	52	4,18	Tinggi
WLB3	<i>Satisfaction Balance</i>	0	1	21	65	53	4,21	Tinggi
Rata-rata							4,24	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.2, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai *work life balance* memiliki nilai rata-rata 4,24 (tinggi) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan setuju terhadap

penyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Jasa Raharja memiliki *work life balance* yang tinggi. Tanggapan responden terkait *time balance* menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* 4,32 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Jasa Raharja dapat melakukan hal-hal pribadinya setelah selesai bekerja. Kemudian tanggapan mengenai *involvement balance* memperoleh nilai rata-rata 4,18 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Jasa Raharja memiliki peranan aktif yang sama dalam mengurus pekerjaan ataupun urusan pribadi.

## 2. *Work Engagement*

Tabel 4.3 Deskripsi *Work Engagement*

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Mean	Kriteria
WE1	<i>Vigor</i>	0	6	12	63	59	4,25	Tinggi
WE2	<i>Dedication</i>	0	4	20	68	48	4,14	Tinggi
WE3	<i>Absorption</i>	0	5	15	57	63	4,27	Tinggi
Rata-rata							4,22	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.3, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai *work engagement* memiliki nilai rata-rata 4,22 (tinggi) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Jasa Raharja memiliki *work engagement* yang tinggi. Tanggapan responden terkait *absorption* menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* 4,27 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Jasa Raharja tidak pernah melalaikan

pekerjaan dan selalu berkonsentrasi pada pekerjaan. Kemudian tanggapan mengenai *dedication* memperoleh nilai rata-rata 4,14 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Jasa Raharja dapat menerima segala kondisi pekerjaan yang diberikan.

### 3. Kepuasan Kerja

Tabel 4.4 Deskripsi Kepuasan Kerja

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Mean	Kriteria
KP1	Menyenangi dan mencintai pekerjaannya	0	8	21	63	48	4,08	Tinggi
KP2	Moral kerja	0	9	13	52	66	4,25	Tinggi
KP3	Kedisiplinan	0	10	31	64	35	3,89	Tinggi
KP4	Prestasi kerja	0	8	14	59	59	4,21	Tinggi
Rata-rata							<b>4,11</b>	<b>Tinggi</b>

Berdasarkan tabel 4.4, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata 4,11 (tinggi) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Jasa Raharja memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Tanggapan responden terkait moral kerja menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* 4,25 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Jasa Raharja memiliki moral kerja dengan baik, seperti ikut berpartisipasi secara positif. Kemudian tanggapan mengenai kedisiplinan memperoleh nilai rata-rata 3,89 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Jasa

Raharja memiliki kedisiplinan dalam menjalankan tugas kerja dan menaati setiap aturan yang dibuat.

#### 4. Kinerja Karyawan

Tabel 4.5 Deskripsi Kinerja Karyawan

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Mean	Kriteria
KK1	<i>Quality</i>	0	4	10	60	66	4,34	Tinggi
KK2	<i>Quantity</i>	0	4	13	63	60	4,28	Tinggi
KK3	<i>Timeliness</i>	0	5	4	49	82	4,49	Tinggi
KK4	<i>Interpersonal Impac</i>	0	7	25	69	39	4,00	Tinggi
<b>Rata-rata</b>							<b>4,28</b>	<b>Tinggi</b>

Berdasarkan tabel 4.4, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kinerja karyawan memiliki nilai rata-rata 4,28 (tinggi) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Jasa Raharja memiliki kinerja yang tinggi. Tanggapan responden terkait *timeliness* menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* 4,49 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Jasa Raharja bisa menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Kemudian tanggapan mengenai *interpersonal impac* memperoleh nilai rata-rata 4,00 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Jasa Raharja dapat membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja.

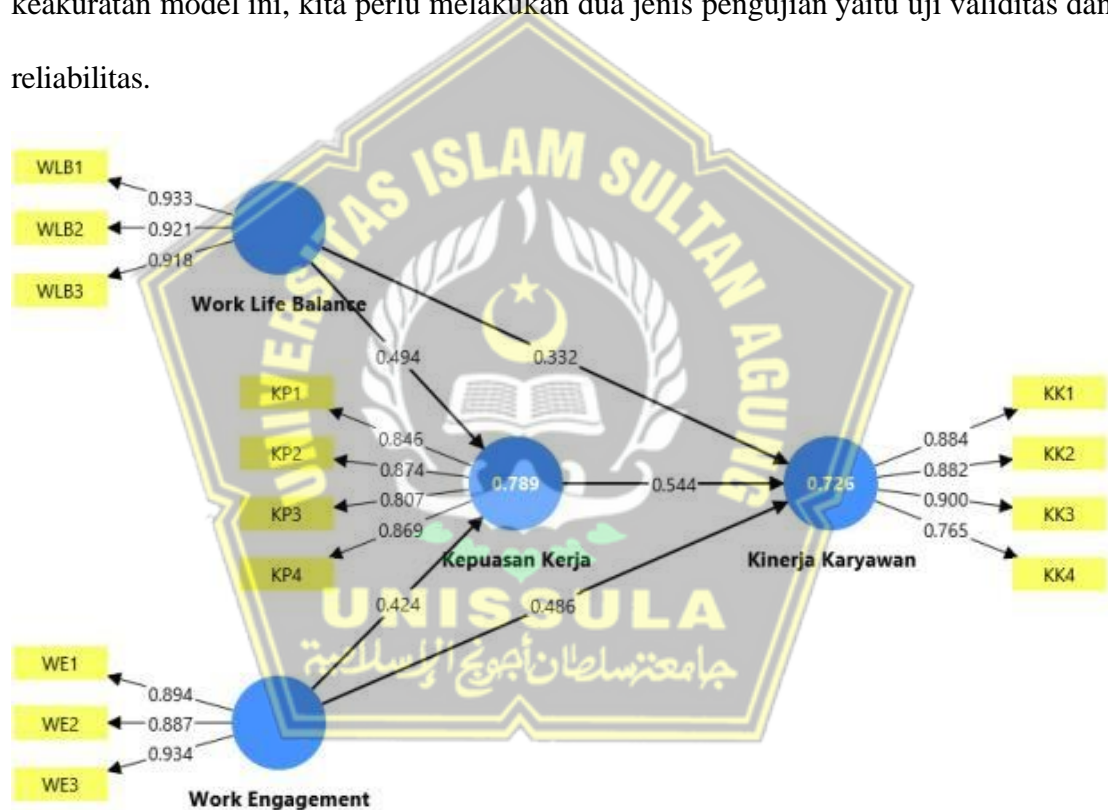
#### 4.3. Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)

Teknik pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang terdiri dari 3 tahap yaitu

pengujian outer model, pengujian inner model dan pengujian hipotesis sengan hasil sebagai berikut:

#### 4.3.1 Evaluasi *Outer Model*

Model pengukuran juga dikenal sebagai outer model, menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Untuk memastikan keakuratan model ini, kita perlu melakukan dua jenis pengujian yaitu uji validitas dan reliabilitas.



