

**Pengaruh *Work Engagement*, dan *Work life balance* Terhadap
Kinerja Karyawan: Peran Kepuasan Kerja Sebagai Variabel
Mediasi Studi pada PT. DNP Indonesia**

SKRIPSI



Oleh:

Nama: Muhammad Hanif Wibowo

NIM: 220501110116

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK

IBRAHIM MALANG

2026

**Pengaruh *Work Engagement*, dan *Work life balance* Terhadap
Kinerja Karyawan: Peran Kepuasan Kerja Sebagai Variabel
Mediasi Studi pada PT. DNP Indonesia**

SKRIPSI

Diajukan Kepada: Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim
Malang untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar
sarjana Manajemen (SM)



Oleh:

Nama: Muhammad Hanif Wibowo

NIM: 220501110116

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK
IBRAHIM MALANG**

2026

LEMBAR PENGESAHAN

Pengaruh *Work Engagement*, dan *Work life balance* Terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Studi pada PT. DNP Indonesia

SKRIPSI

Oleh

MUHAMMAD HANIF WIBOWO

NIM : 220501110116

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 22 Juni 2026

Susunan Dewan Penguji:

- 1 Ketua Penguji
Rini Safitri, M.M
NIP. 199303282019032016
- 2 Anggota Penguji
Ryan Basith Fasih Khan, M.M
NIP. 199311292020121005
- 3 Sekretaris Penguji
Ikhsan Maksum, M.Sc
NIP. 199312192019031012

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Dr. Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002

LEMBAR PERSETUJUAN

**Pengaruh *Work Engagement*, dan *Work life balance* Terhadap
Kinerja Karyawan: Peran Kepuasan Kerja Sebagai Variabel
Mediasi Studi pada PT. DNP Indonesia**

SKRIPSI

Oleh

Muhammad Hanif Wibowo

NIM: 22050110116

Telah Disetujui Pada Tanggal 09 Juni 2026

Dosen Pembimbing



Ikhsan Maksum, M.Sc

NIP. 199312192019031012

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Hanif Wibowo

NIM : 220501110116

Fakultas/Program Studi : Ekonomi / Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul :

Pengaruh Work Engagement, dan Work life balance Terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Studi pada PT. DNP Indonesia Adalah hasil karya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya, apabila di kemudian hari muncul “klaim” atau tuntutan dari pihak manapun, hal tersebut sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya pribadi dan tidak menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing maupun Fakultas Ekonomi. Dengan demikian, surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan atau paksaan dari pihak mana pun.

Malang, 2 Juni 2026

Hormat Saya,



Muhammad Hanif Wibowo

NIM: 220501110116

HALAMAN MOTTO

"Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan."

(QS. Al-Insyirah: 5–6)

"Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, ia menyempurnakan pekerjaannya."

(HR. Al-Baihaqi)

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT. Berkat rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada jenjang Strata 1, dengan judul ” Pengaruh *Work Engagement*, dan *Work life balance* Terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Studi pada PT. DNP Indonesia”. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membimbing umat manusia keluar dari kegelapan menuju era yang dipenuhi cahaya ilmu pengetahuan. Semoga kita semua memperoleh syafaat beliau, aamiin ya Allah. Penulis memahami bahwa proses penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan berkat arahan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak. Dengan penuh rasa hormat, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Kepada kedua orang tua penulis, Ibu Erni Setiawati dan Bapak Wahyudi, yang selalu memberikan doa, dukungan, dan kasih sayang tanpa henti. Terima kasih atas segala pengorbanan dan kepercayaan yang diberikan kepada penulis. Kepada adik-adik tercinta, Ihsan Nabilla dan Syamil, terima kasih atas doa, semangat, dan dukungan yang selalu menyertai hingga skripsi ini dapat terselesaikan.
2. Kepada seseorang yang tidak kalah penting kehadirannya, HZ. Terima kasih telah menjadi bagian dalam proses perjalanan penulis menyusun skripsi. Berkontribusi baik tenaga, waktu, menemani, mendukung, serta menghibur penulis dalam penatnya kerja sekaligus skripsi, dan meyakinkan penulisan untuk pantang menyerah hingga penyusunan skripsi ini terselesaikan.
3. Kepada Ibu Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc. M.Ei selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Ibu Dr. Setiani, M.M dan Bapak Dr. Muhammad Nanang Choiruddin, S.E., M.M. Selaku dan Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

6. Ikhsan Maksu, M.Sc. selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu ada kapanpun dan dimanapun ketika penulis membutuhkan bantuan, semoga selalu diberikan kesehatan dan dimudahkan urusannya
7. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
8. Kepada sahabat dan teman-teman seperjuangan yang telah penulis anggap sebagai keluarga. Terima kasih atas setiap dukungan, semangat, doa, serta momen kebersamaan yang telah diberikan selama proses penyusunan skripsi ini. Kehadiran kalian memberikan banyak pelajaran, motivasi, dan kenangan berharga yang akan selalu penulis ingat.
9. Kepada diri sendiri, terima kasih telah bertahan dan terus berjuang hingga berada di titik ini, karena tidak menyerah dalam menyelesaikan skripsi di tengah kesibukan bekerja. Perjalanan ini menjadi bukti bahwa kerja keras, kesabaran, dan doa akan selalu menemukan jalannya. Bangga karena telah mampu menyelesaikan apa yang telah dimulai dan terus melangkah hingga akhir.

Akhir kata, penulis berharap semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis dalam pengembangan ilmu pengetahuan maupun secara praktis bagi pihak-pihak yang berkepentingan serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

Malang, 2 Juni 2026

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	iii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK	xv
ABSTRACT.....	xvi
المخلص	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	2
1.1 Latar Belakang	2
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	8
1.4.2 Manfaat Praktis	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Kajian Empiris.....	8
2.2 Kajian Teoritis	11
2.2.1 <i>Work Engagement</i>	11
2.2.2 <i>Work life balance</i>	16
2.2.3 Kinerja Karyawan.....	22
2.2.4 Kepuasan Kerja.....	28
2.3 Hubungan Antar Variabel	33
2.3.1 Pengaruh antara <i>Work Engagement</i> dan Kinerja Karyawan.....	33
2.3.2 Pengaruh <i>Work life balance</i> terhadap Kinerja Karyawan	33
2.3.3 Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap Kepuasan Kerja	34
2.3.4 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	35
2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	35
2.3.6 Kepuasan Kerja sebagai Mediasi pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	36
2.3.7 Kepuasan Kerja sebagai Mediasi pengaruh <i>Work life balance</i> terhadap Kinerja Karyawan	37
2.4 Model Hipotesis	38

BAB III METODE PENELITIAN.....	36
3.1 Jenis Penelitian	36
3.2 Lokasi Penelitian	36
3.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	37
3.3.1 Populasi.....	37
3.3.2 Sampel.....	37
3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel	38
3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel	39
3.4.1 <i>Work Engagement</i>	39
3.4.2 <i>Work life balance</i>	39
3.4.3 Kepuasan Kerja.....	39
3.4.4 Kinerja Karyawan.....	40
3.5 Skala Pengukuran	43
3.6 Pengumpulan Data	44
3.6.1 Sumber Data	44
3.7 Metode Pengumpulan Data	45
3.8 Teknik Analisis Data.....	45
3.8.1 Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	46
3.8.2 Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	47
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	47
4.1 Hasil Penelitian	47
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	47
4.1.2 Data Demografi Penelitian.....	48
4.1.3 Analisis <i>Outer Model</i>	50
4.1.4 Uji Evaluasi <i>Inner Model</i>	61
4.2 Pembahasan	67
4.2.1 Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	68
4.2.2 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	70
4.2.3 Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap Kepuasan Kerja	73
4.2.4 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	75
4.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	77
4.2.6 Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	80
4.2.7 Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan	83

BAB V PENUTUP	75
5.1 Kesimpulan	75
5.2 Saran.....	76
DAFTAR PUSTAKA	78

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu yang Relevan dengan Work Life Balance, Work Engagement, dan Kinerja Karyawan	8
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel dan Item Indikator Variabel	40
Tabel 3.2 Skala Pengukuran Likert	43
Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Jenis Kelamin	48
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Lama Kerja	49
Tabel 4.3 Nilai Outer Loading	52
Tabel 4.4 Nilai Average Variance Extracted (AVE)	55
Tabel 4.5 Nilai Cross Loading	56
Tabel 4.6 Fornell-Lacker Criterion	58
Tabel 4.7 Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	58
Tabel 4.8 Nilai Croanbach's Alpha	60
Tabel 4.9 Nilai Koefisien Determinasi (R^2)	62
Tabel 4.10 Hasil Predictive Relevance (Q^2)	63
Tabel 4.11 Hasil Path Koefisien (Hipotesis)	64
Tabel 4.12 Nilai Path Coefficient (Pengaruh Tidak Langsung)	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Model Hipotesis Penelitian	39
Gambar 4.1 Outer Model	51

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Lembar Kuisioner	84
Lampiran 2: Data Responden	87
Lampiran 3: Hasil Olah Data	107
Lampiran 4: Data Diri Penulis	110
Lampiran 5: Lembar Bukti Plagiasi	111
Lampiran 6: Lembar Bimbingan dan Konsultasi.....	112

ABSTRAK

Muhammad Hanif Wibowo. 2026. SKRIPSI. Judul :Pengaruh *Work Engagement* dan *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan : Peran Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Metode Studi Pada PT.DNP Indonesia

Pembimbing : Ikhsan Maksum, M.Sc

Kata Kunci : *Work Engagement*, *Work Life Balance*, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Work Engagement* dan *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Departemen Produksi PT DNP Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 200 responden. Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Engagement* dan *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu, *Work Engagement* dan *Work Life Balance* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Namun, Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh *Work Engagement* maupun *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan PT DNP Indonesia lebih dipengaruhi oleh tingkat keterlibatan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja dibandingkan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan *Work Engagement* dan *Work Life Balance* sebagai upaya meningkatkan Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

Muhammad Hanif Wibowo. 2026. THESIS. Title : Effect of Work Engagement and Work Life Balance on Employee Performance: The Role of Job Satisfaction as a Mediating Variable of Study Methods at PT. DNP Indonesia

Supervisor : Ikhsan Maksum, M.Sc

Keywords: Work Engagement, Work Life Balance, Job Satisfaction, Employee Performance.

This study aims to analyze the influence of Work Engagement and Work Life Balance on Employee Performance with Job Satisfaction as a mediating variable in employees of the Production Department of PT DNP Indonesia. This study uses a quantitative approach with a survey method of 200 respondents. Data analysis was carried out using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the help of SmartPLS.

The results of the study show that Work Engagement and Work Life Balance have a positive and significant effect on Employee Performance. In addition, Work Engagement and Work Life Balance also have a positive and significant effect on Job Satisfaction. However, Job Satisfaction has no significant effect on Employee Performance. The results of the mediation test showed that Job Satisfaction was not able to mediate the influence of Work Engagement and Work Life Balance on Employee Performance.

The findings of the study show that the improvement in employee performance of PT DNP Indonesia is more influenced by the level of work involvement and work-life balance than the level of job satisfaction felt by employees. Therefore, companies need to increase Work Engagement and Work Life Balance as an effort to improve Employee Performance.

الملخص

محمد حنيف ويبيو. 2026. الأطروحة. العنوان: P: تأثير المشاركة في العمل وتوازن الحياة العملية على

أداء الموظف: دور رضا الوظيفة كمتغير وسيط في طرق الدراسة في PT. DNP إندونيسيا

المشرف: إحصان مقصوم، M.sc

الكلمات المفتاحية: التفاعل في العمل، توازن الحياة والعمل، الرضا الوظيفي، أداء الموظف.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير المشاركة في العمل وتوازن الحياة العملية على أداء الموظف مع الرضا الوظيفي كمتغير وسيط لدى موظفي قسم الإنتاج في PT DNP إندونيسيا. تستخدم هذه الدراسة نهجا كميا مع طريقة استبيان شمل 200 مشارك. تم إجراء تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية ذات المربعات الصغرى (PLS-SEM) بمساعدة SmartPLS.

تظهر نتائج الدراسة أن التفاعل في العمل وتوازن الحياة والعمل لهما تأثير إيجابي ومهم على أداء الموظف. بالإضافة إلى ذلك، فإن التفاعل بين العمل وتوازن الحياة والعمل لهما تأثير إيجابي ومهم على رضا العمل. ومع ذلك، لا يؤثر رضا الوظيفة على أداء الموظف. أظهرت نتائج اختبار الوساطة أن الرضا الوظيفي لم يكن قادرا على التوسط في تأثير المشاركة في العمل وتوازن الحياة العملية على أداء الموظف.

تظهر نتائج الدراسة أن تحسن أداء الموظفين في PT DNP إندونيسيا يتأثر أكثر بمستوى المشاركة في العمل وتوازن الحياة والعمل أكثر من مستوى الرضا الوظيفي الذي يشعر به الموظفون. لذلك، تحتاج الشركات إلى زيادة التفاعل في العمل وتوازن الحياة العملية كجهد لتحسين أداء الموظفين.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan serta keberlanjutan sebuah organisasi dalam iklim kerja modern yang dinamis dan kompetitif sangat bergantung pada kinerja karyawan. Aspek ini menjadi tolok ukur utama mengenai efektivitas seorang individu dalam menyelesaikan seluruh kewajiban untuk mewujudkan target korporasi. Selain memicu lonjakan produktivitas kerja, capaian performa yang unggul juga mencerminkan keberhasilan tata kelola sumber daya manusia pada instansi tersebut. Meskipun demikian, output kerja yang ideal tidak melulu bersumber dari kapabilitas teknis maupun durasi pengalaman kerja semata. Faktor-faktor internal terkait kondisi psikis individu serta stabilitas antara karier dan urusan personal turut memegang peran yang sangat krusial (Haar et al., 2020).

Keterlibatan kerja atau *work engagement* menjadi salah satu elemen psikologis yang secara signifikan mengarahkan tingkat kinerja karyawan. Kondisi ini merepresentasikan sebuah fase di mana seorang pegawai memiliki ikatan emosional, pikiran, maupun fisik yang mendalam terhadap aktivitas profesionalnya. Secara umum, personel dengan tingkat keterikatan yang kokoh akan menampilkan antusiasme tinggi, dedikasi total, dan konsentrasi penuh ketika menyelesaikan tanggung jawab mereka. Pola perilaku positif tersebut pada akhirnya menstimulasi individu untuk menyumbangkan kemampuan terbaik mereka bagi kemajuan korporasi (Schaufeli, 2021).

Jika ditinjau lebih dalam, *work engagement* mengacu pada kedalaman ikatan psikologis seorang pegawai terhadap profesinya yang tercerminkan melalui keterlibatan emosional dan kognitif saat bertugas. Pegawai yang berada pada level keterikatan tinggi cenderung merasa menyatu dengan perannya, memperlihatkan fokus serta gairah kerja yang kuat, dan memiliki dorongan internal untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan (Khaira et al., 2024). Di dalam ranah manajemen sumber daya manusia, fenomena *work engagement* diposisikan sebagai instrumen

strategis yang berkolerasi erat dengan produktivitas, kepuasan kerja, sekaligus loyalitas organisasional, sehingga kontribusinya sangat vital dalam memacu kinerja karyawan (Knight et al., 2017).

Evaluasi empiris dari van Roekel et al. (2024) menguraikan bahwa *work engagement* dapat diukur melalui tiga indikator utama, yakni vigor (kekuatan), dedication (pengorbanan), dan absorption (keasyikan). Lewat investigasi tekstual terhadap testimoni para pekerja, studi tersebut mengonfirmasi bahwa keterikatan kerja dipahami secara seragam sebagai sebuah impresi yang memicu energi positif, atensi yang mendalam, serta rasa kepemilikan yang kuat terhadap tugas sehari-hari. Atas dasar tersebut, *work engagement* dapat diartikan sebagai bentuk keterikatan emosional dan kognitif pada rutinitas profesi yang menstimulasi seseorang untuk mencurahkan performa terbaiknya secara konsisten (Tsoni & Lazanaki, 2025).

Aspek krusial lainnya yang turut memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan adalah *work life balance*. Keseimbangan antara urusan pekerjaan dan urusan personal menjadi syarat mutlak bagi para pekerja agar mampu menunjukkan kapasitas terbaik mereka di tempat kerja. Saat seorang pegawai berhasil membagi waktu antara urusan privat dan tanggung jawab profesional secara proporsional, korporasi akan memetik keuntungan besar berupa peningkatan produktivitas serta lahirnya inovasi-inovasi segar yang memperkuat kinerja perusahaan (Allen, 2020). Sebaliknya, ketidakmampuan pekerja dalam menyelaraskan kedua domain kehidupan tersebut justru akan memicu kemunduran pada capaian performa kerja mereka di instansi terkait.

Secara konseptual, *work life balance* merefleksikan kecakapan seorang individu dalam mengelola serta menyelaraskan beban profesi dengan aktivitas personalnya agar dapat berjalan harmonis tanpa memicu benturan kepentingan. Hasil investigasi dari Ramachandaran et al. (2024) menguatkan argumen bahwa stabilitas kehidupan kerja berfungsi sebagai fondasi utama untuk merawat motivasi dan komitmen fungsional, sehingga personel mampu beroperasi secara optimal tanpa mengorbankan

kesejahteraan pribadi mereka. Oleh sebab itu, *work life balance* wajib dipandang sebagai variabel strategis yang tidak sekadar meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga mendorong tercapainya kinerja karyawan pada level tertinggi. Senada dengan hal tersebut, studi dari Haar et al. (2020) mengonfirmasi bahwa keselarasan ini memberikan kontribusi positif terhadap performa kerja sekaligus menjaga kesehatan psikis dan kepuasan hidup secara menyeluruh.

Eksplorasi ilmiah mengenai kontribusi *work engagement* dan *work life balance* dalam memengaruhi kinerja karyawan sebenarnya telah banyak dipublikasikan, walaupun mayoritas peneliti terdahulu mengkajinya secara parsial. Temuan-temuan terkini mengindikasikan bahwa keterikatan kerja memberikan dampak positif terhadap performa tugas maupun perilaku kontekstual di lingkungan kerja, sebab personel yang terikat kuat cenderung membawa energi, dedikasi, serta konsentrasi yang masif ke dalam pekerjaannya (Botella, 2024). Beriringan dengan realitas tersebut, riset kontemporer juga membuktikan bahwa *work life balance* memegang andil besar terhadap kepuasan kerja dan tingkat kesehatan mental pegawai, yang pada fase berikutnya bermuara pada peningkatan kinerja karyawan (Allen, 2020).

Kendati *work engagement* dan *work life balance* secara mandiri telah terbukti mampu memengaruhi kinerja karyawan, literatur yang mengintegrasikan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam kerangka hubungan tersebut masih tergolong minim. Padahal, dalam cakupan psikologi industri dan perilaku organisasi, kepuasan kerja diakui sebagai variabel psikologis sentral yang bertindak sebagai jembatan penghubung antara karakteristik personal serta kondisi lingkungan kerja dengan hasil kerja karyawan (Yuwana, 2022).

Kepuasan kerja diartikan sebagai bentuk penilaian afektif dan kognitif seorang individu terhadap lingkungan serta dinamika pekerjaannya, yang timbul ketika ekspektasi profesional mereka berhasil terpenuhi. Pegawai yang merasakan kepuasan batin terhadap profesinya cenderung menunjukkan komitmen yang kuat, loyalitas tinggi, serta

motivasi kerja yang berlipat ganda, sehingga berimplikasi langsung pada peningkatan kinerja karyawan. Namun, hingga detik ini, pengujian model empiris yang mengorelasikan secara simultan dan menyeluruh antara *work engagement*, *work life balance*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dalam satu kesatuan model terpadu masih sangat langka, terutama pada lingkup organisasi di Indonesia (Yuwana, 2022).

Kehadiran variabel kepuasan kerja sebagai elemen mediasi telah didukung oleh sejumlah investigasi ilmiah terdahulu. Riset empiris masa lalu memperlihatkan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja; artinya, semakin ideal keseimbangan hidup yang dirasakan oleh seorang karyawan, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang berhasil diperolehnya (Sayekti, 2018).