Gambar 4.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Berdasarkan gambar diatas, berikut ini dijelaskan hasil validitas dan reliabilitas yang telah diproses ulang setelah indikator-indikator tersebut dihapus atau dieliminasi, sebagai berikut:



## 1. Uji Validitas

### a. Validitas Konvergen

Untuk menentukan validitas konvergen digunakan nilai *outer loading* sebagai ukuran. Indikator dianggap valid jika nilai *outer loadingnya*  $\geq 0,7$ , menjelaskan bahwa indikator tersebut memiliki korelasi yang kuat dengan konstruk yang diukurnya dan berkontribusi signifikan dalam menjelaskan konstruk. Sebaliknya jika nilai *outer loading*  $< 0,7$  indikator tersebut dinyatakan tidak valid, mengindikasikan bahwa indikator tersebut memiliki korelasi lemah dengan konstruknya dan mungkin perlu dipertimbangkan untuk dihapus. Berikut adalah hasil yang diperoleh :

Tabel 4.6 Evaluasi *Outer Loading*

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
<i>Work Life Balance</i>	WLB1	0.894	Valid
	WLB2	0.887	Valid
	WLB3	0.934	Valid
<i>Work Engagement</i>	WE1	0.933	Valid
	WE2	0.921	Valid
	WE3	0.918	Valid
Kepuasan Kerja	KP1	0.846	Valid
	KP2	0.874	Valid
	KP3	0.807	Valid
	KP4	0.869	Valid
Kinerja Karyawan	KK1	0.884	Valid
	KK2	0.882	Valid
	KK3	0.900	Valid
	KK4	0.765	Valid

Hasil analisis pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa semua indikator variabel *work life balance*, *work engagement*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan

memiliki nilai *outer loading*  $> 0,7$ . Temuan ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator tersebut memiliki validitas yang baik dalam mengukur variabel laten.

#### b. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan adalah konsep yang digunakan untuk menilai sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Beberapa cara yang digunakan untuk mengevaluasi variabel diskriminan adalah dengan memeriksa nilai *cross loading*, AVE (*Average Variance Extracted*) dan *Fornell Larckel Criterion*.

Tabel 4.7 Nilai *Cross Loading*

Indikator	Variabel			
	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	<i>Work Engagement</i>	<i>Work Life Balance</i>
KK1	0.785	0.884	0.684	0.736
KK2	0.759	0.882	0.749	0.764
KK3	0.756	0.900	0.670	0.719
KK4	0.531	0.765	0.467	0.513
KP1	0.846	0.652	0.739	0.784
KP2	0.874	0.731	0.799	0.774
KP3	0.807	0.680	0.654	0.646
KP4	0.869	0.771	0.707	0.725
WE1	0.804	0.679	0.894	0.845
WE2	0.696	0.612	0.887	0.694
WE3	0.812	0.761	0.934	0.819
WLB1	0.810	0.766	0.826	0.933
WLB2	0.799	0.735	0.795	0.921
WLB3	0.784	0.733	0.796	0.918

Berdasarkan table 4.7 dapat dilihat bahwa indikator konstruk mempunyai korelasi lebih tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya, dengan kata lain semua pengujian validitas diskriminan indikator sudah valid. Selain mengamati

nilai *cross loading*, validitas diskriminan juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *fornell larckel criterion*.

Tabel 4.8 *Fornell Larckel Criterion*

Variabel	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	<i>Work Engagement</i>	<i>Work Life Balance</i>
Kepuasan Kerja	0.864			
Kinerja Karyawan	0.835	0.859		
<i>Work Engagement</i>	0.855	0.760	0.905	
<i>Work Life Balance</i>	0.850	0.806	0.872	0.924

Berdasarkan tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstruksya lebih besar dari pada nilai *cross loading* yang ada di bawahnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel 4.9 *Average Variance Extracted (AVE)*

No	Variabel	AVE	Keterangan
1	Kepuasan Kerja	0.722	Valid
2	Kinerja Karyawan	0.738	Valid
3	<i>Work Engagement</i>	0.819	Valid
4	<i>Work Life Balance</i>	0.854	Valid

Dari tabel 4.9 yang disajikan, semua konstruk (*work life balance*, *work engagement*, kinerja karyawan dan kepuasan kerja) memiliki nilai AVE di atas ambang batas 0,5. Hal ini merupakan indikasi positif bahwa model pengukuran memiliki validitas konvergen yang baik.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam PLS menggunakan *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach Alpha* (CA). *Composite reliability* bertujuan untuk mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator suatu konstruk. Nilai  $CR > 0,7$  menunjukkan bahwa indikator-indikator konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi, ini berarti indikator-indikator tersebut secara konsisten mengukur konstruk yang sama. *Cronbach Alpha* juga bertujuan untuk mengukur reliabilitas konsistensi internal. Nilai  $CA > 0,9$  reliabilitas sangat tinggi menunjukkan konsistensi internal sangat baik. Nilai CA antara 0,8 -0,9 reliabilitas tinggi. Nilai CA antara 0,7-0,8 reliabilitas dapat diterima umumnya dianggap sebagai batas minimum yang dapat diterima dalam penelitian. Berikut disajikan hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini:

Tabel 4.10 *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

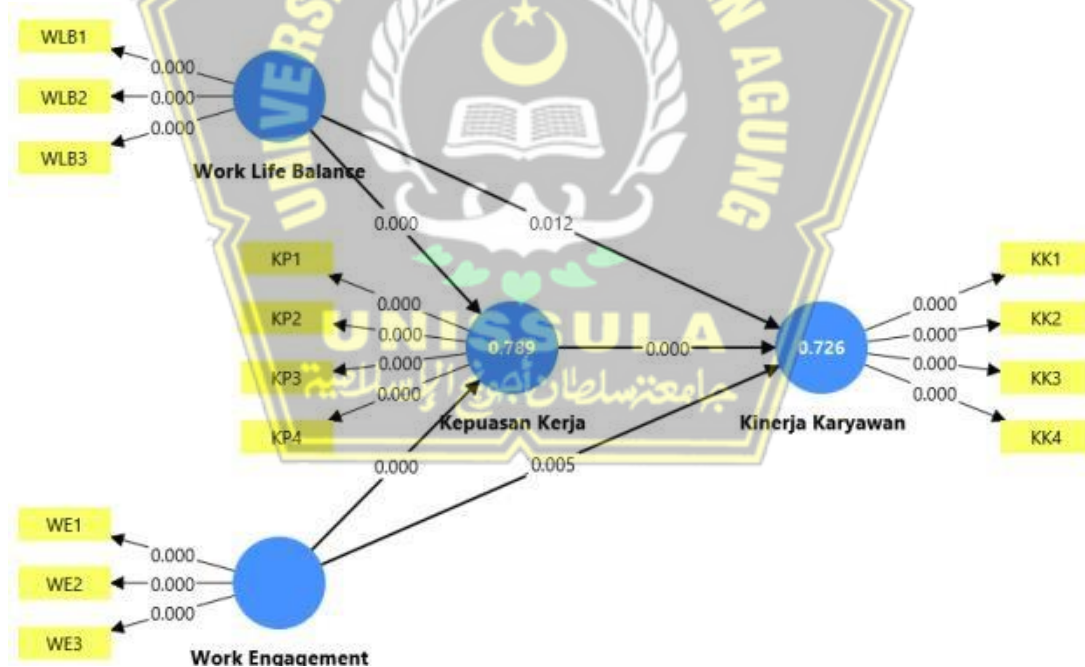
Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.874	0.871	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.899	0.882	Reliabel
<i>Work Engagement</i>	0.897	0.890	Reliabel
<i>Work Life Balance</i>	0.915	0.914	Reliabel

Hasil analisis reliabilitas menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Ini dapat dilihat dari nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach Alpha* (CA). Semua variabel laten dalam model memiliki nilai  $CR > 0,7$  ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi. Dengan kata lain indikator-indikator yang

digunakan untuk mengukur setiap variabel secara konsisten mewakili konstruk yang dimaksud. Nilai CA kepuasan kerja (0,871), CA kinerja karyawan (0,882), CA *work engagement* (0,890), dan CA *work life balance* (0,914) menunjukkan reliabilitas yang tinggi dengan nilai CA 0,8 – 0,9 ini berarti indikator-indikator untuk variabel ini sangat konsisten dalam mengukur konstruk.

#### 4.3.2 Evaluasi *Inner Model*

Setelah melakukan evaluasi *outer model* dan diperoleh bahwa setiap konstruk telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, maka yang berikutnya adalah evaluasi *model struktural* (*inner model*) dengan hasil sebagai berikut:



Gambar 4.2. Full Model Struktural *Partial Least Square* (*Inner Model*)

Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan mengenai hasil *path coefficient*, *indirect effect*, R-square ( $R^2$ ), f-square ( $F^2$ ), uji *goodness of fit*.

### 1. *Path Coefficient* (Pengaruh Langsung)

*Path coefficient* dalam PLS-SEM digunakan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antar konstruk (variabel laten) dalam model struktural. *Path coefficient* dievaluasi berdasarkan p-value dan Tstatistik yang dihasilkan dari *bootstrapping*. Jika p-value kurang dari atau sama dengan 0,05, dan Tstatistik lebih dari 1,96 maka pengaruh langsung tersebut dianggap signifikan secara statistik

Tabel 4.11. *Path Coeffisien* (Pengaruh Langsung)

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample mean (M)	Standard Deviasi (STDEV)	T Statistik	P values	Keputusan
<i>Work Life Balance</i> -> Kepuasan Kerja	0.494	0.488	0.120	4.113	0.000	H <sub>1</sub> diterima
<i>Work Engagement</i> -> Kepuasan Kerja	0.424	0.430	0.115	3.684	0.000	H <sub>2</sub> diterima
<i>Work Life Balance</i> -> Kinerja Karyawan	0.332	0.323	0.146	2.272	0.012	H <sub>3</sub> diterima
<i>Work Engagement</i> -> Kinerja Karyawan	0.486	0.492	0.138	2.335	0.005	H <sub>4</sub> diterima
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.544	0.544	0.154	3.534	0.000	H <sub>5</sub> diterima

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.11 di atas, dapat diketahui bahwa dari lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dijelaskan sebagai berikut:



### 1. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *Pvalues* yang membentuk pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan nilai *Tstatistics*  $(4,113) > 1,96$  dan nilai original sampel sebesar 0,494 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis pertama, yaitu *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana semakin tinggi *work life balance* yang dirasakan karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja mereka.

### 2. Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *Pvalues* yang membentuk pengaruh *work engagement* terhadap kepuasan kerja adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan nilai *Tstatistics*  $(3,684) > 1,96$  dan nilai original sampel sebesar 0,424 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis kedua, yaitu *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana semakin kuat *work engagement* yang dirasakan karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja mereka.

### 3. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *Pvalues* yang membentuk pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar  $0,012 < 0,05$  dengan nilai *Tstatistics*  $(2,272) > 1,96$  dan nilai original sampel sebesar 0,332 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis ketiga, yaitu *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana semakin

tinggi *work life balance* yang dirasakan karyawan, semakin tinggi kinerja karyawan.

#### **4. Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *Pvalues* yang membentuk pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar  $0,005 < 0,05$  dengan nilai *Tstatistics*  $(2,335) > 1,96$  dan nilai original sampel sebesar 0,486 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis keempat, yaitu *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana semakin kuat *work engagement* yang dirasakan karyawan, maka semakin baik pula kinerja mereka.