Di sisi lain, *work engagement* juga terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja. Para pegawai yang memiliki keterikatan tinggi cenderung merasakan kepuasan yang lebih besar karena mereka menikmati aktivitasnya, memandang pekerjaan tersebut bernilai esensial, serta menerapkan loyalitas yang kokoh terhadap organisasi (Veldkamp & Bakker, 2024). Kepuasan kerja ini pada akhirnya membawa dampak positif dan signifikan terhadap capaian kinerja karyawan. Yuwana et al. (2022) menegaskan bahwa ketika ekspektasi karyawan terpenuhi secara ideal baik dari aspek lingkungan fisik, sistem kompensasi, maupun interaksi sosial, mereka memiliki kecenderungan kuat untuk menampilkan performa kerja yang jauh lebih unggul.

Berdasarkan seluruh pemaparan di atas, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa *work engagement* dan *work life balance* merupakan dua instrumen fundamental yang memengaruhi kinerja karyawan, baik melalui jalur langsung maupun secara tidak langsung dengan melibatkan kepuasan kerja (Haar et al., 2020). Walaupun relasi antarkonsep tersebut sudah sering dibahas secara terpisah, penelitian yang mengintegrasikan ketiganya secara bersamaan dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi masih sangat terbatas, khususnya pada ekosistem

korporasi di Indonesia (Yuwana, 2022). Ditambah lagi, adanya diskrepansi hasil dari beberapa kajian terdahulu—seperti fakta bahwa *work life balance* tidak selalu berimplikasi langsung pada performa—semakin mempertegas urgensi pelaksanaan riset lanjutan lewat pendekatan model yang lebih komprehensif (Allen, 2020).

Kondisi empiris tersebut juga terpotret secara nyata di PT. DNP Indonesia yang menjadi lokus dalam penelitian ini. Perusahaan yang bergerak di sektor industri pengemasan ini mempekerjakan personel dalam skala besar dengan ritme dan tuntutan kerja yang sangat tinggi. Investigasi ini secara spesifik diarahkan pada para pekerja di Departemen Produksi PT DNP Indonesia. Berdasarkan temuan dari observasi awal serta wawancara singkat bersama beberapa staf di Departemen Produksi PT DNP Indonesia, teridentifikasi sejumlah persoalan dalam beberapa tahun terakhir yang berkaitan dengan angka absensi, fluktuasi perputaran karyawan (*turnover*), serta keluhan terkait harmonisasi antara pekerjaan dan kehidupan personal. Sejumlah buruh mengonfirmasi adanya kesulitan untuk mempertahankan *work life balance* akibat target manufaktur yang masif dan intensitas kerja lembur yang tinggi, yang pada akhirnya memicu gejala stres kerja. Di samping itu, data dari evaluasi kepuasan kerja internal mengindikasikan adanya kesenjangan kepuasan di kalangan pegawai, khususnya pada dimensi kompensasi dan beban tugas. Realitas ini mengonfirmasi bahwa variabel *work engagement*, *work life balance*, dan kepuasan kerja sangat valid dan mendesak untuk diteliti karena berkaitan erat dengan fluktuasi kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk memahami secara lebih dalam bagaimana *work engagement* dan *work life balance* memengaruhi kinerja karyawan melalui peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (van Roekel et al., 2024). Pemahaman ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis sekaligus menjadi dasar praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan. Atas dasar itulah, peneliti tertarik

untuk mengkaji lebih lanjut topik ini dalam penelitian berjudul “*Pengaruh Work Engagement dan Work life balance terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. Studi Kasus pada PT DNP Indonesia*”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen Produksi PT. DNP Indonesia?
2. Apakah *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen Produksi PT. DNP Indonesia?
3. Apakah *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Departemen Produksi PT DNP Indonesia?
4. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Departemen Produksi PT DNP Indonesia?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Departemen Produksi PT DNP Indonesia?
6. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan Departemen Produksi PT. DNP Indonesia?
7. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan Departemen Produksi PT. DNP Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Selaras dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan, tujuan penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan.

2. Menguji dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *Work Engagement* terhadap Kepuasan Kerja Departemen Produksi PT DNP Indonesia.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Departemen Produksi PT DNP Indonesia.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Departemen Produksi PT DNP Indonesia.
6. Menguji dan menganalisis peran kepuasan kerja sebagai mediator pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan.
7. Menguji dan menganalisis peran kepuasan kerja sebagai mediator pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini, maka diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara praktis maupun teoritis.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoretis, studi ini diproyeksikan mampu menyumbang kontribusi esensial bagi ekspansi literatur manajemen sumber daya manusia. Pada aspek pertama, riset ini berpeluang memperluas cakrawala keilmuan mengenai bagaimana *work engagement* dan *work life balance* memengaruhi tingkat kinerja karyawan, sekaligus memperkuat atau memperbarui konstruksi teori yang telah mapan. Pada aspek kedua, penyelidikan ini dapat menyajikan pembuktian empiris terkait posisi kepuasan kerja sebagai elemen mediasi yang menjembatani keterkaitan antara *work engagement*, *work life balance*, dan kinerja karyawan, terutama pada lingkup korporasi di Indonesia (Hermaen et al., 2024). Pada akhirnya, output dari penelitian ini dibidik untuk menjadi rujukan ilmiah bagi para akademisi masa depan yang ingin membedah topik sejenis, baik melalui variasi metodologi riset maupun pada sektor industri dan karakteristik organisasi yang lebih bervariasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, investigasi ini diproyeksikan mampu menyuplai data dan informasi krusial bagi manajemen korporasi dalam mengoptimalkan kinerja karyawan (Haar et al., 2020). Melalui pemahaman yang mendalam mengenai kontribusi *work engagement*, *work life balance*, serta fungsi mediasi dari kepuasan kerja, manajemen dapat memformulasikan berbagai program taktis yang jauh lebih efisien guna memicu motivasi, loyalitas, sekaligus produktivitas kerja para pegawai. Output dari riset ini juga dapat dijadikan pijakan utama dalam menyusun regulasi internal divisi sumber daya manusia yang berorientasi pada penguatan *work engagement*, *work life balance*, dan kepuasan kerja karyawan, sekaligus menyokong perusahaan dalam membangun atmosfer kerja yang mendukung kesejahteraan para staf. Pada fasenya yang terakhir, studi ini menyajikan landasan empiris yang kokoh bagi para eksekutif organisasi untuk menetapkan arah kebijakan serta langkah strategis terkait sistem tata kelola sumber daya manusia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Empiris

Kajian empiris disusun untuk memetakan berbagai konklusi dari studi terdahulu yang sejalan dengan fokus investigasi ini. Sejumlah literatur tersebut menguji korelasi antara *work life balance*, *work engagement*, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan dalam beragam ruang lingkup instansi (Imawan 2024). Langkah ini direalisasikan dengan mengidentifikasi kecenderungan data yang tampak dari hasil evaluasi terdahulu, membandingkan titik temu maupun diskrepansi hasil, sekaligus membedah celah riset (*research gap*) yang membedakan kajian ini dari karya ilmiah sebelumnya. Di samping itu, penelusuran empiris tersebut juga dioptimalkan sebagai fondasi teoretis yang valid dalam mengonstruksikan kerangka pemikiran serta merumuskan hipotesis penelitian yang akan diuji kebenarannya (Corbeanu, 2023).

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu yang Relevan dengan *Work Life Balance*, *Work Engagement*, dan Kinerja Karyawan

No	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Objek Penelitian	Teori/Varia bel	Hasil Penelitian
1.	M. Brian Valery, Parama Santati, M. Ichsan Hadjri	2023	The Influence of <i>Work life balance</i> on <i>Employee Performance</i> (Empirical Study at Telkomsel Regional Sumbagsel Office)	Karyawan Telkomsel Regional Sumbagsel yang menerapkan sistem kerja <i>hybrid</i> (<i>Sales, Network, Support Function Divisions</i>)	X: <i>Work life balance</i> Y: <i>Employee Performance</i>	<i>Work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> . <i>Work life balance</i> menjelaskan 18,5% dari variasi kinerja karyawan.
2.	Frilia Yuwana Irwandi, Arwin Sanjaya	2022	Pengaruh <i>Work life balance</i> dan <i>Work Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	Karyawan Bankaltimtara Syariah Cabang Jl. A. Yani Samarinda	X1: <i>Work life balance</i> X2: <i>Work Engagement</i> Z: Kepuasan Kerja	- WLB berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tapi tidak langsung terhadap kinerja. - <i>Work engagement</i>

			(Studi Pada Bankaltimtara Syariah Cabang Jl. A Yani Samarinda)		Y: Kinerja Karyawan	berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. - Kepuasan kerja memediasi pengaruh WLB terhadap kinerja.
3.	Latifah Nimas Sayekti, Suhartini	2022	<i>Work life balance</i> dan <i>Work Engagement</i> : Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Karyawan PT. Antam Tbk Kantor Pusat	X1: WLB X2: <i>Work Engagement</i> Z: Kepuasan Kerja Y: Kinerja Karyawan	Semua variabel berpengaruh positif dan signifikan: WLB dan WE → Kepuasan & Kinerja langsung dan melalui mediasi Kepuasan Kerja. SEM-PLS menunjukkan seluruh hipotesis terbukti.
4.	Fanny Zulida Isnaini	2018	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Mediator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Studi pada Karyawan Hotel Sahid Montana Malang)	Karyawan Hotel Sahid Montana Malang	X: Kepuasan Kerja Z: OCB Y: Kinerja Karyawan	- Kepuasan Kerja → OCB (positif signifikan, 62,2%) - OCB → Kinerja (positif signifikan, 50,6%) - Kepuasan Kerja → Kinerja (positif signifikan, 42,4%) - Terdapat pengaruh tidak langsung melalui mediasi OCB
5.	Danang Saputro	2022	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Duren Mandiri Fortuna (Plywood)	Karyawan PT Duren Mandiri Fortuna	X: Kepuasan Kerja Y: Kinerja Karyawan	Tidak terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (thitung < ttabel; 1,048 < 1,990).

6.	Haar et al.	2014	Outcomes of <i>Work life balance</i> on job satisfaction, life satisfaction and mental health: a study across seven cultures	Multinasional (lintas negara)	WLB, Kepuasan Kerja, Kinerja	WLB berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja dan kesejahteraan umum
7.	Aditya Ibnu Pratama	2024	Hubungan work Engagement dengan kinerja karyawan di pusat Penelitian kelapa sawit Marihat pematang siantar	karyawan pusat Penelitian kelapa sawit Marihat pematang siantar	X: <i>Work Engagement</i> Y: Kinerja Karyawan	Korelasi positif kuat ($r = 0.936$), kontribusi <i>work engagement</i> sebesar 87.7%
8.	Achmad Fathur Asari	2022	Pengaruh <i>Work life balance</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan	Karyawan BPJS Ketenagakerjaan	<i>Work life balance</i> , kepuasan kerja, kinerja karyawan	<i>Work life balance</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; kepuasan kerja memediasi hubungan tersebut.
9.	Ahmad Fairuz Abadi	2023	Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	Karyawan PT Angkasa Pura I Juanda	Employee engagement, kepuasan kerja, kinerja karyawan	Employee engagement berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; kepuasan kerja memediasi hubungan tersebut.
10.	Anak Agung Bayu Adhitarma & I Gusti Ayu Dewi Adnyani	2023	Pengaruh <i>Work life balance</i> , Kepuasan Kerja, dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Denpasar	<i>Work life balance</i> , kepuasan kerja, stres kerja, kinerja pegawai	<i>Work life balance</i> dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 *Work Engagement*

2.2.1.1 Pengertian *Work Engagement*

Menurut pandangan Yuwana (2022), *work engagement* atau keterikatan kerja diartikan sebagai kedalaman hubungan antara seorang pegawai dengan aktivitas profesinya yang diindikasikan oleh limpahan energi positif, rasa pengabdian yang kuat, serta loyalitas penuh sepanjang menjalankan aktivitas di tempat kerja.

Sementara itu, Bakker (2024) mendeskripsikan *work engagement* sebagai sebuah stimulus psikologis yang mendorong personel untuk mendorong performa mereka ke tingkat yang lebih superior. Kondisi ini mewujudkan dalam bentuk loyalitas organisasional, rasa kepemilikan terhadap tugas, kebanggaan profesi, curahan usaha ekstra baik dari segi waktu maupun tenaga, serta antusiasme dan ketertarikan yang tinggi dalam menuntaskan tanggung jawab kerja.

Di sisi lain, Sayekti (2018) menegaskan bahwa keterikatan kerja merepresentasikan partisipasi aktif dan kedalaman antusiasme individu dalam profesinya, yang mengintegrasikan dimensi kognitif, emosional, dan fisik saat memerankan fungsinya di ranah profesional. Premis tersebut sejalan dengan temuan Yuwana & Sanjaya (2022) yang membuktikan bahwa *work engagement* memegang andil besar dalam meningkatkan kepuasan kerja serta capaian performa para pegawai di lingkungan perbankan syariah.

Secara teoritis, *work engagement* merupakan sebuah impresi psikologis positif yang dirasakan pekerja saat mereka meleburkan diri secara menyeluruh ke dalam aktivitas profesionalnya. Keterikatan kerja

diposisikan sebagai pilar krusial bagi keberhasilan korporasi, di mana pegawai dengan komitmen tinggi akan menunjukkan rasa tanggung jawab yang mendalam terhadap kewajibannya. Begitu kesadaran ini terbentuk, personel memiliki kecenderungan untuk memobilisasi kemampuan terbaik mereka dalam mengeksekusi setiap instruksi kerja. Lebih dari itu, implikasi dari keterikatan kerja tidak sekadar menyentuh performa individu semata, melainkan juga berimbas langsung pada ritme produktivitas kelompok serta profitabilitas instansi secara makro (Corbeanu, 2023). Atas dasar tersebut, *work engagement* dikategorikan sebagai instrumen vital dalam tata kelola sumber daya manusia karena terbukti mampu mengungkit loyalitas, dorongan internal, sekaligus sumbangsih strategis pekerja demi mewujudkan visi organisasi (Radochová, 2021).

2.2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Engagement*

Work engagement atau keterlibatan kerja bisa dipengaruhi oleh banyak hal, baik dari dalam diri karyawan sendiri maupun dari lingkungan kerja. Artinya, agar seseorang bisa benar-benar semangat dan merasa terlibat dalam pekerjaannya, tidak cukup hanya dengan niat pribadi saja, tapi juga perlu didukung oleh tempat kerja dan kondisi sekitarnya (Bakker, 2024).

Salah satu faktor terpenting adalah dukungan dari perusahaan, yang biasa disebut dengan *job resources*. *Job resources* ini mencakup banyak hal, seperti hubungan yang baik antara karyawan dan atasan, adanya kesempatan untuk mengembangkan diri melalui pelatihan, lingkungan kerja yang nyaman, serta adanya penghargaan atau pengakuan terhadap hasil kerja. Ketika karyawan merasa didukung oleh perusahaan, mereka akan lebih mudah merasa semangat, dihargai, dan akhirnya lebih terlibat dalam pekerjaannya (Schaufeli, 2021).

Selain sumber daya pekerjaan, *personal resources* seperti efikasi diri, resiliensi, dan optimisme juga memiliki peran penting dalam membentuk *work engagement*. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa individu dengan tingkat *personal resources* yang tinggi lebih mampu

mengatasi stres kerja dan mempertahankan keterlibatan kerja yang tinggi, karena mereka percaya pada kemampuannya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang menantang (Kelesoglu, 2024). Lingkungan kerja yang mendukung dan gaya kepemimpinan yang partisipatif juga memperkuat keterlibatan kerja, karena menciptakan iklim psikologis yang positif dan aman bagi karyawan untuk mengekspresikan diri (Natalia & Lie, 2024).

Hal lain yang juga berpengaruh adalah kesempatan untuk berkembang, karena karyawan akan merasa lebih terlibat ketika mereka melihat adanya peluang untuk belajar hal baru, mendapatkan promosi, atau diberikan tanggung jawab yang lebih besar dalam pekerjaannya (De Vos et al., 2021). Ketika perusahaan menyediakan pelatihan, mentoring, atau bimbingan, karyawan akan merasa bahwa dirinya dihargai dan dianggap penting oleh organisasi, sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian tentang peran *job resources* terhadap keterikatan kerja. Perasaan dihargai dan diberi kesempatan untuk berkembang tersebut dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dan mendorong mereka untuk terus maju serta memberikan kontribusi yang lebih optimal bagi organisasi (Saks, 2006).

2.2.1.3 Dampak *Work Engagement* terhadap Organisasi

Eksistensi *work engagement* membawa pengaruh yang masif bagi kesuksesan institusi karena keterikatan tersebut memberikan andil langsung terhadap eskalasi produktivitas, mutu output, serta kesetiaan para pekerja. Personel yang memiliki keterikatan kuat akan mengeksekusi tanggung jawab mereka dengan gairah tinggi, pengorbanan total, sekaligus menunjukkan kesediaan untuk memberikan performa ekstra demi merealisasikan target yang telah ditentukan. Realitas ini selaras dengan kesimpulan dari Haar et al. (2020) yang menegaskan bahwa keterikatan kerja memiliki hubungan positif dengan profitabilitas perusahaan, level kepuasan konsumen, serta reduksi angka perputaran karyawan (*turnover*) di dalam instansi (Borst et al., 2020). Di samping itu, mereka juga memiliki kerelaan untuk mencurahkan energi lebih besar dan melakukan tindakan melampaui standar demi kejayaan organisasi.

Selain aspek tersebut, *work engagement* juga berhubungan erat dengan stimulasi tindakan kerja yang membangun, seperti organizational citizenship behavior (OCB), yakni aksi sukarela dari pegawai yang berada di luar deskripsi pekerjaan formal namun menyumbang manfaat nyata bagi operasional lembaga (Aboramadan & Hamad, 2026). Staf yang berada pada level keterikatan tinggi cenderung mempunyai kepekaan sosial yang besar untuk menyokong rekan sejawat, merawat kondusivitas ruang lingkup kerja, serta menyumbangkan pemikiran inovatif demi mendongkrak efektivitas korporasi. Bentuk perilaku ini terbukti memperkuat soliditas kelompok sekaligus mengonstruksi kultur kerja positif yang mempercepat perwujudan visi kolektif.

Lebih jauh lagi, engagement juga berperan dalam mendukung kesejahteraan psikologis individu. Individu yang memiliki keterlibatan tinggi dalam pekerjaan dilaporkan mengalami stres kerja yang lebih rendah dan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Albrecht, 2018). Keterlibatan kerja juga berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan. Individu yang merasa terlibat dalam pekerjaan cenderung mengalami stres kerja yang lebih rendah dan memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan motivasi dan kestabilan emosi dalam menghadapi tekanan pekerjaan sehari-hari (Bakker, 2024). Dalam jangka panjang, kondisi ini akan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan mampu mempertahankan karyawan berkinerja tinggi.

2.2.1.4 Work Engagement Dalam Perspektif Islam

Berdasarkan perspektif teologi Islam, aktivitas profesional dikategorikan sebagai salah satu bentuk pengabdian spiritual yang luhur dengan syarat dieksekusi melalui orientasi niat yang lurus serta koridor yang legal, selaras dengan ulasan ilmiah terdahulu yang menempatkan rutinitas kerja sebagai wujud nilai moral dan rohani (Aziz, 2025). Gagasan mengenai *work engagement*, yang merefleksikan curahan perhatian total secara

jasmani, pikiran, sekaligus perasaan dalam berprofesi, memiliki landasan teoretis yang kokoh dalam fundamen ajaran Islam. Indikasi ini termaktub dalam beragam nas Al-Qur'an maupun hadis yang menggarisbawahi urgensi dari kesungguhan, akuntabilitas pribadi, serta kompetensi profesional saat menjalankan tugas.

Salah satu dasar utama dalam Islam mengenai pentingnya bekerja dengan sungguh-sungguh terdapat dalam firman Allah SWT dalam Surah At-Taubah ayat 105 yang berbunyi:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: "Dan Katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin." (QS. At-Taubah: 105).