#### **5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *Pvalues* yang membentuk pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan nilai *Tstatistics*  $(3,534) > 1,96$  dan nilai original sampel sebesar 0,544 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis kelima, yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula kinerjanya.

## **2. Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

Untuk melihat efek variabel mediasi yaitu melalui hasil *Indirect Effect*. Berikut adalah tabel untuk melihat efek variabel mediasi.

Tabel 4.12. *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample mean (M)	Standard Deviasi (STDEV)	T Statistik	P values	Keputusan
<i>Work Life Balance</i> -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.269	0.270	0.112	2.392	0.008	Mampu Memediasi
<i>Work Engagement</i> -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.231	0.231	0.084	2.736	0.003	Mampu Memediasi

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

**a. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pegaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai Pvalues *indirect effect* adalah sebesar  $0,008 < 0,05$  dengan nilai Tstatistics  $(2,392) > 1,96$  dan nilai original sampel sebesar 0,269 (positif). Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *work life balance* terhadap kinerja karyawan.

**b. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pegaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai Pvalues *indirect effect* adalah sebesar  $0,003 < 0,05$  dengan nilai Tstatistics  $(2,736) > 1,96$  dan nilai original sampel sebesar 0,231 (positif). Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja

mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *work engagement* terhadap kinerja karyawan

### 3. *R-square*

Model structural di evaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen. Nilai  $R^2$  dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel endogen tertentu dan variabel eksogen apakah mempunyai pengaruh substantive.

Tabel 4.13 Nilai *R-Square*

No	Variabel	R-Squares	R-Squares adjusted
1	Kepuasan Kerja	0.789	0.785
2	Kinerja Karyawan	0.726	0.717

Berdasarkan tabel 4.13 menjelaskan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki nilai *r-square adjusted* sebesar 0,785 ini dapat diartikan bahwa 78,5% variasi atau perubahan kepuasan kerja dipengaruhi oleh *work life balance* dan *work engagement* sedangkan sisanya sebesar 21,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai *r-square adjusted* pada variabel kinerja karyawan sebesar 0,717 hal ini berarti bahwa 71,7% variasi atau perubahan kinerja karyawan dipengaruhi oleh *work life balance*, *work engagement* dan kepuasan kerja sedangkan sisanya sebesar 28,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

### 4. *F-square*

Kriteria nilai  $F^2$  ini terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu 0,02 (kecil/buruk); 0,15 (sedang/cukup); dan 0,35 (Besar/baik) (Setiawan, 2023). Berikut hasil uji *Fsquare* pada penelitian ini:

Tabel 4.14 Nilai *F-Square*

Hubungan Variabel	<i>f-Squares</i>	Pengaruh substantif
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.227	Cukup
<i>Work Engagement</i> -> Kepuasan Kerja	0.204	Cukup
<i>Work Engagement</i> -> Kinerja Karyawan	0.060	Kecil
<i>Work Life balance</i> -> Kepuasan Kerja	0.276	Cukup
<i>Work Life balance</i> -> Kinerja Karyawan	0.075	Kecil

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat hubungan variabel yang memiliki pengaruh substantif cukup besar terjadi pada variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (0,227), *work engagement* terhadap kepuasan kerja (0,204) dan *work life balance* terhadap kepuasan kerja (0,276). Sedangkan hubungan variabel yang memiliki pengaruh substantif kecil terjadi pada variabel *work engagement* terhadap kinerja karyawan (0,060) dan *work life balance* terhadap kinerja karyawan (0,075).

##### 5. Uji Kebaikan Model (Model Fit)

Dalam penelitian ini evaluasi kecocokan model (*model fit*) menggunakan SRMR, d\_ULS, d\_G, Chi square dan NFI, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.15. Hasil Uji *Goodness of Fit Model*

No	Struktural Model	Cut-Off Value	Estimated	Keterangan
1	SRMR	< 0,10	0.063	Fit
2	d_ULS	> 0,05	0.418	Fit
3	d_G	> 0,05	0.362	Fit
4	Chi-Square	$\chi^2_{tabel} > \chi^2_{df=136}$ (df = 136; $\chi^2_{tabel} = 164.216$ )	192.956	Fit
5	NFI	Mendekati 1	0.855	Fit

Hasil analisis menunjukkan bahwa model yang diuji menunjukkan model *acceptable fit*. Hasil ini mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian (*fit*) yang baik dengan data, artinya model yang diusulkan akurat dalam merepresentasikan hubungan antar variabel dalam data.

#### **4.4. Pembahasan**

##### **4.4.1. Pengaruh Langsung**

Pengaruh langsung dalam penelitian sebagaimana hipotesis yang diajukan dan temuan penelitian dapat dibahas sebagai berikut:

##### **1. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana semakin tinggi *work life balance* yang dirasakan karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja mereka. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika pegawai memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ganapathi, 2016) bahwa ada pengaruh positif dan signifikan *work life balance* dengan kepuasan kerja. Relevan dengan hasil penelitian (Pangemanan dkk, 2017), (Asepta & Maruno, 2017) bahwa *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian (Kanwar et al , 2019) menyebutkan bahwa



pengelolaan dari *work life balance* dapat meningkatkan fasilitas dalam bekerja sehingga akan mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan .

*Work-life balance* bagi karyawan PT Jasa Raharja merupakan suatu kondisi di mana mereka mampu mengelola waktu dan energi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang. Hal ini mencakup kemampuan untuk mencapai tujuan pekerjaan tanpa mengorbankan kesehatan, kebahagiaan, dan kebutuhan pribadi lainnya. apabila hal tersebut terpenuhi mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya

*Work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karena *work-life balance* membantu karyawan mengelola waktu mereka dengan lebih baik yang dapat mengurangi stres, selain itu karyawan yang merasa bahagia dan puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih produktif. Ketika mereka memiliki waktu untuk diri sendiri dan keluarga, mereka kembali bekerja dengan energi dan semangat yang baru. *Work-life balance* memungkinkan karyawan untuk menjaga kesehatan fisik dan mental mereka dengan berolahraga, bersosialisasi, dan melakukan kegiatan yang mereka sukai. Kesehatan yang baik berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja.