Ayat ini menunjukkan bahwa setiap perbuatan, termasuk pekerjaan yang dilakukan oleh manusia, berada dalam pengawasan Allah SWT. Oleh karena itu, seorang muslim didorong untuk bekerja secara maksimal, bertanggung jawab, dan penuh dedikasi. Ini selaras dengan konsep *work engagement*, di mana seorang karyawan menjalankan tugasnya dengan semangat dan merasa memiliki tanggung jawab moral atas pekerjaannya.

Selain itu, dalam Surah Al-Mulk ayat 15, Allah SWT berfirman:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْاَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ ۗ وَاِلَيْهِ النُّشُورُ

Artinya: Dialah yang menjadikan bumi untuk kamu yang mudah dijelajahi, maka jelajalah di segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nyalah kamu (kembali setelah) dibangkitkan. (QS. Al-Mulk: 15).

Ayat ini memberikan dorongan kepada umat manusia untuk aktif berusaha dan bekerja keras dalam mencari rezeki yang halal. Islam tidak menganjurkan kemalasan atau sikap pasif dalam menjalani kehidupan, tetapi sebaliknya, mengajak manusia untuk proaktif, penuh semangat, dan bertanggung jawab. Prinsip ini sejalan dengan semangat keterlibatan kerja,

di mana karyawan dituntut untuk proaktif, kreatif, dan memberikan kontribusi terbaik dalam setiap pekerjaannya (Udin et al., 2022).

Selain dari ayat-ayat Al-Qur'an, ajaran Nabi Muhammad SAW juga sangat mendukung nilai-nilai *work engagement*. Dalam sebuah hadits yang diriwayatkan oleh Al-Baihaqi disebutkan bahwa:

"Sesungguhnya Allah mencintai seorang hamba yang jika bekerja, ia menyempurnakan pekerjaannya." (HR. Baihaqi)

Hadits tersebut memberikan pijakan teologis yang kokoh bahwa berkomitmen penuh dalam profesi, menuntaskan kewajiban secara prima, serta memelihara mutu output pekerjaan merupakan bentuk pengabdian spiritual yang dicintai oleh Allah (Aziz, 2025). Realitas ini mengonfirmasi bahwa tingginya tingkat keterikatan kerja tidak sekadar berimplikasi pada eskalasi produktivitas organisasi, melainkan juga mengandung dimensi religius dan nilai transendental yang sangat luhur dalam syariat Islam.

Dengan demikian, *work engagement* dalam perspektif Islam bukanlah konsep asing. Nilai-nilai seperti amanah (tanggung jawab), ihsan (kesungguhan), dan itqan (kesempurnaan dalam bekerja) merupakan prinsip-prinsip penting yang mendasari keterlibatan kerja. Seorang muslim yang bekerja dengan sepenuh hati dan penuh tanggung jawab sejatinya sedang menjalankan ajaran Islam dan meraih keberkahan dalam kehidupannya. Oleh karena itu, perusahaan yang berbasis nilai-nilai Islam seharusnya mendorong keterlibatan kerja tidak hanya dari sisi profesional, tetapi juga dari sisi spiritual (Firmansah, 2025).

2.2.2 Work life balance

2.2.2.1 Pengertian Work life balance

Work life balance (WLB) menjadi sebuah instrumen fundamental dalam tata kelola sumber daya manusia yang menitikberatkan pada kecakapan seorang pegawai dalam menyelaraskan beban profesi dengan urusan personalnya. Berdasarkan deskripsi dari Yuwana & Sanjaya (2022), WLB diartikan sebagai kompetensi seorang individu dalam

mendistribusikan waktu serta akuntabilitas antara rutinitas pekerjaan dan kewajiban domestik di luar kantor—termasuk urusan domestik keluarga maupun partisipasi sosial—tanpa harus mengorbankan salah satu elemen tersebut. Pemikiran ini sejalan dengan argumentasi Sayekti (2018) yang menegaskan bahwa WLB merepresentasikan sebuah kondisi di mana tuntutan profesional dan dinamika kehidupan privat dapat terealisasi secara proporsional, sehingga mampu menstimulasi kepuasan batin sekaligus performa kerja yang prima.

Eksistensi *work life balance* (WLB) sejatinya tidak melulu berbicara mengenai pembagian durasi waktu secara matematis, melainkan juga menyentuh aspek keseimbangan kepuasan saat mengeksekusi berbagai peran sosial. Haar et al. (2020) mengonseptualisasikan WLB sebagai penilaian subjektif dari seorang individu mengenai sejauh mana peran dalam lingkup profesional maupun personal dapat dieksekusi secara harmonis. Lewat investigasi ilmiah yang dilakukan di tujuh negara berbeda, riset mereka membuktikan bahwa pemenuhan WLB berdampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja, kebahagiaan hidup, sekaligus kesehatan psikologis, serta memegang andil vital dalam meminimalkan eskalasi kecemasan maupun depresi di kalangan pekerja. Seirama dengan hal itu, Asari (2022) menjabarkan bahwa WLB merupakan fase di mana karyawan sanggup mengakomodasi target pekerjaan sekaligus kewajiban keluarga tanpa memicu timbulnya benturan kepentingan (*conflict of interest*), yang nantinya bermuara pada penguatan kepuasan dan kinerja karyawan. Melalui pemeliharaan stabilitas ini, para staf akan merasakan kenyamanan psikologis dan konsentrasi penuh saat menuntaskan kewajiban, yang pada fase berikutnya mendongkrak produktivitas organisasi secara makro.

Demi menggaransi agar produktivitas kerja para pegawai tetap berada pada level tertinggi, manajemen korporasi diwajibkan memberikan atensi khusus pada keselarasan antara ranah domestik dan beban profesionalitas karyawan. Urgensi ini sangat beralasan karena, merujuk

pada temuan literatur kontemporer mengenai tema *work life balance*, kerangka konseptual ini merefleksikan kedalaman rasa puas yang diinternalisasi individu dalam mengorganisasikan domain personal dan pekerjaan secara proporsional (Sirgy, 2018). Ketika tingkat *work life balance* karyawan tinggi, mereka cenderung merasakan dukungan positif dari berbagai aspek lingkungan hidupnya baik itu di rumah, di tempat kerja, maupun dalam lingkungan sosial lainnya (Haar et al., 2020)

2.2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work life balance*

Work life balance (WLB) merefleksikan sebuah fase di mana seorang pegawai memiliki kecakapan untuk mengorganisasikan berbagai peran yang berbeda dalam ranah profesional dan personal secara proporsional, sehingga mampu mengantisipasi munculnya benturan kepentingan yang berlarut-larut. Perwujudan kondisi ideal tersebut sangat dipengaruhi oleh serangkaian faktor determinan yang bersumber dari karakteristik personal maupun stimulus lingkungan kerja. Secara garis besar, berbagai elemen yang memengaruhi ketercapaian WLB ini dapat diklasifikasikan ke dalam dua dimensi utama, yakni dimensi internal (karakteristik pribadi) serta dimensi eksternal (kondisi organisasional). Dari perspektif internal, kompetensi dalam mengelola alokasi waktu, pemahaman terhadap skala prioritas hidup, serta ketangguhan psikologis individu—seperti stabilitas emosi dan efikasi diri—memegang andil yang sangat krusial. Pegawai yang memiliki kecakapan manajemen waktu yang baik serta kontrol psikis yang stabil cenderung lebih adaptif dalam menyelaraskan beban profesi dan dinamika kehidupan privat (Haar et al., 2020).

Selain faktor dari dalam diri karyawan, faktor eksternal yang berasal dari lingkungan organisasi juga memiliki peran penting dalam membentuk dan mendukung tercapainya *Work life balance*. Faktor-faktor tersebut antara lain mencakup budaya kerja yang positif, kebijakan kerja yang fleksibel, hubungan kerja yang harmonis antarpegawai, serta dukungan yang diberikan oleh atasan (Haar et al., 2020). Organisasi yang memberikan

fleksibilitas dalam bekerja, seperti kebijakan jam kerja yang dapat disesuaikan (*flextime*), sistem kerja dari rumah (*remote working*), atau kombinasi keduanya (*hybrid working*), memungkinkan karyawan untuk mengatur waktu dan tempat kerja sesuai dengan kebutuhan pribadi mereka (Wang et al., 2021). Selain itu, adanya dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan dapat menumbuhkan rasa dihargai dan diterima, sehingga karyawan merasa lebih nyaman dalam menjalankan tugasnya (Haar et al., 2020). Di samping itu, ekspektasi yang realistis dari perusahaan terhadap hasil kerja, serta penghargaan terhadap batas waktu kerja karyawan, akan membantu menciptakan suasana kerja yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

2.2.2.3 Dampak *Work Life Balance*

Harmonisasi antara domain profesional dan ranah domestik bertindak sebagai pilar fundamental dalam merealisasikan kesejahteraan sekaligus produktivitas para pegawai (Haar et al., 2020). Cerminan *work life balance* yang ideal terbukti menyumbang implikasi positif yang komprehensif, baik bagi individu yang bersangkutan maupun bagi eksistensi korporasi secara makro. Pegawai yang sanggup menyelaraskan akuntabilitas pekerjaan dengan dinamika kehidupan privatnya rata-rata memperlihatkan eskalasi kepuasan kerja yang lebih tinggi, loyalitas organisasional yang kokoh, serta capaian performa yang maksimal (Wang et al., 2021)

Keselarasan antara rutinitas kantor dan urusan personal dalam kerangka *work life balance* memegang andil vital dalam mendongkrak capaian kinerja sekaligus tingkat kesejahteraan pekerja. Evaluasi empiris dari Ramdhani & Rasto, (2021) mengonfirmasi adanya kontribusi positif dan signifikan dari stabilitas kehidupan kerja terhadap fluktuasi kinerja karyawan. Pegawai yang memiliki kecakapan untuk menyeimbangkan domain karier dan urusan privat cenderung memperlihatkan output kerja yang jauh lebih unggul.

Personel yang cakap mendistribusikan durasi waktu dan pasokan energi secara proporsional antara tanggung jawab profesi dan urusan domestik akan lebih tangguh dalam mengeliminasi tekanan kerja serta tidak rentan terpapar depresi, sebagaimana diuraikan dalam berbagai literatur kontemporer yang membedah korelasi *work life balance* dengan kesehatan kerja karyawan (Haar et al., 2020). Realitas ini mengindikasikan bahwa WLB tidak sekadar memengaruhi kondisi psikologis pegawai secara personal, melainkan juga berpartisipasi aktif dalam mengonstruksi atmosfer kerja yang sehat serta berkelanjutan (Wong, 2023). Sebaliknya, diskrepansi atau ketidakseimbangan antara urusan profesi dan aktivitas privat berpotensi memicu benturan peran (*role conflict*) yang berimbas buruk pada kualitas performa kerja sekaligus derajat kesehatan para pekerja. Ketika beban kerja terlalu berat dan tidak ada ruang untuk pemenuhan kebutuhan pribadi, karyawan berisiko mengalami stres kronis, penurunan semangat kerja, bahkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (Wong, 2023). Kondisi ini tentu saja merugikan baik bagi individu maupun organisasi.

2.2.2.4 *Work life balance* dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif agama Islam, keseimbangan antara kehidupan duniawi dan ukhrawi merupakan prinsip fundamental yang sangat dianjurkan. Konsep *Work life balance* secara esensial sejalan dengan ajaran Islam yang menekankan pentingnya menjaga keseimbangan antara pekerjaan, ibadah, waktu untuk keluarga, dan kebutuhan pribadi (Rodiyah, 2026). Islam tidak menganjurkan umatnya untuk berlebihan dalam bekerja sehingga melalaikan ibadah atau mengabaikan hak keluarga, begitu pula sebaliknya. Kehidupan seorang Muslim idealnya mencerminkan keseimbangan antara pencapaian materi dan ketenangan batin.

Salah satu ayat yang mencerminkan pentingnya keseimbangan hidup terdapat dalam Surah Al-Qashash ayat 77, yang berbunyi:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا

تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Yang artinya: Dan carilah (pahala) negeri akhirat dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sungguh, Allah tidak menyukai orang yang berbuat kerusakan.

Ayat ini menegaskan bahwa dalam bekerja dan berusaha mencari rezeki, umat Islam diperintahkan untuk tidak melupakan tujuan akhirat, namun juga tetap diperbolehkan menikmati bagian dari kehidupan dunia secara proporsional. Inilah dasar keseimbangan yang menjadi cerminan dari konsep *Work life balance* dalam pandangan Islam (Hartono, 2024).

Selain itu, Surah Al-Jumu'ah ayat 10 juga memberikan petunjuk tentang pembagian waktu antara ibadah dan aktivitas dunia:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: Apabila salat (Jumat) telah dilaksanakan, bertebaranlah kamu di bumi, carilah karunia Allah, dan ingatlah Allah sebanyak-banyaknya agar kamu beruntung.

Ayat ini menunjukkan bahwa Islam memberikan ruang yang jelas bagi manusia untuk menjalankan aktivitas ekonomi setelah menunaikan ibadah. Prinsip ini mendidik umat untuk disiplin dalam membagi waktu antara urusan akhirat dan dunia, termasuk pekerjaan, keluarga, serta waktu istirahat. Dukungan terhadap prinsip keseimbangan hidup juga terlihat dalam hadits Nabi Muhammad SAW, yang diriwayatkan Diriwayatkan dari Abdullah bin Amr bin Al-'Ash, ia berkata:

"Rasulullah ﷺ bersabda kepadaku: 'Wahai Abdullah, bukankah aku telah diberitahu bahwa engkau berpuasa terus-menerus di siang hari dan shalat (malam) terus-menerus di malam hari?' Aku menjawab, 'Benar, wahai Rasulullah.' Beliau bersabda: 'Jangan engkau lakukan itu. Berpuasalah dan berbukalah, shalatlah dan tidurlah. Karena tubuhmu memiliki hak atasmu, matamu memiliki hak atasmu, istrimu juga memiliki hak atasmu.'" (HR. Bukhari no. 1975, Muslim no. 1159)

Dalam konteks *Work life balance*, hadits ini mengajarkan bahwa

seseorang tidak boleh membebani diri secara berlebihan dalam satu aspek baik itu pekerjaan, ibadah, atau keluarga sehingga mengabaikan aspek lainnya (Hartono, 2024). Prinsip keseimbangan inilah yang menjadi pondasi dalam mengatur waktu dan energi secara adil dan proporsional, demi mencapai kehidupan yang sehat, produktif, dan diridhai Allah SWT.

2.2.3 Kinerja Karyawan

2.2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Performa pekerja menempati posisi sebagai salah satu dimensi fundamental dalam tata kelola sumber daya manusia yang memegang peranan vital dalam menentukan tingkat keberhasilan instansi secara makro, sebagaimana diuraikan dalam pelbagai literatur manajemen kontemporer (Aguinis, 2020). Istilah capaian kerja ini berakar dari konsep *performance*, yang secara umum diartikan sebagai output atau hasil nyata yang diperlihatkan oleh individu sewaktu mengeksekusi kewajiban profesionalnya dengan mengacu pada tolok ukur atau target formal yang telah diresmikan oleh pihak korporasi (Oh, 2022). Indikator ini tidak sekadar merefleksikan kecakapan seseorang dalam menuntaskan instruksi kerja, melainkan juga mengukur kedalaman kontribusinya terhadap perwujudan visi strategis perusahaan. Di dalam cakupan manajemen sumber daya manusia, performa tersebut diposisikan sebagai parameter utama untuk mengukur efisiensi kerja personel sekaligus mengevaluasi keberhasilan organisasi dalam mengoptimalkan potensi tenaga kerja mereka.

Kinerja karyawan dikonseptualisasikan sebagai integrasi antara pola perilaku di tempat kerja dan hasil riil yang diperoleh individu, di mana eksistensinya diintervensi oleh kecakapan profesional, dorongan internal, serta stimulasi dari atmosfer lingkungan kerja organisasi (Turck, 2023). Penilaian terhadap aspek ini tidak melulu dititikberatkan pada hasil akhir

yang tampak, melainkan juga mengintegrasikan bagaimana mekanisme operasional itu dieksekusi, termasuk cara individu mengimplementasikan tanggung jawabnya secara kompeten, efisien, dan selaras dengan regulasi baku yang telah ditentukan perusahaan (Joshua C. Morganstein, 2021). Selanjutnya, kinerja kerja juga merefleksikan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya, yang tercermin melalui kemampuan bekerja sama, sikap kerja yang positif, serta kepatuhan terhadap etika dan aturan organisasi dalam aktivitas kerja sehari-hari (Ribeiro et al., 2023).

Dalam pengertian yang lebih luas, kinerja juga dipengaruhi oleh faktor internal (seperti kompetensi, kepribadian, sikap kerja) dan faktor eksternal (seperti sistem penghargaan, budaya organisasi, dukungan atasan, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi). Faktor-faktor ini berkontribusi terhadap terbentuknya motivasi dan komitmen karyawan dalam bekerja, yang pada akhirnya berdampak pada output kerja mereka (Haar et al., 2020).

2.2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan tidak terjadi secara kebetulan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi, sebagaimana dijelaskan dalam kajian manajemen kinerja modern yang menekankan keterkaitan antara individu dan konteks kerja (Koopmans, 2024). Berbagai elemen determinan ini dapat bersumber dari dimensi internal karyawan maupun stimulasi kondisi luar yang mengonstruksi pola perilaku sekaligus produktivitas kerja pegawai, meliputi karakteristik individu, mekanisme operasional, hingga bentuk sokongan organisasional (Aguinis, 2020). Pemahaman terhadap determinan kinerja menjadi krusial agar organisasi dapat merancang intervensi yang tepat dalam meningkatkan efektivitas tenaga kerja secara berkelanjutan dan strategis.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan meliputi kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan lingkungan kerja (*working environment*), di mana ketiga faktor tersebut harus berjalan secara sinergis

agar individu dapat bekerja secara optimal dan menghasilkan kinerja yang efektif (Hasbullah, 2022). Kemampuan individu menentukan sejauh mana tugas dapat diselesaikan dengan baik, motivasi berperan dalam mendorong usaha kerja, sedangkan lingkungan kerja menjadi konteks pendukung yang memungkinkan karyawan menampilkan kinerja terbaiknya (Aguinis, 2020).

Terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan antara lain:

1. Kemampuan Kompetensi

Kemampuan meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dimiliki oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya. Karyawan dengan tingkat kompetensi yang tinggi cenderung mampu bekerja secara lebih produktif dan efisien karena memiliki kapasitas yang memadai dalam menyelesaikan tuntutan pekerjaan (Koopmans, 2024).

2. Motivasi Kerja

Dorongan internal yang memicu antusiasme seseorang untuk merealisasikan target spesifik dikonseptualisasikan sebagai motivasi. Adanya stimulasi motivasi kerja yang kuat akan menggerakkan para pegawai untuk beroperasi secara lebih proaktif, mencurahkan kapabilitas yang lebih masif, serta memiliki loyalitas yang lebih kokoh terhadap profesi yang mereka jalani (Gagné, 2022).

3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik seperti ruang kerja dan fasilitas pendukung, maupun secara psikologis seperti hubungan antarpegawai dan dukungan atasan, akan menciptakan suasana kerja yang mendorong peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan (Saputra, 2022).

4. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang suportif dan partisipatif berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan. Pemimpin yang mampu membina komunikasi dan memberikan arahan jelas cenderung meningkatkan loyalitas dan produktivitas tim (Yagil & Oren, 2021).

5. Sistem Penghargaan dan Kompensasi

Pengakuan terhadap hasil kerja dalam bentuk kompensasi finansial maupun non-finansial, seperti insentif, promosi, dan penghargaan, dapat meningkatkan motivasi kerja serta mempertahankan karyawan berkinerja tinggi dalam organisasi (Noorazem et al., 2021).

2.2.3.3 Dampak Kinerja Karyawan terhadap Organisasi

Kinerja karyawan yang tinggi merupakan aset strategis bagi organisasi karena berdampak langsung pada pencapaian tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Kinerja bukan hanya hasil kerja individu, melainkan kontribusi kolektif yang mencerminkan efektivitas sistem manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi (Hu, 2025).

Menurut (Haar et al., 2020) kinerja karyawan yang tinggi berkorelasi secara positif dengan profitabilitas organisasi, kepuasan pelanggan, serta menurunnya tingkat pergantian karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kerja individu berkontribusi terhadap pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan.