## **2. Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana semakin kuat *work engagement* yang dirasakan karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja mereka. *Work engagement* yang kuat menunjukkan bahwa karyawan terlibat secara

emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan tersebut.

Penelitian terdahulu (Yalabik dan Rayton, 2018), (Ramos & Almeida, 2017), (Yakin & Erdil, 2017) memberikan hasil bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *work engagement* pada kepuasan kerja. Serupa dengan penelitiannya (Murray et al, 2019) yang menyebutkan bahwa *work engagement* memberikan dampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Irwandi & Sanjaya, 2022) menunjukkan bahwa *work engagement* secara positif memengaruhi kepuasan kerja, hal ini dapat disebabkan karena pegawai dengan *work engagement* akan terlibat aktif dan antusias dalam pekerjaan mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaannya.

*Work engagement* (keterikatan kerja) pada karyawan PT. Jasa Raharja mengacu pada tingkat keterlibatan dan antusiasme karyawan dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang terlibat secara aktif merasa terhubung dengan pekerjaan dan organisasi, serta termotivasi untuk berkontribusi secara optimal. *Work engagement* yang tinggi dapat menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi. Hal ini dapat disebabkan karena karyawan yang terlibat dalam pekerjaan seringkali merasa pekerjaan tersebut memiliki arti dan menantang, sehingga pegawai merasa lebih berenergi dan termotivasi, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa pekerjaannya menantang, memiliki otonomi dalam bekerja, dan mendapatkan dukungan dari tim serta atasannya akan lebih *engaged*. Keterlibatan ini kemudian akan memicu

rasa puas terhadap pekerjaan, mengurangi stres, dan meningkatkan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa terlibat dalam pekerjaan lebih bersemangat, berdedikasi, dan menyerap dalam pekerjaan. Hal ini dapat menghasilkan perasaan positif seperti kebahagiaan, kesenangan, dan antusiasme, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

### 3. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana semakin tinggi *work life balance* yang dirasakan karyawan, semakin tinggi kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan merasa seimbang, akan lebih fokus, lebih kreatif, dan lebih mampu memberikan inovasi dalam pekerjaan yang tercermin dalam kinerja yang lebih baik.

Penelitian yang dilakukan oleh (Soomro et al, 2017) bahwa ada dampak yang positif dan signifikan antara *work life balance* pada kinerja karyawan. Penelitian lainnya (NoorHidayat et al, 2017) memberikan hasil yang serupa bahwa adanya pengaruh positif antara *work life balance* dan kinerja karyawan. Serta terdapat penelitian (Johari et al, 2017) menyebutkan bahwa adanya pengaruh *work life balance* pada kinerja karyawan. Serupa dalam penelitiannya (Thevanes & Mangaleswaran, 2018) yang menyebutkan bahwa *work life balance* dan kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan menurut.

*Work-life balance* dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT. Jasa Raharja karena karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik cenderung

lebih fokus dan produktif saat bekerja karena mereka tidak merasa terbebani oleh masalah pribadi atau tekanan kerja yang berlebihan. Selain itu *work-life balance* membantu karyawan mengelola stres dan menghindari *burnout*, sehingga mereka dapat bekerja lebih efektif. Karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik akan lebih fokus dan termotivasi dalam bekerja, karena karyawan merasa didukung dalam mengelola tanggung jawab pribadi dan profesional. Karyawan yang merasa didukung dalam keseimbangan hidup dan kerja lebih setia pada perusahaan dan memiliki komitmen yang lebih kuat, yang tercermin dalam kinerja yang lebih baik.

#### **4. Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana semakin kuat *work engagement* yang dirasakan karyawan, maka semakin baik pula kinerja mereka. *Work engagement* merupakan prioritas yang melibatkan seluruh energi dan antusiasme untuk dapat bekerja dengan baik serta menghasilkan produktivitas lebih banyak, inovasi, hingga mencapai kinerja yang baik.

Penelitian yang dilakukan oleh (Aditya, 2016) memberikan hasil bahwa adanya pengaruh signifikan antara *work engagement* pada kinerja karyawan. Penelitian (Siswono, 2016) memiliki hasil yang serupa menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara *work engagement* dan kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian (Sendawula et al, 2018) yang menyebutkan bahwa adanya pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan. Serupa dalam

penelitiannya (Handoyo & Setiawan, 2017) yang menyebutkan bahwa *work engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

*Work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja karena karyawan yang *engaged* lebih mungkin untuk bekerja keras, berkontribusi lebih banyak, dan memberikan hasil yang berkualitas tinggi. Keterikatan kerja membantu karyawan untuk lebih fokus pada tugas-tugas mereka, mengurangi gangguan dan meningkatkan efisiensi. Selain itu *work engagement* menciptakan rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang merasa terikat cenderung lebih setia, mengurangi tingkat absensi dan keinginan untuk pindah ke perusahaan lain sehingga meningkatkan kinerja karyawan.

## **5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula kinerjanya. Karyawan yang lebih merasa puas akan memiliki kinerja yang lebih efektif dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas akan pekerjaannya.

Penelitian (Babin & Boles, 2016) memberikan hasil bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja pada kinerja karyawan. Penelitian (Miao & Kim, 2020) menunjukkan hasil serupa, dimana terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Berliana et al, 2019) menyebutkan bahwa adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

karyawan. Relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Febriana dkk, 2020) menyebutkan bahwa kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting bagi PT Jasa Raharja untuk mencapai tujuan perusahaan, adanya pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai tujuan perusahaan. Rasa puas ini menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Ketika karyawan merasa puas, mereka lebih mungkin untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja juga dapat membantu karyawan untuk lebih fokus pada pekerjaan mereka dan mengurangi gangguan sehingga dalam menyelesaikan tugas lebih efisien dan lebih cenderung mencari cara untuk meningkatkan kinerjanya.