Dampak-dampak positif dari kinerja karyawan yang tinggi antara lain:

1. Peningkatan Produktivitas

Karyawan yang berkinerja tinggi mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan akurat, sehingga meningkatkan

efisiensi operasional perusahaan dan pemanfaatan sumber daya organisasi secara optimal (Koopmans, 2024).

2. Kualitas Layanan atau Produk yang Lebih Baik

Hasil kerja yang bermutu akan berdampak pada kepuasan pelanggan dan loyalitas pasar, yang menjadi penopang keberlangsungan usaha (Wang et al., 2021).

3. Retensi dan Loyalitas Karyawan

Organisasi yang menghargai kinerja karyawan cenderung mampu mempertahankan talenta terbaiknya, sekaligus mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan ulang (Lee et al., 2025).

4. Pencapaian Visi dan Misi Organisasi

Kinerja individu yang selaras dengan nilai dan tujuan strategis organisasi akan mempercepat pencapaian sasaran jangka panjang perusahaan secara berkelanjutan (Aguinis, 2020).

2.2.3.4 Kinerja Karyawan Menurut Perspektif Islam

Dalam agama islam, bekerja juga merupakan bagian dari ibadah dan juga menjadi bagian dari menjalankan tugas sebagai khalifah di muka bumi. Islam sendiri mengajarkan untuk selalu menjalankan aktivitas dengan professional yang dilakukan dengan sungguh-sungguh, cara yang halal dan semangat dalam menyempurnakan tugas yang ternilai bagian dari ibadah kepada Allah SWT. Oleh karena itu, konsep kinerja karyawan dalam perspektif Islam tidak hanya mencakup pencapaian hasil, tetapi juga kejujuran, amanah, dan kesungguhan dalam proses kerja (Na'im, 2022).

Terdapat salah satu ayat Al-Qur'an yang menegaskan bahwa pentingnya usaha dan kerja keras di surat An-Najm Ayat 39, yang berbunyi:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى

Yang artinya: bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya

Ayat ini menjadi dasar spiritual bahwa hasil (*output*) yang didapat seseorang adalah refleksi langsung dari kerja keras dan ikhtiarnya (Hidayat, 2020). Dalam konteks kinerja, ini mengajarkan bahwa keberhasilan kerja adalah akibat dari usaha sungguh-sungguh, bukan semata keberuntungan atau warisan. Islam mendorong setiap individu untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya dengan semangat produktif dan efisien.

Pada surat Al-Qasash Ayat 26 juga terdapat dua nilai penting dalam menjalankan pelaksanaan tugas pekerjaan:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Artinya: Salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata, "Wahai ayahku, pekerjakanlah dia. Sesungguhnya sebaik-baik orang yang engkau pekerjakan adalah orang yang kuat lagi dapat dipercaya."

Yang tersirat pada ayat ini yaitu menjelaskan dan menunjukkan bahwa dalam memilih pekerja terdapat dua aspek indikator yang perlu diperhatikan, yaitu kemampuan/kompetensi dan amanah/integritas. Dalam manajemen modern, dua karakter ini merupakan inti dari indikator kinerja karyawan, yaitu keahlian teknis dan etika professional (Cahyani & Asfiah, 2024).

Sedangkan dari sisi Hadits, Rasulullah SAW bersabda:

"Sesungguhnya Allah mencintai jika salah seorang dari kalian melakukan suatu pekerjaan, maka ia menyempurnakannya."
(HR. Abu Ya'la dan Thabrani)

Isi hadits ini memperkuat prinsip *itqan*, yaitu seperti melakukan pekerjaan dengan teliti, optimal, dan tanggung jawab professional terhadap pekerjaan atau tugas yang sudah diberi. Dengan demikian, Islam mengajarkan bahwa bekerja dan meningkatkan kinerja adalah bagian dari pengabdian kepada Allah SWT (Rofie, 2025). Kinerja yang tinggi dalam

Islam bukan hanya memberikan manfaat bagi organisasi, tetapi juga menjadi sarana meraih keberkahan hidup, kebahagiaan dunia dan akhirat.

2.2.4 Kepuasan Kerja

2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah salah satu konsep utama dalam studi perilaku organisasi yang menggambarkan respon afektif dan kognitif individu terhadap pekerjaannya (Turan, 2023). Perasaan kepuasan ini akan muncul ketika terdapat kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang didapat dan dialami oleh karyawan ditempat mereka bekerja. Kepuasan kerja sendiri bukan hanya berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan ekonomi, melainkan juga mencakup aspek psikologis, sosial, moral, dalam lingkungan kerja (Saputra, 2022). Oleh karena itu, setiap perusahaan menjadikan kepuasan kerja sebagai indikator utama untuk dijadikan bahan evaluasi efektivitas manajemen sumber daya manusia dan keberlangsungan organisasi.

Berdasarkan pandangan Greenberg dan Baron dalam Musheke & Phiri (2021), kepuasan kerja diartikan sebagai impresi emosional positif yang bersumber dari evaluasi terhadap pelbagai dimensi profesi, meliputi karakteristik tugas, kondisi atmosfer kerja, mekanisme kompensasi, hingga pola interaksi sosial dengan sesama pegawai maupun pihak manajemen. Seseorang yang menunjukkan rasa puas terhadap profesinya memiliki kecenderungan untuk mewujudkan kesetiaan, antusiasme kerja yang besar, sekaligus sumbangsih yang konstruktif bagi kemajuan lembaga. Selaras dengan premis tersebut, Nambo (2025) memaknai kepuasan kerja sebagai suatu kondisi psikologis yang membahagiakan, yang mengonstruksi persepsi individu saat memandang aktivitas profesionalnya sebagai bentuk pencapaian atau aktualisasi atas nilai-nilai substansial dalam hidupnya.

Serangkaian penjabaran teoretis tersebut mempertegas realitas bahwa kepuasan kerja tidak melulu bersinggungan dengan variabel ekonomis seperti upah atau remunerasi finansial semata. Lebih dari itu, kepuasan batin ini juga mewujud dalam bentuk mutu interaksi sosial di tempat kerja, stimulasi tantangan profesi, ruang untuk mengaktualisasikan potensi diri, serta kesadaran akuntabilitas untuk menyumbangkan kemampuan terbaik bagi kemajuan perusahaan atau organisasi (Saputra, 2022).

2.2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh banyak berbagai faktor yang berkaitan dengan berbagai karakteristik individu maupun organisasi, Suprayetno et al., (2025) membedakan dua faktor dalam teorinya yaitu antara *motivator factors*, dan *hygiene factors* yang secara langsung mempengaruhi Kepuasan kerja.

Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja bagi individu dalam organisasi antara lain:

- **Kompensasi dan Keamanan Kerja**

Gaji, tunjangan, dan jaminan keamanan kerja merupakan dasar kepuasan kerja yang paling umum (Kuvaas et al., 2020).

- **Kondisi Kerja**

Lingkungan kerja yang sehat, aman, dan mendukung akan memengaruhi kenyamanan dan kepuasan karyawan.

- **Hubungan Sosial**

Hubungan yang positif dengan rekan kerja dan atasan akan meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan terhadap organisasi.

- **Pengembangan Karier dan Promosi**

Adanya peluang untuk berkembang dan memperoleh

promosi menciptakan perasaan dihargai dan diakui (Vos , 2020).

- **Keselarasan Nilai Pribadi dan Organisasi**

Kepuasan akan lebih tinggi apabila nilai-nilai pribadi sejalan dengan nilai-nilai organisasi.

2.2.4.3 Dampak Kepuasan Kerja terhadap Organisasi

Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap berbagai aspek dalam organisasi, baik secara langsung terhadap kinerja individu maupun secara tidak langsung terhadap efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Augustine, 2022). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, loyal terhadap organisasi, dan berkontribusi secara optimal dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Salah satu pendekatan teoretis yang menjelaskan kepuasan kerja dan dampaknya terhadap sikap serta perilaku karyawan adalah teori kesenjangan (*discrepancy perspective*). Perspektif ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja terbentuk melalui proses evaluasi kognitif individu terhadap perbedaan antara harapan atau nilai kerja yang diinginkan dengan kondisi aktual yang diperoleh dari pekerjaannya. Ketika kesenjangan antara harapan dan realitas relatif kecil, individu cenderung merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, kesenjangan yang besar dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja dan sikap kerja negatif. Perspektif kesenjangan ini masih banyak digunakan dalam penelitian kontemporer untuk menjelaskan mekanisme psikologis terbentuknya kepuasan kerja (Parsaulian, 2025)

Dalam konteks dampak terhadap organisasi, teori ini menjelaskan bahwa Ketika ekspektasi seorang lkaryawan terpenuhi, baik dalam hal penghargaan, perlakuan, lingkungan, maupun pengembangan karier, maka akan tercipta dengan sendirinya perasaan puas yang dapat mendorong karyawan berperilaku kerja yang positif seperti peningkatan produktivitas secara spontan, loyalitas yang diberikan, dan keterlibatan kerja (*work*

engagement) (Sudirman, 2024). Begitupun sebaliknya, Ketika seorang karyawan merasa realitas pekerjaan jauh dari harapan yang mereka miliki, maka akan timbul perasaan ketidakpuasan yang dapat memicu terjadinya stress kerja, konflik internal, keinginan *resign*, bahkan penurunan performa (Hartono, 2024).

Secara garis besar, tingginya Tingkat kepuasan kerja dalam organisasi dapat menciptakan reputasi yang baik bagi perusahaan, meningkatkan daya tarik bagi calon tenaga kerja baru, dan memperkuat citra organisasi.

2.2.4.4 Kepuasan Kerja dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, kepuasan kerja tidak semata-mata diukur dari terpenuhinya aspek materi, seperti gaji atau jabatan, melainkan lebih dalam mencerminkan nilai spiritual, moral, dan amanah dalam pelaksanaan tugas profesional. Islam memandang bahwa pekerjaan adalah bagian dari ibadah, selama dilakukan dengan niat yang ikhlas dan cara yang halal, serta memberikan manfaat bagi orang lain. Salah satu nilai penting yang diajarkan Islam terkait kepuasan kerja adalah keikhlasan dalam bekerja karena Allah SWT, yang dapat melahirkan ketenangan batin dan rasa syukur, yang merupakan sumber kepuasan sejati (Hartono, 2024). Hal ini selaras dengan firman Allah dalam Surah Al-Insyirah ayat 7–8:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ إِلَىٰ رَبِّكَ فَإِنْ أَبَىٰ

Yang artinya: Apabila engkau telah selesai (dengan suatu kebajikan), teruslah bekerja keras (untuk kebajikan yang lain) dan hanya kepada Tuhanmu berharaplah!

Ayat ini menekankan pentingnya menjaga keberlanjutan dalam bekerja dengan semangat dan keyakinan yang tulus kepada Allah SWT. Seorang Muslim yang memaknai pekerjaannya sebagai wujud ibadah akan merasakan kepuasan batin, meskipun pencapaian duniawinya tidak selalu optimal (Saputra, 2022). Dalam Islam, kepuasan kerja bersumber dari niat yang berorientasi pada akhirat, bukan semata-mata dari balasan materi.

Selain itu ayat lain yang serupa terdapat pada surat An-Nahl ayat 97 yang berbunyi:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya: Siapa yang mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan, sedangkan dia seorang mukmin, sungguh, Kami pasti akan berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan Kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik daripada apa yang selalu mereka kerjakan.

Yang dimaksud pada ayat diatas yaitu menekankan bahwa dua objek yaitu amal shaleh dan keimanan menjadi kunci untuk mencapai kehidupan yang “*halalan tayyibah*” atau bisa disebut kehidupan yang baik dan berkualitas. Dalam konteks dunia kerja, seseorang yang melakukan pekerjaannya dengan iman, kejujuran, dan tanggung jawab, maka seseorang itu akan merasakan nikmat nya kepuasan kerja yang bergantung pada ketenangan jiwa dan keberkahan yang dianugerahkan oleh Allah SWT.

Rasulullah pernah bersabda bahwa “*Sebaik-baik usaha adalah usaha yang dilakukan dengan penuh kejujuran*”

Hadits ini menekankan pentingnya kejujuran dalam setiap pekerjaan, yang secara langsung berhubungan dengan kepuasan kerja. Ketika seseorang bekerja dengan jujur, ia tidak hanya merasa tenang dan damai, tetapi juga memperoleh keberkahan dalam hasil kerjanya. Kejujuran membangun kepercayaan dari rekan kerja dan atasan, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif (Hafid, 2024). Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dicapai melalui penerapan nilai-nilai kejujuran, yang menjadi fondasi untuk meraih keberhasilan dan kebahagiaan dalam karier.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh antara *Work Engagement* dan Kinerja Karyawan

Work engagement merefleksikan kondisi psikologis positif seorang pegawai ketika menjalankan aktivitas profesionalnya, yang diindikasikan oleh gairah kerja, akuntabilitas pribadi, serta partisipasi menyeluruh. Personel dengan tingkat keterikatan yang kokoh umumnya memperlihatkan konsentrasi yang mendalam, dorongan internal yang kuat, serta kecakapan dalam menuntaskan instruksi kerja secara prima. Di dalam lingkungan perusahaan, fenomena ini berimplikasi pada eskalasi output kerja, baik ditinjau dari dimensi kuantitas, mutu, maupun efektivitas operasional (Sukoco, 2020).

Merujuk pada evaluasi empiris terdahulu yang menguji kontribusi *work engagement* terhadap performa pegawai, Imawati (2014) membuktikan bahwa keterikatan kerja memegang andil yang signifikan dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan. Senada dengan kesimpulan tersebut, Yuwana (2022) mengonfirmasi bahwa *work engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap capaian kinerja karyawan. Berdasarkan sintesis dari serangkaian literatur terdahulu tersebut, maka rumusan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Work Engagement berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh *Work life balance* terhadap Kinerja Karyawan

Work life balance (WLB) merepresentasikan sebuah keadaan di mana seorang individu memiliki kecakapan untuk mendistribusikan durasi waktu dan akuntabilitas antara aktivitas profesionalitas dan ranah domestiknya secara proporsional (Sukoco, 2020). Stabilitas ini bernilai krusial demi memelihara kesehatan psikologis, meminimalkan tekanan mental, serta menyokong eskalasi produktivitas. Personel yang memiliki

WLB secara ideal rata-rata mampu mempertahankan konsentrasi saat bertugas, menjaga ritme motivasi, sekaligus merawat interaksi sosial yang harmonis dengan rekan sejawat di kantor maupun lingkungan sosial di luar pekerjaan.

Berdasarkan inventarisasi riset terdahulu yang membedah kontribusi stabilitas kehidupan kerja terhadap performa pegawai, Yuwana (2022) mengonfirmasi bahwa *work life balance* memberikan pengaruh positif dan signifikan, baik dalam pengujian secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan. Eksplorasi empiris lain dari Badrianto & Ekhsan (2021) turut memperkuat bukti bahwa *work life balance* memegang andil positif dan signifikan secara langsung dalam memengaruhi kinerja karyawan. Kendati demikian, diskrepansi temuan ditunjukkan oleh Ardiansyah & Surjanti (2020) yang mengindikasikan bahwa *work life balance* tidak memancarkan pengaruh secara langsung terhadap capaian kinerja karyawan. Berdasarkan sintesis dari rangkaian literatur tersebut, dapat dirumuskan kesimpulan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Work life balance secara umum memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan*

2.3.3 Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

Work engagement menggambarkan tingkat keterlibatan psikologis karyawan terhadap pekerjaannya yang tercermin melalui semangat, dedikasi, dan kesediaan untuk memberikan usaha terbaik dalam menyelesaikan tugas. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi umumnya lebih menikmati pekerjaannya, memiliki antusiasme dalam bekerja, serta merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan memberikan makna bagi dirinya. Kondisi tersebut dapat membentuk perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan (Schaufeli, 2021).

Hasil penelitian Sayekti, (2018) menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Temuan tersebut didukung oleh penelitian Yuwana, (2022) yang menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa work engagement merupakan salah satu faktor yang berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3: *Work Engagement berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.*

2.3.4 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Work life balance merupakan kemampuan individu dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan tersebut memungkinkan karyawan menjalankan tanggung jawab pekerjaan tanpa mengabaikan kebutuhan keluarga, kesehatan, maupun kehidupan sosial. Apabila keseimbangan tersebut dapat tercapai, karyawan cenderung merasa lebih nyaman dalam bekerja sehingga mampu meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaannya (Haar et al., 2020).

Penelitian Asari, (2022) membuktikan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut diperkuat oleh penelitian Sayekti, (2018) yang menyimpulkan bahwa semakin baik *work life balance* yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Dengan demikian, *work life balance* dipandang sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4: *Work Life Balance berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.*

2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari penilaian atas berbagai aspek

pekerjaan yang dijalani. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi, komitmen, dan tanggung jawab yang lebih tinggi sehingga terdorong untuk memberikan hasil kerja yang optimal (Sukoco, 2020).

Hasil penelitian Yuwana, (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian Saputra, (2022) juga menemukan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah. Oleh karena itu, kepuasan kerja dipandang sebagai salah satu faktor yang dapat memengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.6 Kepuasan Kerja sebagai Mediasi pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Dalam konteks organisasi, keterlibatan kerja (*work engagement*) yang tinggi tidak hanya mendorong karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat, tetapi juga menciptakan rasa kepuasan terhadap pekerjaan yang dijalani. Karyawan yang engaged umumnya merasa pekerjaannya bermakna, menikmati proses kerja, serta merasa diakui dan didukung dalam lingkungan kerja. Kondisi ini secara psikologis meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja karyawan (Widodo, 2022). Dengan kata lain, kepuasan kerja dapat berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh keterlibatan kerja terhadap performa kerja.

Investigasi ilmiah yang diinisiasi oleh Sayekti, (2018) serta Yuwana, (2022) mengonfirmasi bahwa *work engagement* memancarkan kontribusi positif yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja, di mana level kepuasan tersebut pada fase berikutnya berdampak pada penguatan

performa karyawan. Realitas ini selaras dengan premis teoretis dari Demerouti & Bakker, (2020) yang menegaskan bahwa personel yang mempunyai rasa puas dalam berprofesi cenderung memiliki dorongan internal yang lebih kuat, akuntabilitas yang tinggi, serta loyalitas yang besar demi merealisasikan target strategis organisasi. Atas dasar pemikiran tersebut, studi ini mengonseptualisasikan kepuasan kerja sebagai instrumen antara (variabel mediasi) yang menjembatani keterkaitan dari pengaruh *work engagement* terhadap capaian kinerja karyawan.

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh work engagement terhadap kinerja karyawan.

2.3.7 Kepuasan Kerja sebagai Mediasi pengaruh *Work life balance* terhadap Kinerja Karyawan

Keselarasannya antara domain profesionalitas dan ranah domestik (*work life balance*) bertindak sebagai salah satu stimulan krusial dalam mengonstruksi kenyamanan psikologis sekaligus kepuasan dalam berprofesi. Sewaktu para pegawai memiliki kompetensi untuk mendistribusikan alokasi waktu dan pasokan energi secara proporsional antara beban tugas kantor dan urusan personal, mereka memiliki kecenderungan untuk menunjukkan rasa kepuasan yang lebih mendalam terhadap atmosfer kerja yang dihadapi. Indikasi kepuasan tersebut mengemuka sebagai dampak dari meredupnya tekanan mental, menguatnya mutu interaksi sosial, serta hadirnya kendali diri atas pengelolaan waktu maupun akuntabilitas peran yang diemban oleh individu (Haar et al., 2020). Tingginya level kepuasan kerja ini pada fase berikutnya memberikan andil terhadap eskalasi performa pekerja, baik ditinjau dari dimensi produktivitas, tingkat regulasi kedisiplinan, hingga tanggung jawab moral dalam menuntaskan instruksi kerja (Wang et al., 2021).

Eksplorasi empiris dari Asari (2022) membuktikan bahwa *work life balance* memancarkan pengaruh yang signifikan terhadap fluktuasi kepuasan kerja, di mana pemenuhan kepuasan tersebut memegang fungsi

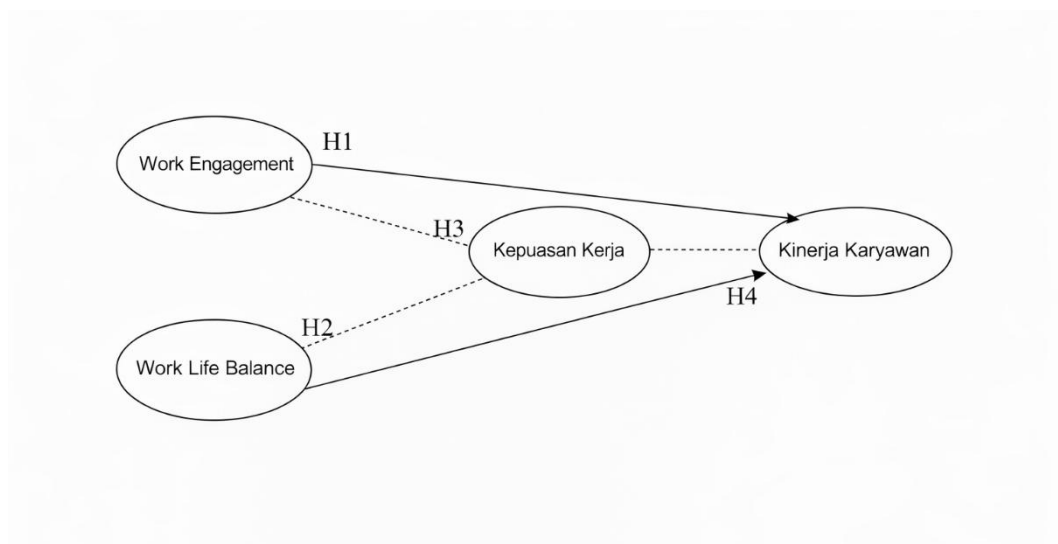
sebagai interkoneksi yang memicu penguatan capaian kinerja. Konklusi ini dipertegas oleh investigasi ilmiah dari Sayekti (2018) yang merumuskan kesimpulan bahwa kepuasan kerja sanggup bertindak sebagai variabel antara dalam menjembatani korelasi antara stabilitas kehidupan personal dengan performa pegawai. Atas dasar penalaran teoretis tersebut, investigasi ini mengajukan proposisi hipotesis bahwa kepuasan kerja mengemban peran sebagai instrumen mediasi dalam mengaitkan pengaruh dari *work life balance* terhadap kualitas kinerja karyawan.

H7: *Kepuasan kerja memediasi pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan.*

2.4 Model Hipotesis

Model hipotesis dalam penelitian ini disusun untuk menggambarkan hubungan kausal antar variabel yang diteliti, yaitu *work engagement* dan *work life balance* sebagai variabel independen, *kepuasan kerja* sebagai variabel mediasi, serta *kinerja karyawan* sebagai variabel dependen. Model ini menunjukkan bahwa *work engagement* dan *work life balance* tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja (Demerouti & Bakker, 2020). Penyusunan model hipotesis ini didasarkan pada kajian teoritis dan temuan empiris dari penelitian terdahulu yang relevan, sehingga diharapkan mampu memberikan gambaran yang jelas mengenai arah dan pola hubungan antar variabel yang akan diuji secara empiris pada penelitian ini.

Gambar 1.1 *Model Hipotesis Penelitian*



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Studi yang berjudul Pengaruh *Work Engagement* dan *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi ini mengadopsi pendekatan kuantitatif melalui tipe riset eksplanatori (explanatory research). Desain tersebut diaplikasikan guna menguraikan interaksi kausalitas atau sebab-akibat antarvariabel yang diteliti lewat mekanisme pengujian hipotesis berbasis data statistik (Hair et al., 2021). Pemilihan kerangka metodologis ini ditujukan untuk membedah seberapa besar kontribusi *work engagement* serta *work life balance* dalam memengaruhi performa pegawai, dengan memposisikan kepuasan kerja sebagai instrumen antara atau variabel mediasi.

Secara teoretis, metodologi kuantitatif dimaknai sebagai prosedur investigasi ilmiah yang berakar pada pandangan filsafat positivisme guna mengamati suatu populasi atau sampel spesifik. Proses operasionalnya mengandalkan instrumen terstruktur dalam mengumpulkan data lapangan, yang kemudian diolah melalui formula statistik untuk membuktikan validitas dari hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Taber, 2018).

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Departemen Produksi PT DNP Indonesia yang berlokasi di Jl. Maligi Raya Lot F1–F4 KIIC, Kabupaten Karawang, Jawa Barat. Perusahaan ini dipilih sebagai objek penelitian karena memiliki jumlah karyawan yang relatif besar serta karakteristik pekerjaan dengan tuntutan operasional yang tinggi, sehingga relevan untuk mengkaji dinamika *work engagement*, *work life balance*, dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, adanya variasi kinerja, tingkat absensi, serta persepsi karyawan terhadap beban kerja dan keseimbangan kehidupan kerja menjadikan Departemen Produksi PT DNP Indonesia sebagai konteks yang

sesuai untuk menganalisis pengaruh *work engagement* dan *work life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

3.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi yang ditetapkan dalam aktivitas ilmiah ini mencakup para pegawai aktif yang mengabdikan pada institusi yang dijadikan sebagai lokus penelitian. Secara spesifik, representasi populasi yang menjadi sasaran pengamatan dalam studi ini adalah keseluruhan karyawan yang bekerja di lingkungan Departemen Produksi PT DNP Indonesia. Sebagai populasi, terdapat 200 karyawan Departemen Produksi PT DNP Indonesia diikutsertakan dalam penelitian tersebut untuk tahun 2025-2026.

3.3.2 Sampel

Taherdoost, (2022) dalam penelitiannya mendefinisikan Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil untuk mewakili keseluruhan populasi dalam penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Departemen Produksi PT DNP Indonesia yang berjumlah 1.000 orang.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin karena jumlah populasi telah diketahui dengan jelas. Rumus ini digunakan untuk memperoleh ukuran sampel yang dianggap mewakili populasi dengan tingkat kesalahan tertentu. Adapun rumus Slovin adalah sebagai berikut:

$$n = N / (1 + Ne^2)$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = tingkat kesalahan (*error tolerance*)

Dengan jumlah populasi sebanyak 1.000 karyawan dan tingkat kesalahan sebesar 7%, maka jumlah sampel dihitung sebagai berikut:

$$n = 1000 / (1 + 1000(0,07)^2)$$

$$n = 1000 / (1 + 4,9)$$

$$n = 1000 / 5,9$$

$$n = 169,49$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diperoleh jumlah sampel minimum sebanyak 170 responden. Untuk memperoleh data yang lebih representatif serta meningkatkan ketepatan hasil analisis, penelitian ini menggunakan 200 responden yang berasal dari karyawan Departemen Produksi PT DNP Indonesia.

3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pemilihan sampel dalam aktivitas ilmiah ini menerapkan skema probability sampling melalui pendekatan simple random sampling. Mekanisme tersebut merujuk pada pemilihan responden yang dilakukan secara acak murni, sehingga setiap individu yang berada dalam cakupan populasi memperoleh probabilitas yang setara untuk dijadikan sebagai subjek riset. Implementasi teknik ini didasarkan pada realitas bahwa total populasi pegawai di Departemen Produksi PT DNP Indonesia berkisar pada angka 1.000 personel. Atas pertimbangan tersebut, peneliti menetapkan sampel sebanyak 200 responden yang diambil secara acak guna memproyeksikan karakteristik keseluruhan populasi serta menjamin perolehan data yang representatif.

Menurut (Hair, 2021), *probability sampling* memungkinkan hasil penelitian lebih dapat digeneralisasikan karena sampel dipilih secara acak

dan mewakili populasi. Selain itu, Taherdoost, (2022) menjelaskan bahwa simple random sampling merupakan metode pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk terpilih sebagai responden penelitian.

3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel

Definisi operasional digunakan untuk memberikan batasan yang jelas mengenai masing-masing variabel yang diteliti, sehingga dapat diukur secara empiris melalui indikator yang telah ditentukan.

3.4.1 Work Engagement. *Work engagement* didefinisikan sebagai kekuatan motivasi yang mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja melalui komitmen, rasa memiliki, dan energi tinggi dalam bekerja. Merujuk pada perkembangan teori dari (van Roekel et al., 2024), variabel ini diukur melalui tiga dimensi utama yaitu *vigor* yang mencerminkan energi dan resiliensi, *dedication* yang menggambarkan rasa bangga dan antusiasme, serta *absorption* yaitu kondisi di mana karyawan merasa sangat tenggelam dalam pekerjaannya sehingga waktu terasa berlalu sangat cepat.

3.4.2 Work life balance. *Work life balance* menggambarkan kemampuan individu dalam mengelola serta menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi agar keduanya berjalan selaras tanpa menimbulkan konflik yang mengganggu kesejahteraan. Mengacu pada kerangka konseptual yang dikembangkan oleh Wang et al. (2021), pengukuran terhadap dimensi ini dioperasionalkan melalui beberapa indikator utama. Parameter tersebut meliputi tingkat intervensi aktivitas profesional terhadap dinamika urusan personal, intensitas benturan problem domestik terhadap kelancaran tugas kantor, hingga kapasitas dari elemen kehidupan privat dalam menyuplai energi positif guna menstimulasi performa kerja di lingkungan perusahaan.

3.4.3 Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja diartikan sebagai respon emosional dan evaluasi positif karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan yang

muncul ketika harapan mereka terhadap lingkungan kerja terpenuhi. Mengacu pada penelitian terbaru dari Imawan & Lesmana, (2024), variabel ini mencakup kepuasan terhadap kompensasi yang diterima, adanya peluang karier atau promosi yang adil, kualitas supervisi dan dukungan dari atasan, keharmonisan hubungan dengan rekan kerja, serta rasa suka terhadap karakteristik tugas yang diemban saat ini.

3.4.4 Kinerja Karyawan. Sedangkan kinerja karyawan diartikan sebagai hasil atau capaian nyata yang ditunjukkan individu dalam melaksanakan tanggung jawab tugasnya berdasarkan standar atau target tertentu yang telah ditetapkan oleh organisasi. Berdasarkan model dari Widodo & Yandi,(2022) dan Koopmans, (2024), kinerja dalam penelitian ini diukur melalui kuantitas hasil kerja sesuai target, kualitas hasil yang memenuhi standar mutu, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, tingkat kehadiran yang konsisten, serta kemampuan untuk bekerja sama secara efektif di dalam tim.

Tabel 3.1 *Definisi Operasional Variabel dan Item Indikator Variabel*

Variabel	Indikator	Item	Referensi
<i>Work Engagement</i> (X1)	1. Semangat kerja (<i>Vigor</i>)	Merasa penuh energi dan antusias saat berangkat bekerja setiap pagi. Memiliki ketahanan mental yang kuat saat menghadapi tekanan pekerjaan.	(van Roekel et al., 2024)
	2. Dedikasi (<i>Dedication</i>)	Merasa pekerjaan yang saya lakukan saat ini sangat bermakna dan menginspirasi. Merasa bangga dengan kontribusi yang saya berikan kepada perusahaan.	
	3. Keterlibatan penuh (<i>Absorption</i>)	Merasa waktu berlalu sangat cepat ketika saya sedang fokus bekerja. Sulit bagi saya untuk melepaskan	

		diri dari pekerjaan karena saya merasa sangat menikmatinya.	
<i>Work life balance (X2)</i>	1. Gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi	Tuntutan pekerjaan saya sering kali menyita waktu yang seharusnya untuk urusan pribadi. Merasa lelah secara fisik setelah bekerja sehingga sulit menikmati waktu di rumah.	(Wang et al., 2021)
	2. Gangguan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan	Masalah dalam kehidupan pribadi terkadang mengganggu konsentrasi saya di kantor. Tanggung jawab keluarga menghambat saya untuk menyelesaikan tugas tepat waktu.	
	3. Saling mendukung antara pekerjaan dan kehidupan pribadi	Kehidupan pribadi yang bahagia memberikan energi positif bagi saya untuk bekerja maksimal. Dukungan dari keluarga membuat saya lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas kantor.	
Kepuasan Kerja (Z)	1. Kepuasan terhadap gaji	Merasa puas dengan gaji dan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan. Sistem bonus atau insentif yang ada sesuai dengan beban kerja yang saya jalankan.	(Imawan & Lesmana, 2024)
	2. Kesempatan promosi	Perusahaan memberikan	

		kesempatan yang adil bagi setiap karyawan untuk naik jabatan. Saya melihat adanya jenjang karier yang jelas untuk masa depan saya di sini.	
	3. Supervisi dari atasan	Atasan saya memberikan arahan dan dukungan yang memadai dalam pekerjaan. Atasan saya memberikan apresiasi ketika saya berhasil menyelesaikan tugas dengan baik.	
	4. Hubungan dengan rekan kerja	Saya memiliki hubungan kerja yang harmonis dengan rekan-rekan saya.	
	5. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri	Saya menyukai jenis pekerjaan dan tanggung jawab yang saya emban saat ini. Kerja sama antar rekan kerja di perusahaan ini berjalan dengan sangat efektif	
Kinerja Karyawan (Y)	1. Kuantitas hasil kerja	Saya mampu menyelesaikan volume pekerjaan melebihi target yang ditetapkan. Saya selalu memastikan semua tugas harian terselesaikan tepat pada waktunya.	(Widodo & Yandi, 2022) & (Koopmans, 2024)
	2. Kualitas hasil kerja	Hasil pekerjaan saya selalu memenuhi atau melebihi standar mutu perusahaan.	

		Saya sangat teliti sehingga jarang terjadi kesalahan dalam hasil kerja saya.	
	3. Ketepatan waktu dalam bekerja	Saya mampu mengatur prioritas tugas agar selesai sebelum batas waktu (<i>deadline</i>). Saya tidak pernah menunda-nunda pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.	

3.5 Skala Pengukuran

Penelitian ini mengandalkan kuesioner tertutup yang mengadopsi skala Likert sebagai instrumen utama untuk mengukur seluruh variabel yang diteliti. Pemilihan instrumen tersebut didasarkan pada efektivitasnya dalam mengonversi sikap, pandangan, dan persepsi subjektif para responden ke dalam bentuk data kuantitatif yang terukur. Melalui penerapan skala Likert, para pegawai memiliki kebebasan penuh untuk mengekspresikan derajat kesetujuan maupun ketidaksetujuan mereka terhadap serangkaian butir pernyataan yang diajukan.

Peneliti membagi pilihan jawaban untuk setiap butir poin pernyataan pada variabel *work engagement*, *work life balance*, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan ke dalam lima tingkatan kategori, yaitu:

Tabel 3.2 *Skala Pengukuran Likert*

Kode	Kriteria Jawaban	Nilai
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
R	Ragu-ragu	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

3.6 Pengumpulan Data

3.6.1 Sumber Data

1. Data Primer

Data primer diperoleh secara langsung dari responden yang menjadi subjek penelitian, yaitu karyawan tetap Departemen Produksi PT DNP Indonesia. Teknik pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan wawancara semi-terstruktur.

- **Kuesioner** digunakan untuk memperoleh data kuantitatif mengenai variabel *work engagement*, *work life balance*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari teori-teori yang relevan dan menggunakan skala Likert 5 poin untuk mengukur sikap atau persepsi responden terhadap pernyataan yang diberikan (Sugiyono, 2017).
- **Wawancara semi-terstruktur** dilakukan kepada beberapa responden terpilih guna memperdalam informasi yang diperoleh dari kuesioner, serta untuk mengeksplorasi pandangan dan pengalaman subjektif karyawan mengenai keterlibatan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja. Merujuk pada Taherdoost, (2022), teknik ini dipilih karena sifatnya yang fleksibel, sehingga memungkinkan peneliti untuk menggali informasi lebih mendalam dan spesifik sesuai dengan respons yang diberikan oleh informan di lapangan.

2. Data Sekunder

Sumber data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari literatur yang relevan seperti jurnal ilmiah, buku teks, artikel akademik, serta dokumen internal perusahaan. Literatur digunakan untuk membangun landasan teori dan memperkuat analisis hasil penelitian, sedangkan dokumen perusahaan memberikan gambaran

umum mengenai kondisi organisasi. Sumber-sumber ini dirujuk dari penulis-penulis terpercaya seperti van Roekel et al., (2024), (Wang et al., 2021), serta jurnal ilmiah dari Imawan & Lesmana, (2024) dan Widodo & Yandi, (2022).

3.7 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua metode, yaitu kuesioner dan wawancara semi-terstruktur. Kuesioner digunakan untuk memperoleh data kuantitatif dari karyawan tetap Departemen Produksi PT DNP Indonesia. Instrumen ini disusun berdasarkan indikator teoritis dari masing-masing variabel dan menggunakan skala Likert lima poin. Metode ini dipilih karena efisien dan memungkinkan pengumpulan data dalam jumlah besar secara seragam (Sugiono, 2013).

Sebagai pelengkap, wawancara semi-terstruktur dilakukan kepada beberapa responden untuk menggali informasi kualitatif yang lebih mendalam. Wawancara ini bersifat fleksibel dan memungkinkan peneliti mengeksplorasi pandangan serta pengalaman responden terkait keterlibatan kerja, *work life balance*, dan kepuasan kerja (Taherdoost, 2022). Kombinasi kedua metode ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh terhadap variabel yang diteliti.

3.8 Teknik Analisis Data

Operasionalisasi pengolahan data dalam riset ini mengandalkan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) yang dijalankan melalui perangkat lunak SmartPLS .0. Peneliti menjatuhkan pilihan pada metodologi tersebut karena ketangguhannya dalam membedah interaksi kausalitas antarvariabel laten yang bersifat kompleks, mencakup pengujian kontribusi langsung, efek tidak langsung, serta akomodasi fungsi variabel antara (mediasi). Keunggulan lain dari SEM-PLS terletak pada fleksibilitasnya yang adaptif terhadap karakteristik data dengan ukuran sampel berskala kecil hingga moderat, sekaligus tidak

mewajibkan pemenuhan asumsi distribusi normal pada data lapangan (Haar et al., 2020).

3.8.1 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian outer model bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur konstruk laten. Uji yang dilakukan meliputi:

- 1) *Convergent validity* digunakan untuk mengukur kedalaman korelasi antarindikator di dalam satu variabel latent guna memastikan kemampuannya dalam merepresentasikan konsep yang sedang diamati. Evaluasi tersebut bertujuan memberikan garansi ilmiah bahwa seluruh instrumen manifes benar-benar mengevaluasi dimensi teoretis yang seragam (Hair et al., 2021). Pengujian convergent validity bersandar pada perolehan bobot loading factor dengan ambang batas paling rendah $\geq 0,70$ serta capaian koefisien Average Variance Extracted (AVE) minimal $\geq 0,50$. Perolehan angka tersebut mengindikasikan bahwa sebuah konstruk memiliki kapasitas untuk menguraikan lebih dari 50% varians dari deretan indikator penyusunnya (Sarstedt et al., 2024).
- 2) *Discriminant validity* digunakan untuk memastikan bahwa suatu konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya dalam model penelitian. Uji ini bertujuan mencegah terjadinya tumpang tindih makna antar konstruk (Henseler, 2024). Discriminant validity dinilai melalui nilai *cross loading*, di mana indikator harus memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukur, serta melalui kriteria Fornell–Larcker, yaitu nilai akar kuadrat AVE suatu konstruk harus lebih besar dibandingkan korelasi dengan konstruk lainnya, dengan nilai AVE minimal $\geq 0,50$ untuk menunjukkan validitas diskriminan yang baik (Hair., 2021)
- 3) Reliabilitas konstruk menunjukkan tingkat konsistensi internal indikator-indikator dalam mengukur suatu konstruk laten. Uji reliabilitas digunakan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memberikan hasil yang stabil dan dapat dipercaya (Ringle, 2020). Reliabilitas konstruk dinilai melalui nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*, dengan nilai

minimum yang disarankan $\geq 0,70$, yang menunjukkan bahwa indikator memiliki konsistensi pengukuran yang baik (Sarstedt et al., 2024).