#### **4.4.2. Pengaruh Tidak Langsung**

Pengaruh tidak langsung dalam penelitian sebagaimana hipotesis yang diajukan dan temuan penelitian dapat dibahas sebagai berikut:

##### **1. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *work life balance* terhadap kinerja karyawan. Artinya, *work-life balance* yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan



kepuasan kerja inilah yang kemudian secara langsung mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian (Kanwar et al, 2019) menyebutkan bahwa adanya pengaruh antara *work life balace* dengan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian (Soomro et al, 2017) memberikan hasil yang serupa, dimana ada dampak yang signifikan antara *work life balance* pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian (Berliana et al, 2019) menyebutkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan faktor kunci yang menghubungkan antara *work life balance* terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja, hal ini disebabkan karena ketika karyawan merasa memiliki kontrol atas waktu mereka dan dapat memenuhi kebutuhan pribadi, mereka cenderung lebih bahagia dan puas dengan pekerjaan mereka, karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, terlibat, dan produktif yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja. *Work life balance* yang baik, di mana karyawan PT Jasa Raharja dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, keseimbangan (kerja dan kehidupan pribadi) ini membuat karyawan merasa lebih bahagia dan puas dengan pekerjaan mereka, mengurangi tingkat stres dan meningkatkan keterikatan mereka pada pekerjaan. Kepuasan kerja yang meningkat ini dapat mendorong mereka untuk bekerja lebih keras, lebih kreatif, dan lebih fokus, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja.

## **2. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pagaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *work engagement* terhadap kinerja karyawan. Artinya, karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaan mereka (*work engagement*) cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan kepuasan kerja inilah yang kemudian berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang muncul dari pengalaman kerja yang baik. Karyawan yang engaged cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk memberikan kinerja yang lebih baik.

Penelitian (Ramos & Almeida, 2017) memberikan hasil bahwa adanya pengaruh positif antara *work engagement* dan kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian (Sendawula et al, 2018) menunjukkan hasil yang serupa dimana adanya pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian (Babin & Boles, 2016) bahwa adanya kepuasan kerja mampu memperkuat hubungan *work engagement* dan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja memainkan peran penting dalam menghubungkan antara *work engagement* dan kinerja karyawan PT Jasa Raharja, hal ini disebabkan karena karyawan yang memiliki engaged dalam pekerjaannya (bersemangat, berdedikasi, dan terserap dalam pekerjaan) akan merasa puas dengan

pekerjaannya (ditunjukkan dengan menyenangi dan mencintai pekerjaannya, moral kerja, disiplin dan prestasi kerja), maka dampak positif dari keterlibatan kerja akan semakin terasa. Karyawan ini akan lebih mungkin untuk bekerja keras, menghasilkan ide-ide kreatif, dan memberikan kontribusi yang signifikan bagi perusahaan. Karyawan yang terlibat dan puas cenderung lebih termotivasi, berdedikasi, dan bersemangat dalam bekerja. Mereka lebih mungkin untuk memberikan usaha terbaik mereka, mengambil inisiatif, dan bekerja lebih efektif. Hal ini akan meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kualitas pekerjaan mereka.



## BAB V

### PENUTUP

#### 4.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, ini berarti ketika karyawan PT. Jasa Raharja memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, akan lebih puas dengan pekerjaan mereka.
2. *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, ini berarti jika karyawan PT. Jasa Raharja merasa terlibat dan terikat dengan pekerjaan, mereka akan memberikan yang terbaik dan mencapai hasil yang lebih baik.
3. *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, ini berarti jika karyawan PT. Jasa Raharja memiliki waktu yang cukup untuk kehidupan di luar pekerjaan, dan merasa bahagia serta tidak stres, maka kinerjanya akan meningkat.
4. *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, ini berarti karyawan PT. Jasa Raharja yang terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik cenderung lebih produktif, inovatif akan mampu meningkatkan kinerjanya dengan memberikan layanan pelanggan yang lebih baik.

5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja ini mampu memediasi pengaruh *work life balance* dan *work engagement* terhadap kinerja karyawan ini berarti karyawan PT. Jasa Raharja yang memiliki *work-life balance* yang baik (bisa membagi waktu antara pekerjaan dan keluarga dengan seimbang) dan *work engagement* yang tinggi (terlibat secara penuh, berdedikasi dan bersemangat dalam pekerjaan) akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja ini akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai hasil yang lebih baik pula

#### 4.2. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan sejumlah implikasi manajerial yang berkaitan dengan *work life balance*, *work engagement* dan kepuasan kerja.

##### 1. *Work Life Balance*

Indikator terendah dalam variabel ini adalah *involvement balance*, sehingga Manajemen PT. Jasa Raharja disarankan untuk dapat menawarkan karyawan opsi bekerja dari rumah atau model hibrida untuk mengurangi waktu dan biaya perjalanan atau menerapkan opsi jam kerja yang dapat disesuaikan, seperti memulai lebih awal atau lebih malam.

##### 2. *Work Engagement*

Indikator terendah dalam variabel ini adalah *dedication*, sehingga Manajemen PT. Jasa Raharja disarankan untuk mendukung ERGs (*Employee Resource Groups*) dengan menyediakan anggaran khusus untuk program pelatihan dan

pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Selain itu manajemen PT. Jasa Raharja juga dapat mendorong karyawan untuk mengubah rutinitas kerja mereka, misalnya dengan mengalokasikan waktu untuk aktivitas menyenangkan seperti bekerja pada proyek yang menarik atau menyediakan program kesehatan seperti membuat event olahraga yang mendukung kesehatan mental

### 3. Kepuasan Kerja

Indikator terendah dalam variabel ini adalah kedisiplinan, sehingga Manajemen PT. Jasa Raharja disarankan untuk dapat memanfaatkan teknologi sebagai alat pengawas kedisiplinan yang terukur dan tersistem dengan fitur untuk mengelola absensi secara online yang terintegrasi dengan payroll. Manajemen PT. Jasa Raharja juga dapat mengadakan training yang berkaitan dengan kedisiplinan, misal manajemen waktu yang baik, atau manajemen cuti yang tepat.