3.8.2 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi terhadap model struktural dalam metodologi Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dioperasionalkan melalui tahapan analisis inner model. Peneliti memanfaatkan prosedur ini untuk menguji validitas korelasi kausalitas antarvariabel laten, yang didefinisikan sebagai konstruk psikologis atau konseptual yang tidak dapat diukur secara langsung di lapangan. Melalui inner model, alur hubungan sebab-akibat antarvariabel laten tersebut dipetakan dan diuji kesesuaiannya dengan landasan teoretis yang melandasi perancangan penelitian ini.

Tahap ini digunakan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk laten. Analisis dilakukan dengan melihat:

- a) Nilai *R-square* (R^2), yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen;
- b) Nilai Predictive Relevance (Q^2), yang digunakan untuk mengukur kemampuan prediktif model terhadap variabel endogen. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif.
- c) Uji signifikansi jalur (*path coefficient*) menggunakan nilai *t-statistic* $> 1,96$ dan *p-value* ($< 0,05$)
- d) Uji *indirect effect*, untuk melihat pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT DNP Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur dan produksi yang berfokus pada pengolahan serta distribusi produk industri. Dalam menjalankan aktivitas operasionalnya, perusahaan mengutamakan kualitas produksi, efisiensi kerja, serta pengembangan sumber daya manusia guna mendukung keberlangsungan perusahaan dalam menghadapi persaingan industri yang semakin kompetitif (Widodo & Yandi, 2022). Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi salah satu faktor penting bagi perusahaan manufaktur dalam meningkatkan produktivitas kerja serta menjaga stabilitas operasional perusahaan di tengah persaingan industri modern (Musheke & Phiri, 2021)

Penelitian ini difokuskan pada karyawan Departemen Produksi PT DNP Indonesia. Departemen produksi memiliki peranan penting dalam proses operasional perusahaan karena bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan produksi, pencapaian target output, serta menjaga kualitas produk yang dihasilkan (Hermaen et al., 2024). Aktivitas kerja pada bagian produksi cenderung memiliki tekanan kerja yang tinggi karena karyawan dituntut untuk bekerja secara disiplin, tepat waktu, dan mampu mencapai target produksi yang telah ditentukan perusahaan (Yuwana, 2022).

Selain itu, sistem kerja pada departemen produksi juga menuntut karyawan untuk bekerja secara efektif dan konsisten dalam menjaga kualitas hasil kerja (Corbeanu, 2023). Kondisi tersebut menjadikan departemen produksi sebagai bagian yang relevan untuk mengkaji pengaruh *work engagement* dan *work life balance* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Imawan & Lesmana, 2024).

4.1.2 Data Demografi Penelitian

Tabel 4.1 *Distribusi Frekuensi Berdasarkan Jenis Kelamin*
Jenis Kelamin

<i>Frequency</i>			<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Laki-laki	161	80.5	80.5	80.5
	Perempuan	39	19.5	19.5	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

Visualisasi data pada Tabel 4.1 mengonfirmasi bahwa dari keseluruhan sampel sebanyak 200 responden, pegawai dengan jenis kelamin laki-laki mendominasi persentase secara masif, yaitu mencapai 161 personel atau merepresentasikan 80,5% bagian. Di sisi lain, kelompok pekerja perempuan hanya berjumlah 39 orang atau setara dengan 19,5% dari total subjek yang berpartisipasi. Ketimpangan komposisi ini mengindikasikan bahwa alokasi tenaga kerja di sektor produksi perusahaan memiliki kecenderungan bias gender ke arah pria. Realitas lapangan tersebut terjadi karena aktivitas operasional di lini manufaktur menuntut ketangguhan fisik yang prima, kepatuhan regulasi yang ketat, serta kapasitas adaptasi yang kuat di bawah tekanan kerja yang intensif (Hermaen et al., 2024)

Paparan temuan tersebut mengekspos adanya kesenjangan proporsi yang sangat mencolok antara pekerja pria dan wanita pada instansi yang menjadi lokus pengamatan. Selisih persentase antara kedua kelompok tersebut menyentuh angka 61%, di mana kuantitas karyawan laki-laki jauh melampaui jumlah pegawai perempuan. Ketimpangan angka ini mempertegas fakta bahwa potret demografi SDM di departemen produksi perusahaan tersebut dikuasai oleh tenaga kerja berjenis kelamin laki-laki (Widodo & Yandi, 2022).

Tabel 4.2 *Distribusi Frekuensi Berdasarkan Lama Kerja***Lama Kerja**

Valid		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
	1-7 Tahun	36	18.0	18.0	18.0
	8-14 Tahun	74	37.0	37.0	55.0
	15-21 Tahun	38	19.0	19.0	74.0
	22-28 Tahun	31	15.5	15.5	89.5
	29-35 Tahun	21	10.5	10.5	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

Pemaparan angka pada Tabel 4.2 memperlihatkan bahwa dari keseluruhan 200 responden, kelompok pekerja dengan masa bakti 8 hingga 14 tahun mendominasi sampel, yaitu sebanyak 74 individu atau setara dengan 37,0%. Pada urutan berikutnya, pegawai dengan durasi kerja 15 sampai 21 tahun mencakup 38 orang atau merepresentasikan 19,0%, sementara personel yang baru mengabdikan selama 1 hingga 7 tahun berjumlah 36 orang atau berkisar pada angka 18,0%. Rekam jejak demografis tersebut membuktikan bahwa mayoritas subjek penelitian telah mengantongi jam terbang yang relatif panjang di perusahaan. Konsekuensinya, akumulasi pengalaman tersebut membekali mereka dengan pemahaman yang

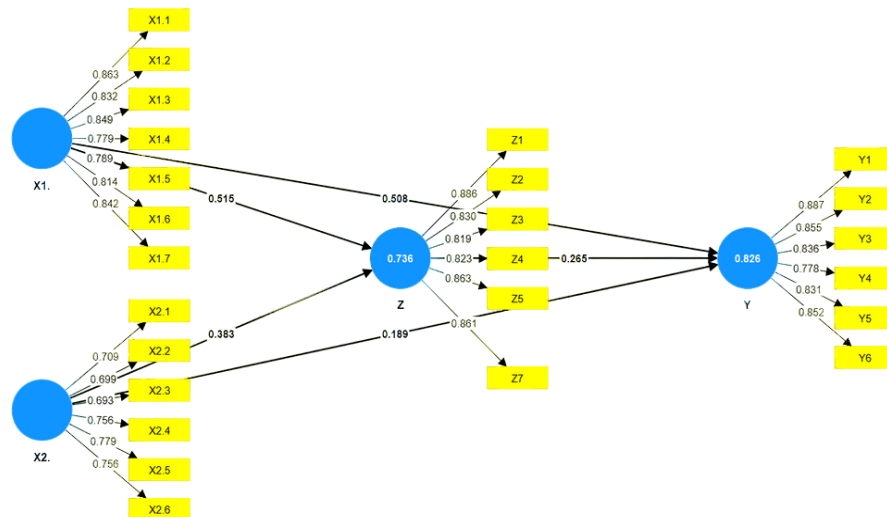
mendalam mengenai mekanisme kerja serta pemenuhan target operasional yang ditetapkan oleh manajemen. (Aguinis, 2020).

Kemudian, responden dengan lama kerja 22–28 tahun berjumlah 31 orang atau sebesar 15,5%. Adapun jumlah responden paling sedikit berada pada kategori lama kerja 29–35 tahun, yaitu sebanyak 21 orang atau sebesar 10,5% dari total responden (Borst et al., 2020).

Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja 8–14 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan pada departemen produksi perusahaan yang menjadi objek penelitian telah memiliki pengalaman kerja yang cukup lama di perusahaan (Hermaen et al., 2024).

4.1.3 Analisis *Outer Model*

Peneliti mengoperasionalkan pengujian outer model guna menguji sekaligus memastikan derajat validitas serta reliabilitas dari setiap instrumen manifes yang diterapkan dalam investigasi ilmiah ini (Hair et al., 2021). Rangkaian prosedur evaluasi ini mencakup beberapa tahapan krusial, di mana pengujian dimensi validitas akan mengandalkan parameter *convergent validity* serta *discriminant validity*. Untuk uji reliabilitas, akan dilakukan uji *croanbach alpha* dan *composite reliability* (Sarstedt & Liu, 2024).

Gambar 4.1 *Outer Model*

1. Uji Validitas

a. *Convergent Validity*

Prinsip dasar *convergent validity* mengondisikan agar seluruh indikator yang menyusun suatu variabel laten memiliki tingkat korelasi yang tinggi. Dimensi validitas ini mengukur kedalaman korelasi positif antara sebuah indikator dengan indikator alternatif lainnya dalam cakupan konstruk laten yang sama. Mengacu pada rumusan Hair et al. (2021), peneliti dapat menguji validitas konvergen ini melalui dua parameter utama, yakni bobot *outer loadings* di mana nilai pembebanan setiap indikator wajib melampaui angka $>0,70$, serta koefisien *Average Variance Extracted (AVE)* yang mengharuskan perolehan skor $>0,50$. (Sarstedt & Liu, 2024).

a) *Outer Loading*

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai outer loading. Suatu indikator reflektif dinyatakan memiliki validitas yang baik apabila nilai korelasinya terhadap konstruk lebih besar dari 0,70 (Hair., 2021). Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4, nilai *faktor loading* masing masing indikator dapat dilihat pada Tabel 4.3 (Sarstedt et al., 2024).

Tabel 4.3 *Nilai Outer Loading*

Indikator	<i>Work Engagement</i>	<i>Work Life Balance</i>	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja
WE 1	0.863			
WE 2	0.832			
WE 3	0.849			
WE 4	0.779			
WE 5	0.789			
WE 6	0.814			
WE 7	0.842			
WLB 1		0.709		
WLB 2		0.699		
WLB 3		0.693		
WLB 4		0.756		
WLB 5		0.779		
WLB 6		0.756		
KK 1			0.887	
KK 2			0.855	
KK 3			0.836	
KK 4			0.778	
KK 5			0.831	
KK 6			0.852	
KPK 1				0.886
KPK 2				0.830
KPK 3				0.819
KPK 4				0.823
KPK 5				0.863
KPK 7				0.861

Keterangan :

WE : *Work Engagement*

WLB : *Work Life Balance*

KK : Kinerja Karyawan

KPK : Kepuasan Kerja

Evaluasi terhadap validitas konvergen pada tahapan *outer model* membuktikan bahwa mayoritas indikator menembus bobot outer loading di atas angka 0,70, sehingga peneliti menyatakannya valid. Kendati demikian, dua parameter pada konstruk Work Life Balance, yakni WLB2 dengan skor 0,699 dan WLB3 sebesar 0,693, tetap dipertahankan dalam model karena masih berada dalam rentang batas toleransi. Menurut Hair., (2021), indikator yang memiliki nilai outer loading pada kisaran 0,60–0,70 masih dapat dipertahankan sepanjang indikator tersebut memiliki kontribusi teoritis yang relevan dan tidak menurunkan kualitas model secara keseluruhan. Penghapusan indikator pada rentang nilai tersebut

tidak selalu direkomendasikan, terutama apabila konstruk yang diukur tetap menunjukkan tingkat validitas dan reliabilitas yang memadai melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Composite Reliability* yang telah memenuhi ambang batas yang disyaratkan. Keputusan ini diperkuat oleh capaian koefisien *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0,537 yang telah melampaui batas minimum 0,50 serta nilai *Composite Reliability* yang berada di atas 0,70, sehingga konstruk *Work Life Balance* tetap memenuhi persyaratan validitas konvergen dan reliabilitas internal (Henseler, 2024). Pada operasi analisis PLS-SEM, indikator yang mengantongi nilai pembebanan mendekati 0,70 sangat bisa diterima dengan syarat variabel laten yang bersangkutan tetap memenuhi prasyarat validitas dan reliabilitas makro (Sarstedt et al., 2024).

Pada domain *Work Engagement*, hasil indikator WE1 hingga WE7 mencatatkan perolehan *outer loading* pada rentang skala 0,779 sampai 0,863. Butir WE1 menduduki posisi puncak dengan capaian 0,863, sementara parameter WE4 berada di posisi terbawah dengan angka 0,779. Bagaimanapun juga, seluruh item pernyataan pada konstruk ini mutlak memenuhi prasyarat validitas konvergen karena posisinya konsisten melampaui ambang batas minimal (Hair et al., 2021). Realitas empiris ini mempertegas kapabilitas keseluruhan indikator *Work Engagement* dalam memproyeksikan konstruk yang sedang diukur secara prima dan konsisten (Bakker & Albrecht, 2018).

Selanjutnya, pengukuran variabel *Work Life Balance* yang mengandalkan indikator WLB1 hingga WLB6 menghasilkan koefisien *outer loading* antara 0,693 sampai 0,779. Poin WLB5 mencatatkan skor tertinggi sebesar 0,779, sedangkan item WLB3 mengantongi nilai paling rendah yaitu 0,693. Walaupun performa angka WLB3 sedikit di bawah target 0,70, peneliti memilih untuk tidak mengeliminasi dari model lantaran masih berada di batas aman serta mendapat dukungan dari capaian AVE maupun

Composite Reliability yang ideal (Hair et al., 2021). Atas dasar itu, deretan instrumen pada variabel *Work Life Balance* secara sah dinyatakan kompeten dalam mengevaluasi konstruk riset secara proporsional dan siap digunakan pada tahapan pengujian berikutnya (Ramdhani & Rasto, 2021).

Pada konstruk Kinerja Karyawan, wujud indikator KK1 sampai KK6 menunjukkan perolehan outer loading yang bergerak dari angka 0,778 hingga 0,887. Capaian angka tersebut merefleksikan kekuatan yang solid dari setiap indikator dalam mengurai variabel Kinerja Karyawan, sehingga peneliti mempertahankan seluruh item tanpa pengecualian di dalam struktur model pengukuran (Sarstedt et al., 2024).

Pada bagian akhir, pengujian variabel Kepuasan Kerja melalui instrumen KPK1 hingga KPK7 menorehkan koefisien outer loading pada kisaran 0,819 sampai 0,886. Butir KPK1 mendominasi dengan capaian tertinggi sebesar 0,886, sedangkan parameter KPK3 menempati batas bawah pada angka 0,819. Meski memperlihatkan adanya fluktuasi nilai, keseluruhan indikator ini konsisten memenuhi parameter *convergent validity* yang dipersyaratkan (Hair et al., 2021).

Sintesis dari rangkaian investigasi tersebut mengonfirmasi bahwa seluruh indikator pada tiap variabel laten dalam studi ini telah menuntaskan kriteria validitas konvergen. Konsekuensinya, model pengukuran yang dirancang dinilai sangat layak sekaligus representatif untuk diaplikasikan ke dalam analisis struktural fase berikutnya (Henseler, 2024). Keberhasilan pemenuhan aspek validitas konvergen ini memberi garansi ilmiah bahwa setiap instrumen manifes dalam riset ini memiliki akurasi dan stabilitas yang tinggi dalam mendefinisikan konstruk laten yang diteliti. (Sarstedt & Liu, 2024).

b) Average Variance Extracted (AVE)

Average Variance Extracted (AVE) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai validitas konvergen, dengan menunjukkan seberapa besar varians indikator yang dapat dijelaskan oleh suatu konstruk (Henseler, 2024). Suatu konstruk dinyatakan valid apabila nilai $AVE > 0,50$, yang berarti lebih dari setengah varians indikator berhasil dijelaskan oleh variabel laten (Ringle, 2020).

Tabel 4.4 Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Keterangan
<i>Work Engagement</i>	0.680	Valid
<i>Work Life Balance</i>	0.537	Valid
Kinerja Karyawan	0.706	Valid
Kepuasan Kerja	0.718	Valid

Berdasarkan Tabel 4.2, seluruh variable penelitian memiliki nilai *Average Variance Extracted (AVE)* di atas 0,50, yaitu variable *Work Engagement* sebesar 0,680, *Work Life Balance* sebesar 0,537, Kinerja Karyawan sebesar 0,706, dan Kepuasan Kerja sebesar 0,718. Hasil tersebut menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian (Hair., 2021). Dengan demikian, seluruh variable dinyatakan telah memenuhi kriteria validitas konvergen, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam model penelitian (Sarstedt et al., 2024). Menurut Hair (2021), suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai AVE di atas 0,50, yang menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan variable besar varians indikatornya.

b. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan berkaitan dengan prinsip bahwa setiap konstruk yang berbeda seharusnya tidak memiliki variabel korelasi yang tinggi. Suatu konstruk dikatakan memenuhi validitas diskriminan apabila variabel t yang digunakan untuk mengukur

konstruk yang berbeda menghasilkan hubungan yang rendah atau tidak berkorelasi tinggi (Henseler, 2024). Pengujian validitas diskriminan dapat dilakukan melalui beberapa metode, yaitu *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) dengan nilai yang disarankan $< 0,85$, kriteria *Fornell-Larcker* di mana akar kuadrat AVE pada setiap variable laten harus lebih besar dibandingkan korelasinya dengan variable lain, serta *cross loadings* yang menunjukkan bahwa nilai *loading* indikator pada konstruknya sendiri harus lebih tinggi dibandingkan loading pada konstruk lain (Sarstedt et al., 2024). Selain itu, nilai *cross loading* dalam satu variable umumnya diharapkan lebih dari 0,70 sesuai praktik penelitian yang umum digunakan.

a) *Cross Loadings*

Uji validitas diskriminan dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode *cross loading*. Kriteria yang digunakan adalah setiap indikator harus memiliki nilai *outer loading* yang lebih tinggi terhadap konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya dalam model (Hair., 2021).

Tabel 4.5 Nilai Cross Loading

Variabel	WE	WLB	KK	KPK
X1.1	0.863	0.699	0.796	0.717
X1.2	0.832	0.639	0.789	0.661
X1.3	0.849	0.669	0.766	0.709
X1.4	0.779	0.650	0.643	0.662
X1.5	0.789	0.699	0.651	0.703
X1.6	0.814	0.738	0.697	0.664
X1.7	0.842	0.671	0.745	0.678
X2.1	0.425	0.709	0.443	0.483
X2.2	0.439	0.699	0.410	0.547
X2.3	0.427	0.693	0.445	0.452
X2.4	0.716	0.756	0.743	0.654
X2.5	0.724	0.779	0.705	0.637
X2.6	0.741	0.756	0.720	0.697
Y1	0.775	0.731	0.887	0.754
Y2	0.736	0.669	0.855	0.712

Y3	0.718	0.731	0.836	0.744
Y4	0.733	0.673	0.778	0.601
Y5	0.743	0.678	0.831	0.689
Y6	0.750	0.659	0.852	0.726
Z1	0.758	0.727	0.770	0.886
Z2	0.688	0.643	0.709	0.830
Z3	0.622	0.677	0.612	0.819
Z4	0.628	0.676	0.614	0.823
Z5	0.703	0.682	0.719	0.863
Z7	0.796	0.697	0.813	0.861

Berdasarkan Tabel di atas, hasil analisis *cross loading* menunjukkan bahwa seluruh indikator penelitian telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Indikator-indikator *Work Engagement* (X1.1–X1.7) memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk WE dengan rentang nilai 0,779 hingga 0,863. Indikator-indikator *Work Life Balance* (X2.1–X2.6) memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk WLB dengan rentang nilai 0,693 hingga 0,779. Indikator-indikator Kinerja Karyawan (Y1–Y6) memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk KK dengan rentang nilai 0,778 hingga 0,887. Indikator-indikator Kepuasan Kerja (Z1–Z7) memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk KPK dengan rentang nilai 0,819 hingga 0,886 (Hair Jr., 2021).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi validitas diskriminan, di mana setiap indikator terbukti lebih kuat dalam mengukur konstraknya sendiri dibandingkan konstruk lain dalam model (Sarstedt et al., 2024). Hasil ini mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk dalam penelitian ini memiliki keunikan pengukuran yang memadai dan tidak tumpang tindih secara signifikan satu sama lain (Henseler, 2024).

b) *Fornell-Larcker Criterion*

Tabel 4.6 *Fornell-Lacker Criterion*

Variabel	X1	X2	Z	Y
X1	0.825			
X2	0.821	0.733		
Z	0.884	0.819	0.840	
Y	0.800	0.798	0.805	0.853

Pengujian validitas diskriminan pada penelitian ini juga dilakukan menggunakan *Fornell-Larcker Criterion*. Menurut Hair., (2021), pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model penelitian. Suatu konstruk dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dibandingkan nilai korelasinya dengan konstruk lain.