### 4. Kinerja Karyawan

Indikator terendah dalam variabel ini adalah *interpersonal impac*, sehingga Manajemen PT. Jasa Raharja disarankan untuk menyediakan berbagai bentuk pelatihan mulai dari workshop, seminar hingga mentoring langsung dengan senior atau atasan. Manajemen PT. Jasa Raharja juga dapat mendorong kerjasama dan kolaborasi diantara tim dan departemen dengan menerapkan sistem komunikasi yang efektif, seperti rapat rutin, penggunaan platform komunikasi yang mudah diakses dan budaya feedback yang konstruktif.



#### 4.3. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang sudah diuraikan maka penulis dapat menjelaskan keterbatasan dan agenda penelitian mendatang, diantaranya:

1. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai *r-square adjusted* sebesar 0,785 ini dapat diartikan bahwa 78,5% variasi atau perubahan kepuasan kerja dipengaruhi oleh *work life balance* dan *work engagement* sedangkan sisanya sebesar 21,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai *r-square adjusted* pada variabel kinerja karyawan sebesar 0,717 hal ini berarti bahwa 71,7% variasi atau perubahan kinerja karyawan dipengaruhi oleh *work life balance*, *work engagement* dan kepuasan kerja sedangkan sisanya sebesar 28,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti sehingga masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan,
2. Pada penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain seperti kompetensi, kepemimpinan, *organizational citizenship behaviour* dan lain sebagainya

## DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, I.B.P. 2016. Analisis pengaruh Employee Engagement dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Individu Karyawan (studi kasus pada PT Inti (persero). *Jurnal Manajemen Maranatha*, 16(1). Tersedia di <https://doi.org/10.28932/jmm.v16i1.6%0A>.
- Afandi, P. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafra Publishing.
- Arifin, M., & Muharto, A. 2022. Pengaruh Worklife Balance Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Livia Mandiri Sejati Pasuruan). *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 15(1): 37–46.
- Asepta, U. Y., & Maruno, S.H.P. 2017. Pengaruh Work -Life Balance Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal JIBEKA*, 11(1): 77–85.
- Aziz, A., & Rahardjo, P. 2014. Faktor-faktor Prokrastinasi Akademik Pada Mahasiswa Tingkat Akhir yang Menyusun Skripsi di Universitas Muhammadiyah Purwokerto Tahun Akademik 2011/2012. *Jurnal Psikologi Pendidikan Dan Pengembangan SDM*, 11(1): 61–68.
- Babin, B.J., & Boles, J.S. 2016. The Effects of Perceived Co -Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services* 72, 72(1): 57–75.
- Badrianto, Y., & Maryadi, A. (2023). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(2), 498-505.
- Badriyah, M. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan 1*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Bahri, S., & Nisa, Y.C. 2017. Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(1): 9–15.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Taris, T.W. 2018. Work Engagement: An Emerging Concept In Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, 22(3): 187–200.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E 2017. Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology Association* , 22(3): 273–285.
- Berliana, M., Siregar, N., & Gustian, H.D. 2019. The Model of Job Satisfaction and Employee Performance. *International Review of Management and Marketing* , 18(3).

- Bernardin, H. J., Russell, J. E.A 2018. *Human Resource Management, An Experiential Approach*. Singapura: McGraw-Hill, Inc.
- Bintang, S. K., & Astiti, D.P. 2016. Work-Life Balance dan Intensi Turnover Pada Pekerja Wanita Bali di Desa Adat Sading, Mangupura. *Jurnal Psikologi Udayana*, 3(3): 384.
- Bishop, J. 2017. The Recognition and Reward of Employee Performance. *Journal of Labor Economics*, 5(4): 2.
- Clark, S.C 2020. Work/Family border theory: A New Theory of Work /Family balance. *Journal of Occupational Health Psychology Association* , 53(6): 747–770.
- Dyer, L., dan Reeves, T. 2015. Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know And Where Do We Need To Go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3): 656–670.
- Febriana, I.P.R., Agung, A.A.P., & Sudja, I.N. 2020. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Warung Mina Padang Sambian Kota Denpasar. *Values*, 1(3).
- Federman, B. 2019. *Employee Engagement*. Jakarta: Morning Books.
- Fenia Annamaria Rondonuwu, W.R. 2018. Pengaruh Work -life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(2): 30–38.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C.C. 2019. Beyond Work And Familiy: a Measure Pf Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Juornal of occupational Health Psychology*, 14(4): 441–456.
- Ganapathi, I.M.D. 2016. Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Bio Farma Persero). *Jurnal Ecodemica Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 4(1): 125–135.
- Ghozali, I. & Latan, H. 2015. *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Ghozali, I. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* . Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J.D. 2018. The Relation Between Workfamily Balance and Quality of Lif. *Journal of Vocational Behavior*, 63(4): 510–531.
- Handayani, A., Afiati, T., & Adiyanti, M. 2015. Studi Eksplorasi Makna Keseimbangan Kerja Keluarga Pada Ibu Bekerja. *Seminar Psikologi Dan Kemanusiaan*,. hal.978–979.

- Handoko, S. D., Wibowo, N. M., & Hartati, S. 2021. Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal EMA (Jurnal Ekonomi Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi)*, 6(1): 17–26.
- Handoyo, A. W., & Setiawan, R. 2017. Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Rejeki Dewata. *AGORA*, 5(1).
- Heryenzus, H., & Laia, R. 2018. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT Bank Negara Indonesia Cabang Batam. *JIM UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam)*, 6(2): 12–21. Tersedia di <https://doi.org/10.33884/jimupb.v6i2.674%0D>.
- Hitalessy, V., Roni, H., & Iswandi, I. 2018. Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Image : Jurnal Riset Manajemen*, 7(1): 38–44. Tersedia di <https://doi.org/10.17509/Image.V7i1.23137>.
- Hudson 2015. *The Case for Work/Life Balance : Closing the Gap Between Policy and Practice*. Singapore: Hudson Highland Group, Inc.
- Indrasari, M. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karywan, Tinjauan dari Dimensi iklim Organisasi, Kreativitas dan Karakteristik Pekerjaan*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
- Indrayani, H. 2018. *Manajemen SDM Terintegrasi*. Pekanbaru: Suska Press.
- Irwandi, F.Y., & Sanjaya, A. 2022. Pengaruh Work-Life Balance dan Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada Bankaltimtara Syariah Cabang Jl. A Yani Samarinda) *Journal of Business Management Education*, 7(2): 1–7.
- Jogiyanto 2017. *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Johari, J., Tan, F.Y., & Zulkarnain, I.T 2017. Autonomy, Workload, Work -Life Balance and Job Performance Among Teachers. *International Journal of Educational Management*, 32(1): 107–120.
- Junaedi, J. 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Indosterling Capital Surabaya. *Agora*, 7(2): 1–4.
- Kahn, W.A. 2017. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692–724.
- Kanwar, Y. P. S., Singh, A. K., & Kodwani, A.D. 2 2019. Work -Life Balance and Burnout as Predictors of Job Satisfaction in The It-Ites Industry. *The Journal of Business Perspective*, 13(2): 1–12.



- Kustya, N.D.R.N. 2020. Analisis Pengaruh Work Engagement Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Diponegoro Journal Of Management.*, 9(2): 1.
- Lockwood, Nancy R 2018. *Work/Life Balances : Challenges And Solutions” Society For Humaenelitian Bisnis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marimin, A., & Santoso, H. 2020. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Keterlibatan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6(3): 703–708.
- Marks, S.R., & macdermid, S.. 2016. Multiple Roles and the Self : a Theory of Role Balance. *Journal of Marriage Family*, 58: 417–432.
- Mathis, Robert. L., & J.H.J. 2018. *Human Resource Management, Edisi 12*. Mason: Thomson South – Western.
- Miao, S., & K. 2020. Management Characteristics as Determinants of Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Job Satisfaction. *Sustainability*, 12(5): 1948. Tersedia di <https://doi.org/10.3390/su12051948%0D>.
- Murray, M.K., Duncan, N., Pontes, H.M., & Griffiths, M.D 2019. Organizational Identification, Work Engagement, and Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8): 1019–1033.
- Nainggolan, Hermin, dkk. 2022. *Pengantar Manajemen SDM di Era Modern*. Bandung: CV. Media Sains Indonesia.
- Nasrudin, S & Herman, P. 2018. *Penelitian Sumber daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Nitisemito, A.S. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- NoorHidayat, F., Suwarsi, S., & Abdurrahman, D. 2017. Pengaruh Work Life Balance terhadap Stres Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Pln (Persero) P2b Apb Jabar. *Prosiding Manajemen*. hal.1153–1159.
- Octorini, A. C. N., Trirahayu, D., & Nisa, C. 2021. Pengaruh Work -Life Balance Dan Job Crafting Terhadap Work Engagement Karyawan PT Bank Tabungan Negara ( Persero ) Tbk. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pancasila*, 1(1): 40–55.
- Pangemanan, F, L., Pio, R. J., dan Tumbel, T, M. 2017. Pengaruh Work -Life Balance dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(3): 1–8.
- Pratiwi, J. A., & Fatoni, F. 2023. Pengaruh Employee Engagement dan Work -Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1): 432–444. Tersedia di <https://doi.org/10.26740/jim.v11n2.p432-444%0D>.

- Prawirosentono 2018. *Motivasi Dan Kinerja Pegawai*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Ramos, O. A. & Almeida, D. H 2017. Work engagement, social support, and job satisfaction in Portuguese nursing staff: A winning combination. *Applied Nursing Research*, 3(1): 37–41.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A 2018. *Organizational Behavior*. Jersey: Pearson Education.
- Robertson, I. T., & Cooper, C.L. 2019. Full engagement: The integration of Employee Engagement and Psychological Well-Being. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(4): 324–336. Tersedia di <https://doi.org/10.1108/01437731011043348%0D>.
- Robinson et. al 2015. *The Drivers of Employee Engagement Report 408*. UK: Institute for Employment Studies.
- Rolos, J., Sambul, S.A.P., dan Rumawas, W. 2018. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota. *Jurnal Administrasi Bisnis.*, 6(4): 19–27.
- 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. Tersedia di <https://doi.org/10.21043/bisnis.v8i1.7045>.
- Saks 2016. *What Do We Really Know About Employee Engagement Human Resource Development Quarterly*. New Jersey: Wiley Periodicals, Inc.
- Schaufeli W.B, Bakker A.B, & Salanova, M 2017. The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66: 701–716.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R.N. 2018. *Organization Behavior: 9th Edition*. Amerika Serikat: John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, Uma & Roger Bougie 2017. *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*. Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. 2018. Training, employee Engagement and Employee Performance: Evidence from Uganda's Health Sector. *Cogent Business and Management*, 5(1): 1–13. Tersedia di <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>.
- Siswono, D.. 2016. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan di Rodex Travel Surabaya. *AGORA*, 4(2): 374–380.
- Soomro, A.A., Breiteneker, R.J., & Moshadi Shah, S.A 2017. Relation of Work -Life Balance, Work-Family Conflict, and Family-Work Conflict with the Employee Performance-Moderating Role of Job Satisfaction. *Journal of Business Studies*,



7(1): 129–146.

- Sugiyono 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sujarweni, V.W. 2017. *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta.: Pustaka Baru Press.
- Sutrisno, E. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Thevanes, N., Mangaleswaran, T 2018. Relationship between Work -Life Balance and Job Performance of Employees. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(5): 11–16.
- Umar, H. 2019. *Metode Riset Manajemen Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wardani, L. M., & Firmansyah, R. 2021. *Work-life Balance para Pekerja Buruh*. Pekalongan: PT. Nasya Expanding Management.
- Yakin, M., & Erdil, O 2017. Relationships Between Self -Efficacy and Work Engagement and the Effects on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. hal.370 – 378.
- Yalabik, Z.Y., dan Rayton, B.R.M. 2018. Facets of Job Satisfaction and Work Engagement, Evidence-based HR. *a Global Forum for Empirical Scholarship* , 5(3): 248–265.
- Yusuf, R. M., Taroreh, R. N., & Lumintang, G.G. 2019. Pengaruh Employee Engagement, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Indospice di Manado. *Jurnal EMBA*, 7(4): 4787–4797.
- Zaleha, M.. 2020. Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kesuksesan Karir dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi (Studi Pada PT. Smart Tbk Refinery Surabaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 5(1): 1–16.