Berdasarkan Tabel 4.6, nilai akar kuadrat AVE untuk variabel *Work Engagement* sebesar 0,825, *Work Life Balance* sebesar 0,733, Kinerja Karyawan sebesar 0,840, dan Kepuasan Kerja sebesar 0,853. Nilai-nilai tersebut selanjutnya dibandingkan dengan korelasi antar konstruk sebagai dasar untuk mengevaluasi kemampuan masing-masing variabel dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. Pengujian ini memberikan gambaran mengenai tingkat keterpisahan antar konstruk sebelum dilakukan analisis pada model struktural.

c) *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

Tabel 4.7 *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

Variabel	X1	X2	Z	Y
X1				
X2	0.899			

Z	0.960	0.897		
Y	0.874	0.900	0.880	

Sebagai pelengkap pengujian validitas diskriminan, penelitian ini juga menggunakan metode *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Menurut Henseler (2024), HTMT merupakan salah satu pendekatan yang digunakan untuk mengevaluasi tingkat perbedaan antar konstruk dalam suatu model pengukuran sehingga dapat diketahui apakah setiap konstruk benar-benar mengukur konsep yang berbeda.

Berdasarkan Tabel 4.7, nilai HTMT pada setiap pasangan konstruk menunjukkan hasil yang beragam. Hubungan antara *Work Engagement* dan *Work Life Balance* memiliki nilai sebesar 0,899, sedangkan hubungan antara *Work Engagement* dan Kepuasan Kerja sebesar 0,960. Nilai HTMT antara *Work Life Balance* dan Kepuasan Kerja tercatat sebesar 0,897. Sementara itu, hubungan antara *Work Engagement* dan Kinerja Karyawan memperoleh nilai 0,874, hubungan antara *Work Life Balance* dan Kinerja Karyawan sebesar 0,900, serta hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan sebesar 0,880.

Hasil pengujian tersebut memberikan gambaran mengenai tingkat hubungan antar konstruk yang digunakan dalam model penelitian. Dengan adanya pengujian HTMT, evaluasi validitas diskriminan tidak hanya didasarkan pada *Cross Loading* dan *Fornell-Larcker Criterion*, tetapi juga diperkuat melalui pendekatan HTMT sehingga proses evaluasi model pengukuran menjadi lebih komprehensif sebelum dilakukan analisis pada model struktural.

2. Uji Reliabilitas

a. *Croanbach's Alpha*

Dalam analisis SEM-PLS, *Cronbach's Alpha* digunakan untuk mengukur tingkat konsistensi internal antar indikator dalam suatu konstruk laten. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana item-item pada masing-masing variabel mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten dan stabil (Hair Jr., 2021). Nilai *Cronbach's Alpha* berada pada rentang 0 hingga 1, di mana semakin tinggi nilai yang diperoleh maka semakin baik tingkat reliabilitas konstruk tersebut (Henseler, 2024). Suatu konstruk dinyatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,70, sehingga konstruk tersebut dinilai layak untuk digunakan dalam penelitian (Ringle, 2020).

Tabel 4.8 Nilai *Croanbach's Alpha*

Variabel	<i>Croabanch's Alpha</i>	<i>Composite Relability</i>	Ket
<i>Work Engagement</i>	0.921	0.923	Valid
<i>Work Life Balance</i>	0.832	0.841	Valid
Kinerja Karyawan	0.916	0.917	Valid
Kepuasan Kerja	0.921	0.908	Valid

Berdasarkan Tabel 4.8, seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70. Secara umum, hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik, sehingga data yang diperoleh dinilai reliabel dan dapat digunakan sebagai dasar dalam analisis penelitian (Sarstedt et al., 2024).

Variabel *Work Engagement* memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,921 dan *Composite Reliability* sebesar 0,923. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan memiliki tingkat konsistensi yang sangat tinggi dalam mengukur konstruk *Work Engagement*. Selanjutnya, variabel *Work Life*

Balance memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,832 dan *Composite Reliability* sebesar 0,841, yang mengindikasikan bahwa seluruh indikator mampu mengukur konstruk secara konsisten dan reliabel.

Pada variabel Kinerja Karyawan, nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,916 dan *Composite Reliability* sebesar 0,917 menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat baik. Sementara itu, variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,921 dan *Composite Reliability* sebesar 0,908, yang mengindikasikan bahwa instrumen pengukuran pada variabel tersebut juga memiliki tingkat konsistensi yang sangat tinggi. Menurut Hair., (2021), nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang melebihi 0,70 menunjukkan bahwa suatu konstruk memiliki reliabilitas yang baik. Oleh karena itu, seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk tahap evaluasi model struktural (*inner model*).

4.1.4 Uji Evaluasi *Inner Model*

Uji Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*) digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antar variabel laten serta kemampuan model dalam memprediksi variabel endogen. Analisis ini meliputi nilai R^2 untuk melihat seberapa besar varians yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen terhadap variabel endogen, f^2 untuk mengukur besarnya pengaruh antar konstruk, *path coefficient* untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan antar variabel, serta Q^2 untuk menilai kemampuan prediktif model penelitian (Sarstedt et al., 2024). Apabila nilai R^2 dan Q^2 menunjukkan hasil yang baik serta didukung oleh nilai f^2 dan *path coefficient* yang signifikan, maka model struktural dalam penelitian dinyatakan layak dan memiliki kemampuan prediksi yang baik (Henseler, 2024).

1) Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen dalam model penelitian. Semakin tinggi nilai R^2 , maka semakin besar kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antar variabel laten (Sarstedt et al., 2024). Menurut (Hair., 2021), nilai R^2 dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yaitu $R^2 > 0,67$ termasuk kategori substansial, $R^2 > 0,33$ termasuk kategori moderat, dan $R^2 > 0,19$ termasuk kategori lemah.

Tabel 4.9 Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square adjusted</i>
Kinerja Karyawan	0.826	0.824
Kepuasan Kerja	0.736	0.734

Berdasarkan Tabel 4.9, nilai koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai *R-square* sebesar 0,826 dengan *R-square adjusted* sebesar 0,824, yang berarti bahwa variasi Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model sebesar 82,6%, sedangkan sisanya sebesar 17,4% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian (Hair Jr., 2021). Sementara itu, variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai *R-square* sebesar 0,736 dengan *R-square adjusted* sebesar 0,734. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 73,6% variasi Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel independen yang diteliti, sedangkan 26,4% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian (Henseler, 2024). Nilai tersebut juga termasuk kategori substansial, yang mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variabel Kepuasan Kerja (Sarstedt et al., 2024).

2) Predictive Relevance (Q2)

Predictive Relevance (Q^2) digunakan untuk mengukur kemampuan prediktif model dalam merekonstruksi data observasi. Nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik. Menurut (Hair., 2021), semakin tinggi nilai Q^2 maka semakin baik kemampuan prediksi model terhadap variabel endogen.

Tabel 4.10 Hasil *Predictive Relevance* (Q^2)

Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - \text{SSE}/\text{SSO})$
<i>Work Engagement</i>	1400.000	604.416	0.568
<i>Work Life Balance</i>	1200.000	779.627	0.350
Kinerja Karyawan	1200.000	499.749	0.584
Kepuasan Kerja	1200.000	479.698	0.600

Berdasarkan Tabel 4.10, hasil pengujian *Predictive Relevance* (Q^2) menunjukkan bahwa variabel Kinerja Karyawan memperoleh nilai Q^2 sebesar 0,584 dan variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,600. Kedua nilai tersebut lebih besar dari 0,35 sehingga menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang baik dalam menjelaskan dan memprediksi variabel endogen yang diteliti (Hair., 2021). Sementara itu, variabel *Work Engagement* memiliki nilai Q^2 sebesar 0,568 dan *Work Life Balance* sebesar 0,350. Nilai tersebut juga berada di atas 0, yang mengindikasikan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik (Henseler, 2024). Dengan demikian, seluruh variabel dalam model penelitian menunjukkan kemampuan prediksi yang memadai sehingga model dinyatakan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

3) *Path Coefficient* (Pengaruh Langsung)

Path Coefficients digunakan untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan langsung antar variabel dalam model penelitian

(Hair., 2021). Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila memiliki nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05 (Sarstedt et al., 2024). Nilai original sample menunjukkan arah hubungan antar variabel, di mana nilai positif menunjukkan hubungan searah antar konstruk.

Tabel 4.11 Hasil Path Koefisien (Hipotesis)

Hipotesis	Original	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistic	P Values	Keterangan
WE -> KK	0.508	0.540	0.134	3.794	0.000	Valid
WE -> KPK	0.515	0.515	0.093	5.515	0.000	Valid
WLB -> KK	0.189	0.197	0.092	2.055	0.040	Valid
WLB -> KPK	0.383	0.384	0.071	5.427	0.000	Valid
KPK -> KK	0.265	0.226	0.201	1.318	0.187	Tidak Valid

Berdasarkan Tabel 4.11, hasil pengujian menunjukkan bahwa sebagian besar hubungan antar variabel memiliki nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05, sehingga menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan (Sarstedt et al., 2024).

1. *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Work Engagement* memiliki koefisien sebesar 0,508 (50,8%) terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai *t-statistic* sebesar 3,794 dan *p-value* sebesar 0,000 < 0,05. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh yang diberikan signifikan. Hal ini membuktikan bahwa *Work Engagement*

berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, yang berarti semakin tinggi keterikatan kerja karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan (Imawan & Lesmana, 2024).

2. *Work Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,515 (51,5%), dengan nilai *t-statistic* sebesar 5,515 dan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh yang diberikan signifikan. Hal ini membuktikan bahwa berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, yang berarti semakin tinggi keterikatan kerja karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan (van Roekel et al., 2024).

3. *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,189 (18,9%), dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,055 dan *p-value* sebesar $0,040 < 0,05$. Nilai *t-statistic* yang lebih besar dari 1,96 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Hal ini membuktikan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, yang berarti semakin baik keseimbangan kehidupan kerja karyawan, maka semakin baik pula kinerja karyawan (Badrianto & Ekhsan, 2021).

4. *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,383 (38,3%), dengan nilai *t-statistic* sebesar 5,427 dan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh yang diberikan signifikan. Hal ini membuktikan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, artinya semakin baik keseimbangan kehidupan kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan (Asari, 2022).

5. Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,265 (26,5%),

dengan nilai *t-statistic* sebesar 1,318 dan *p-value* sebesar 0,187 > 0,05. Nilai *t-statistic* yang lebih kecil dari 1,96 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga peningkatan kepuasan kerja belum tentu diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan dalam penelitian ini (Saputra, 2022).

4) *Path Coefficients* (Pengaruh Tidak Langsung)

Menurut Hair, (2021), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) terjadi ketika suatu variabel independen memengaruhi variabel dependen melalui variabel mediasi dalam model struktural. Pengaruh tidak langsung diukur melalui hubungan antar konstruk yang melibatkan variabel mediator dan diuji signifikansinya menggunakan prosedur *bootstrapping*. Suatu pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan apabila memiliki nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05 (Sarstedt et al., 2024). Keberadaan pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa variabel mediator memiliki peran dalam menjembatani hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dalam model penelitian.

Tabel 4.12 Nilai *Path Coefficient* (Pengaruh Tidak Langsung)

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistic	P Value	Keterangan
WE -> KPK -> KK	0.136	0.105	0.095	1.432	0.152	Tidak Signifikan

WLB -> KPK -> KK	0.101	0.093	0.086	1.179	0.238	Tidak Signifikan
------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	---------------------

1. Pengaruh tidak langsung *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja (WE → KPK → KK) memiliki nilai koefisien sebesar 0,136, dengan nilai *t-statistic* sebesar 1,432 ($< 1,96$) dan *p-value* sebesar 0,152 ($> 0,05$), sehingga pengaruh tidak langsung tersebut dinyatakan tidak signifikan (Asari, 2022).
2. Pengaruh tidak langsung *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja (WLB → KPK → KK) memiliki nilai koefisien sebesar 0,101, dengan nilai *t-statistic* sebesar 1,179 ($< 1,96$) dan *p-value* sebesar 0,238 ($> 0,05$), sehingga pengaruh tidak langsung tersebut juga dinyatakan tidak signifikan (Yuwana, 2022).

4.2 Pembahasan

Pada subbab ini disajikan pembahasan mengenai hasil analisis data yang berkaitan dengan pengaruh *work engagement*, *work life balance*, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Pembahasan ini bertujuan untuk memberikan penjelasan yang lebih mendalam mengenai hubungan antarvariabel penelitian yang telah diuji melalui analisis koefisien jalur (*path coefficient*) pada model *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) (Sarstedt & Liu, 2024). Melalui analisis tersebut, dapat diketahui arah pengaruh, tingkat signifikansi, serta besarnya kontribusi masing-masing variabel independen dalam memengaruhi kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel kepuasan kerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran empiris terkait faktor-faktor yang memengaruhi tingkat kinerja karyawan pada Departemen Produksi PT DNP Indonesia.

4.2.1 Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan *SmartPLS*, diperoleh hasil bahwa *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT DNP Indonesia. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H1) diterima. Artinya, semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan oleh karyawan di perusahaan (Schaufeli, 2021).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan emosional, semangat kerja, dedikasi, serta keterlibatan penuh karyawan terhadap pekerjaannya mampu meningkatkan kualitas maupun kuantitas hasil kerja (Bakker & Albrecht, 2018). Karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi cenderung lebih fokus dalam menyelesaikan tugas, memiliki motivasi internal yang kuat, dan mampu bekerja secara optimal demi mencapai target perusahaan.

Secara teoritis, hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh (Schaufeli, 2021), yang menyatakan bahwa *work engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan adanya *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* mencerminkan tingginya energi dan ketahanan mental karyawan dalam bekerja, *dedication* menunjukkan adanya rasa bangga dan antusias terhadap pekerjaan, sedangkan *absorption* menggambarkan tingkat konsentrasi penuh individu dalam menjalankan tugasnya (van Roekel et al., 2024). Ketiga aspek tersebut mampu mendorong karyawan untuk menunjukkan performa kerja yang lebih baik.

Dalam perspektif perilaku organisasi, *work engagement* juga dianggap sebagai salah satu faktor penting yang mampu meningkatkan produktivitas kerja. Karyawan yang engaged tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban formal, tetapi juga memiliki dorongan intrinsik untuk memberikan kontribusi terbaik

bagi organisasi. Kondisi tersebut menyebabkan karyawan lebih disiplin, lebih bertanggung jawab, dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan yang dijalankan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Imawati, (2014) yang menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Yuwana, (2022) juga menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi cenderung menunjukkan performa yang lebih optimal karena memiliki semangat dan dedikasi tinggi terhadap organisasi.

Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Reig-Botella, (2024) yang menjelaskan bahwa *work engagement* merupakan salah satu prediktor utama dalam meningkatkan *employee performance*. Karyawan yang engaged cenderung lebih mudah beradaptasi terhadap tekanan kerja, lebih kreatif dalam menyelesaikan masalah, serta mampu mempertahankan produktivitas kerja secara konsisten.

Pada konteks PT DNP Indonesia, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan performa karyawan, khususnya pada bagian produksi. Sebagai perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang produksi, PT DNP Indonesia memiliki target kerja dan standar operasional yang cukup tinggi. Kondisi tersebut menuntut karyawan untuk memiliki tingkat fokus, tanggung jawab, dan konsentrasi kerja yang tinggi. Karyawan yang merasa bangga terhadap pekerjaannya dan memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan cenderung lebih mampu mempertahankan kualitas kerja, menjaga ketepatan waktu produksi, serta meminimalkan kesalahan kerja. Sebaliknya, apabila tingkat *work engagement* rendah, maka karyawan cenderung bekerja secara pasif dan hanya menjalankan pekerjaan sebatas kewajiban formal saja.

Dalam perspektif Islam, keterlibatan kerja yang tinggi sejalan dengan ajaran untuk bekerja secara sungguh-sungguh, profesional, dan penuh tanggung jawab. Allah Swt. berfirman dalam QS. Al-Qasas ayat 26:

"Sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya." (QS. Al-Qasas: 26).

Ayat tersebut menunjukkan bahwa seorang pekerja dituntut memiliki kompetensi dan sikap amanah dalam melaksanakan pekerjaannya. Nilai tersebut selaras dengan konsep *work engagement*, di mana karyawan yang memiliki semangat, dedikasi, dan keterlibatan yang tinggi akan berupaya melaksanakan pekerjaannya secara optimal sehingga mampu menghasilkan kinerja yang baik. Dengan demikian, hasil penelitian ini juga sejalan dengan nilai-nilai Islam yang menekankan pentingnya profesionalisme, tanggung jawab, dan amanah dalam bekerja.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu memperhatikan strategi peningkatan *work engagement* melalui berbagai kebijakan organisasi seperti pemberian apresiasi, pengembangan karier, komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan. Dengan meningkatnya *work engagement*, maka perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan secara berkelanjutan.

4.2.2 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan

Output pengujian hipotesis melalui operasionalisasi SmartPLS membuktikan bahwa *Work Life Balance* memancarkan kontribusi positif dan signifikan dalam memengaruhi Kinerja Karyawan di PT DNP Indonesia. Atas dasar temuan empiris tersebut, peneliti secara resmi menerima proposisi hipotesis kedua (H2). Fenomena ini mengindikasikan bahwa semakin ideal

pengelolaan stabilitas antara ranah profesionalitas dan domain domestik yang tertanam pada diri pegawai, maka semakin eskalatif pula kualitas performa yang mereka tunjukkan. Secara konseptual, *Work Life Balance* mencerminkan kapabilitas seorang individu untuk mengendalikan serta menyelaraskan beban tugas kantor dengan urusan personal secara proporsional. Para pekerja yang mempunyai keseimbangan hidup secara prima cenderung mengantongi kondisi psikologis yang lebih stabil, meminimalkan tekanan stres, sekaligus memicu lonjakan motivasi kerja. Atmosfer positif inilah yang menstimulasi personel untuk mencurahkan fokus secara penuh dan bekerja lebih produktif.

Secara teoretis, konklusi riset ini memperkuat bangunan teori dari Haar et al. (2020) yang mengonfirmasi bahwa *work life balance* menjalin korelasi positif terhadap tingkat kesejahteraan psikologis, kesehatan mental, kepuasan kerja, hingga capaian performa pegawai. Individu yang sanggup menyerasikan tuntutan karier dan urusan privat akan lebih mudah mengontrol stabilitas emosional serta kebugaran fisiknya, sehingga mereka mampu mengeksplorasi potensi kerja secara optimal.

Di samping itu, konstruksi teori dari Sirgy & Lee (2018) turut mempertegas bahwa *work life balance* merefleksikan kedalaman rasa puas individu dalam menata pelbagai dimensi kehidupannya secara harmonis. Sewaktu seseorang sukses menjembatani kebutuhan profesionalitas dan ekspektasi personal secara seimbang, maka figur tersebut otomatis mengantongi derajat kenyamanan kerja yang jauh lebih tinggi.

Temuan ilmiah ini berkolerasi kuat dengan investigasi terdahulu dari Badrianto & Ekhsan (2021) yang mengekspos bahwa *work life balance* menyuplai kontribusi positif terhadap performa karyawan. Eksplorasi empiris dari Yuwana (2022) senada menjelaskan bahwa stabilitas kehidupan kerja sanggup memacu

peningkatan kinerja lantaran para pegawai merasakan kenyamanan yang lebih besar saat menuntaskan tanggung jawabnya. Studi dari Ramdhani & Rasto (2021) ikut memperkuat premis bahwa keselarasan aktivitas privat dan profesional memberikan dampak positif bagi eskalasi produktivitas kerja karyawan. Kendati demikian, output penelitian ini memicu diskrepansi dengan hasil observasi Ardiansyah & Surjanti (2020) yang mengindikasikan bahwa *work life balance* tidak memancarkan pengaruh secara langsung terhadap capaian kinerja karyawan. Munculnya diferensiasi temuan tersebut sangat mungkin berakar dari adanya jurang perbedaan pada karakteristik organisasi, iklim budaya kerja, hingga sistem operasional yang berlaku di masing-masing perusahaan.

Pada konteks PT DNP Indonesia, *work life balance* menjadi faktor penting karena perusahaan memiliki aktivitas produksi yang cukup padat dan target kerja yang tinggi. Beban kerja yang besar dapat menyebabkan kelelahan fisik maupun mental apabila tidak diimbangi dengan waktu istirahat dan kehidupan pribadi yang memadai. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat stres kerja yang lebih rendah sehingga mampu bekerja dengan lebih fokus dan efektif (Haar et al., 2020). Sebaliknya, apabila karyawan mengalami konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, maka kondisi tersebut dapat menurunkan konsentrasi, motivasi kerja, serta performa kerja karyawan.

Dalam perspektif Islam, konsep *work life balance* sejalan dengan ajaran Islam yang mendorong umatnya untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan dunia dan akhirat. Allah Swt. berfirman dalam QS. Al-Qashash ayat 77:

"Dan carilah (pahala) negeri akhirat dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia..." (QS. Al-Qashash: 77).

Ayat tersebut mengajarkan bahwa setiap individu perlu menjaga keseimbangan dalam menjalankan berbagai aspek kehidupan, termasuk antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan tersebut dapat membantu karyawan menjalankan pekerjaannya secara optimal tanpa mengabaikan kebutuhan pribadi maupun keluarga. Dengan demikian, hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan juga selaras dengan nilai-nilai Islam yang menekankan pentingnya keseimbangan hidup sebagai salah satu upaya untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memperhatikan kebijakan yang mendukung *work life balance*, seperti pengaturan jam kerja yang baik, pemberian waktu istirahat yang cukup, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan suportif (Wang, 2022). Dengan adanya keseimbangan kehidupan kerja yang baik, maka karyawan dapat mempertahankan produktivitas kerja secara optimal.

4.2.3 Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukan bahwa *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian, hipotesis penelitian diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi cenderung merasa pekerjaannya bermakna, merasa dihargai oleh perusahaan, serta menikmati aktivitas kerja yang dijalankan. Kondisi tersebut menimbulkan perasaan positif

terhadap pekerjaan sehingga meningkatkan kepuasan kerja (Veldkamp & Bakker, 2024).

Secara teoritis, hasil penelitian ini mendukung teori Bakker & Albrecht, (2018) yang menyatakan bahwa *work engagement* berkaitan erat dengan meningkatnya kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja karyawan. Individu yang *engaged* akan memiliki antusiasme kerja yang tinggi serta merasakan pengalaman kerja yang lebih positif. Selain itu, teori Demerouti & Bakker, (2020) juga menjelaskan bahwa keterlibatan kerja mampu meningkatkan motivasi intrinsik individu dalam bekerja. Ketika karyawan merasa pekerjaannya bermakna dan sesuai dengan harapannya, maka akan muncul rasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sayekti, (2018) yang menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian Yuwana, (2022) juga menemukan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi mampu meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa lebih nyaman dan termotivasi dalam bekerja.

Hasil penelitian ini juga dapat diperkuat dengan perspektif Islam yang menekankan pentingnya keterlibatan dan kesungguhan dalam bekerja. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an Surat At-Taubah ayat 105:

“Dan katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin...” (QS. At-Taubah: 105).

Ayat ini menjelaskan bahwa setiap amal perbuatan manusia, termasuk aktivitas kerja, akan dinilai oleh Allah SWT. Dalam konteks *work engagement*, ayat ini mengandung makna bahwa keterlibatan dan kesungguhan seseorang dalam bekerja merupakan bagian dari ibadah dan bentuk tanggung jawab moral. Ketika

seseorang bekerja dengan sungguh-sungguh, merasa terlibat, dan menjalankan pekerjaannya dengan baik, maka hal tersebut akan memberikan nilai spiritual sekaligus mendorong munculnya kepuasan dalam bekerja.

Dalam konteks PT DNP Indonesia, tingginya tingkat *work engagement* dapat terlihat dari semangat kerja karyawan dalam mencapai target produksi dan menjaga kualitas hasil kerja. Ketika karyawan merasa pekerjaannya penting dan mendapatkan dukungan dari perusahaan, maka karyawan akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang muncul akibat tingginya *work engagement* dapat memberikan dampak positif terhadap sikap kerja karyawan, seperti meningkatnya loyalitas, semangat kerja, serta komitmen terhadap organisasi (van Roekel et al., 2024). Oleh karena itu, perusahaan perlu terus meningkatkan keterlibatan kerja karyawan melalui komunikasi yang baik, pemberian penghargaan, dan pengembangan sumber daya manusia.

4.2.4 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan *SmartPLS*, diperoleh hasil bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik *work life balance* yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Karyawan yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki kondisi emosional yang lebih stabil, tingkat stres yang lebih rendah, serta perasaan nyaman dalam bekerja. Kondisi tersebut akan meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan dan organisasi .

Hasil penelitian ini mendukung teori Haar et al. (2020) yang menjelaskan bahwa *work life balance* memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja dan kesejahteraan individu. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan kehidupan kerja akan memiliki

kualitas hidup yang lebih baik sehingga berdampak positif terhadap sikap kerja. Selain itu, teori *discrepancy perspective* juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja terbentuk ketika harapan individu terhadap pekerjaan dapat terpenuhi (Ramachandaran et al., 2024). Ketika perusahaan mampu memberikan kondisi kerja yang mendukung keseimbangan hidup, maka karyawan akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Asari (2022) yang menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian (Sayekti, 2018) dan (Yuwana, 2022) juga menemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pada konteks PT DNP Indonesia, tingginya aktivitas kerja dan target produksi dapat menyebabkan tekanan kerja yang cukup besar bagi karyawan. Oleh karena itu, ketika perusahaan mampu menciptakan kondisi kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, maka karyawan akan merasa lebih nyaman dan puas dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki waktu istirahat yang cukup, hubungan sosial yang baik, serta kemampuan mengatur kehidupan pribadi dan pekerjaan secara seimbang cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, apabila karyawan mengalami konflik pekerjaan dan kehidupan pribadi secara terus-menerus, maka kondisi tersebut dapat menimbulkan kelelahan emosional dan menurunkan kepuasan kerja (Rodiyah, 2026).

Dalam Islam, setiap pekerjaan dianjurkan untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya dan penuh tanggung jawab. Hal ini sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Qur'an Surat Al-Mulk ayat 2:

“(Allah) yang menciptakan mati dan hidup untuk menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya...” (QS. Al-Mulk: 2).

Ayat ini menegaskan bahwa kualitas amal menjadi ukuran utama dalam kehidupan manusia, termasuk dalam bekerja. Dalam konteks penelitian ini, karyawan yang memiliki work engagement yang tinggi serta work life balance yang baik akan mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik dan memberikan kepuasan dalam bekerja, karena pekerjaan dilakukan secara optimal dan seimbang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memperhatikan aspek work life balance sebagai salah satu strategi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif.

4.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Output pengujian hipotesis melalui perangkat lunak SmartPLS mengonfirmasi bahwa Kepuasan Kerja tidak memancarkan pengaruh yang signifikan dalam memengaruhi Kinerja Karyawan di Departemen Produksi PT DNP Indonesia. Atas dasar temuan tersebut, peneliti secara resmi menolak proposisi hipotesis yang diajukan sebelumnya. Realitas empiris ini mengekspos bahwa tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja yang melekat pada diri pegawai tidak serta-merta menjadi jaminan bagi eskalasi performa mereka secara langsung. Dengan kata lain, sewaktu para pekerja mempunyai rasa puas terhadap profesinya, situasi tersebut tidak selalu berimplikasi pada lonjakan produktivitas atau capaian kerja yang berarti (Saputra, 2022).

Temuan ilmiah ini memicu diskrepansi dengan sejumlah aksioma teoretis perilaku organisasi klasik yang jamak mengasumsikan bahwa pemenuhan kepuasan kerja otomatis

menstimulasi motivasi sekaligus mendorong performa pekerja. Bagaimanapun juga, fenomena lapangan ini membuktikan bahwa dalam lokus dan konteks operasional tertentu, kepuasan kerja terbukti bukan merupakan determinan utama yang mengendalikan kualitas output kerja pegawai (Danang et al., 2025). Di samping itu, konklusi riset ini berkorelasi kuat dengan investigasi terdahulu dari Saputra, (2022) yang senada merumuskan bahwa variabel kepuasan kerja tidak mengantongi kontribusi signifikan terhadap fluktuasi kinerja karyawan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh sistem kerja, target perusahaan, dan tuntutan operasional dibandingkan oleh perasaan puas terhadap pekerjaan.

Pada konteks PT DNP Indonesia, kondisi tersebut dapat terjadi karena karakteristik pekerjaan pada bagian produksi lebih berorientasi pada target dan standar operasional perusahaan. Karyawan tetap dituntut untuk mencapai target produksi tertentu meskipun tingkat kepuasan kerja mereka berbeda-beda. Selain itu, sistem kerja perusahaan yang menekankan disiplin, ketepatan waktu, dan pencapaian target menyebabkan kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh kewajiban kerja dan pengawasan operasional dibandingkan faktor emosional seperti kepuasan kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa karyawan pada Departemen Produksi PT DNP Indonesia cenderung bekerja berdasarkan tuntutan profesional dan tanggung jawab pekerjaan (Aguinis, 2020).

Selain itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja lebih banyak berkaitan dengan kondisi psikologis dan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya, namun belum tentu berdampak secara langsung terhadap pencapaian kinerja (Saputra, 2022). Pada Departemen Produksi PT DNP Indonesia, keberhasilan karyawan lebih banyak diukur berdasarkan kemampuan memenuhi target produksi, menjaga kualitas hasil kerja, serta mematuhi standar operasional yang telah ditetapkan perusahaan. Oleh karena itu,

meskipun karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja, kondisi tersebut belum tentu diikuti oleh peningkatan kinerja apabila tidak disertai kemampuan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan satu-satunya faktor yang menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan dalam penelitian ini.

Realitas ini membuktikan bahwa kendali kepuasan kerja sejatinya tetap bernilai penting bagi organisasi, namun variabel tersebut bukan merupakan stimulan dominan yang memengaruhi peningkatan performa pegawai secara langsung (Koopmans, 2024). Fakta tersebut selaras dengan output pengujian model struktural yang mengekspos bahwa *Work Engagement* serta *Work Life Balance* memancarkan kontribusi langsung yang jauh lebih masif terhadap Kinerja Karyawan ketimbang variabel Kepuasan Kerja. Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa fluktuasi capaian kinerja pada jajaran staf Departemen Produksi PT DNP Indonesia secara dominan bersandar pada kedalaman keterikatan psikologis mereka dengan tugas kantor serta kecakapan mengelola stabilitas antara karier dan urusan domestik, bukan oleh derajat kepuasan kerja subjektif yang mereka rasakan. Lebih lanjut, temuan ini turut memperkuat konklusi pengujian efek mediasi dari Asari, (2022) yang merumuskan bahwa kepuasan kerja belum sanggup bertindak sebagai instrumen antara yang fungsional dalam menjembatani transmisi pengaruh *Work Engagement* dan *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan.

Dalam perspektif Islam, hasil suatu pekerjaan tidak hanya dipengaruhi oleh perasaan atau kondisi psikologis semata, tetapi lebih ditentukan oleh kesungguhan, usaha, dan tanggung jawab dalam menjalankan amanah. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an Surat An-Najm ayat 39:

“Dan bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya.” (QS. An-Najm: 39).

Ayat ini menegaskan bahwa pencapaian seseorang sangat bergantung pada usaha nyata yang dilakukan, bukan semata-mata pada kondisi perasaan seperti kepuasan kerja. Dalam konteks penelitian ini, meskipun karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda, kinerja tetap lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti *work engagement*, *work life balance*, serta tuntutan dan sistem kerja yang berlaku di perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa usaha, disiplin, dan keterlibatan kerja menjadi faktor yang lebih dominan dalam menentukan hasil kerja dibandingkan dengan kepuasan kerja itu sendiri.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja belum menjadi faktor yang secara langsung memengaruhi Kinerja Karyawan pada Departemen Produksi PT DNP Indonesia. Temuan ini mengindikasikan bahwa pencapaian kinerja karyawan lebih erat kaitannya dengan keterlibatan dalam pekerjaan dan kemampuan menjalankan tugas sesuai target serta standar operasional perusahaan dibandingkan dengan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan (Hermaen et al., 2024). Hasil tersebut juga menjelaskan mengapa Kepuasan Kerja tidak mampu berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Work Engagement* maupun *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan pada penelitian ini (Imawan & Lesmana, 2024).

4.2.6 Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian *indirect effect* menggunakan SmartPLS, diperoleh hasil bahwa Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada PT DNP Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Work Engagement* lebih dominan memberikan pengaruh langsung

terhadap Kinerja Karyawan dibandingkan melalui Kepuasan Kerja. Dengan kata lain, peningkatan keterlibatan kerja secara langsung mampu meningkatkan performa kerja karyawan tanpa harus melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja tinggi cenderung tetap menunjukkan kinerja yang baik karena adanya dedikasi, semangat, dan keterikatan terhadap pekerjaan yang dilakukan. (Demerouti & Bakker, 2020).

Kondisi tersebut dapat dijelaskan karena hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan dalam penelitian ini tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Dengan demikian, meskipun *Work Engagement* mampu meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan, peningkatan kepuasan kerja tersebut belum mampu diterjemahkan menjadi peningkatan Kinerja Karyawan secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja belum dapat berperan sebagai mekanisme mediasi yang efektif dalam menjembatani pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada PT DNP Indonesia (Saputra, 2022).

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian (Sayekti, 2018) yang menemukan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi hubungan antara *Work Engagement* dan Kinerja Karyawan. Dalam penelitian tersebut, Kepuasan Kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara *Work Engagement* dan Kinerja Karyawan. Namun demikian, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Saputra, 2022) yang menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak selalu menjadi faktor utama dalam meningkatkan performa kerja karyawan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa pencapaian kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja, tetapi juga oleh faktor lain seperti target pekerjaan, disiplin kerja, motivasi, dan tuntutan organisasi. (Sayekti, 2018).

Pada konteks PT DNP Indonesia, kondisi tersebut dapat terjadi karena karakteristik pekerjaan pada Departemen Produksi yang lebih berorientasi pada target dan standar operasional perusahaan. Karyawan tetap dituntut untuk mencapai target produksi tertentu meskipun tingkat kepuasan kerja yang dirasakan berbeda-beda. Selain itu, sistem kerja perusahaan yang menekankan disiplin, ketepatan waktu, dan pencapaian target menyebabkan kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh kewajiban kerja dan pengawasan operasional dibandingkan faktor emosional seperti kepuasan kerja. Oleh karena itu, keterlibatan kerja yang tinggi cenderung memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja tanpa harus melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel perantara (Joshua C. Morganstein, 2021).

Selain itu, kegagalan peran mediasi Kepuasan Kerja dalam penelitian ini menunjukkan bahwa rasa puas terhadap pekerjaan belum tentu menjadi faktor yang secara langsung mendorong peningkatan kinerja karyawan (Bakker & Albrecht, 2018). Pada lingkungan kerja yang berorientasi pada target, seperti Departemen Produksi PT DNP Indonesia, karyawan tetap dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai standar operasional dan target produksi yang telah ditetapkan perusahaan. Kondisi tersebut menyebabkan kinerja lebih banyak ditentukan oleh kemampuan karyawan dalam memenuhi tuntutan pekerjaan dibandingkan oleh tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Dengan demikian, meskipun *Work Engagement* mampu meningkatkan Kepuasan Kerja, peningkatan tersebut belum cukup kuat untuk menghasilkan perubahan yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga Kepuasan Kerja belum dapat berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut (Demerouti & Bakker, 2020).

Dalam perspektif Islam, hasil kerja lebih ditentukan oleh kesungguhan dalam berusaha dan pelaksanaan pekerjaan daripada

sekadar perasaan yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya. Allah SWT berfirman dalam QS. At-Taubah ayat 105:

"Dan katakanlah, 'Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu pula Rasul-Nya dan orang-orang mukmin...'" (QS. At-Taubah: 105).

Ayat tersebut menegaskan bahwa Islam mendorong setiap individu untuk menunjukkan usaha dan kinerja terbaik melalui tindakan nyata. Dalam konteks penelitian ini, tingginya *work engagement* mendorong karyawan untuk bekerja dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab sehingga mampu meningkatkan kinerja secara langsung. Oleh karena itu, meskipun *work engagement* dapat meningkatkan kepuasan kerja, kepuasan tersebut belum tentu menjadi mekanisme yang menjembatani peningkatan kinerja, karena hasil kerja lebih dipengaruhi oleh kesungguhan dan keterlibatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dengan demikian, meskipun Kepuasan Kerja tetap penting bagi organisasi, variabel tersebut belum mampu menjadi mekanisme yang efektif dalam menjembatani pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada PT DNP Indonesia. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh keterlibatan langsung dalam pekerjaan, dedikasi, dan semangat kerja dibandingkan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan (Hermaen et al., 2024).

4.2.7 Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian *indirect effect* menggunakan SmartPLS, diperoleh hasil bahwa Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan pada PT DNP Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Work Life Balance* lebih dominan memberikan pengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan dibandingkan melalui Kepuasan Kerja.

Dengan kata lain, keseimbangan kehidupan kerja yang baik mampu meningkatkan performa kerja karyawan secara langsung tanpa harus melalui peningkatan Kepuasan Kerja terlebih dahulu. (Demerouti & Bakker, 2020)

Kondisi tersebut dapat dijelaskan karena hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan dalam penelitian ini tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Meskipun *Work Life Balance* terbukti mampu meningkatkan Kepuasan Kerja, peningkatan kepuasan tersebut belum mampu mendorong peningkatan Kinerja Karyawan secara signifikan. Oleh karena itu, Kepuasan Kerja belum dapat berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang efektif dalam menjembatani hubungan antara *Work Life Balance* dan Kinerja Karyawan (Saputra, 2022).

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian (Asari, 2022) yang menemukan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan. Dalam penelitian tersebut, *Work Life Balance* yang baik mampu meningkatkan Kepuasan Kerja yang selanjutnya berdampak pada peningkatan Kinerja Karyawan. Namun demikian, hasil penelitian ini mendukung penelitian (Asari, 2022) yang menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak selalu menjadi faktor utama yang menentukan Kinerja Karyawan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa faktor-faktor lain seperti produktivitas, kompetensi, motivasi kerja, dan tuntutan organisasi dapat memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap pencapaian kinerja (Saputra, 2022).

Selain itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan *Work Life Balance* dalam meningkatkan Kepuasan Kerja belum tentu diikuti oleh peningkatan Kinerja Karyawan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi lebih banyak memberikan manfaat terhadap kenyamanan serta kepuasan karyawan dibandingkan

terhadap pencapaian hasil kerja secara langsung (Haar et al., 2020). Pada Departemen Produksi PT DNP Indonesia, penilaian kinerja lebih berorientasi pada pencapaian target, kualitas hasil kerja, serta kepatuhan terhadap standar operasional perusahaan. Oleh karena itu, meskipun karyawan telah merasakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya, kondisi tersebut belum cukup untuk meningkatkan kinerja apabila tidak diikuti dengan kemampuan memenuhi tuntutan pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan. Kondisi inilah yang menyebabkan Kepuasan Kerja belum mampu berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Work Life Balance* dan Kinerja Karyawan.

Pada konteks PT DNP Indonesia, kondisi tersebut dapat dijelaskan oleh karakteristik pekerjaan pada Departemen Produksi yang lebih berorientasi pada pencapaian target produksi, kepatuhan terhadap standar operasional, disiplin kerja, dan produktivitas. Kondisi tersebut menyebabkan kinerja karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh tuntutan pekerjaan dan pencapaian target dibandingkan oleh tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

Dalam perspektif Islam, keseimbangan hidup merupakan hal yang dianjurkan, namun pencapaian hasil kerja tetap sangat ditentukan oleh usaha dan tanggung jawab yang dijalankan secara nyata. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an Surat An-Najm ayat 39:

“Dan bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya.” (QS. An-Najm: 39).

Ayat ini menegaskan bahwa setiap individu akan memperoleh hasil sesuai dengan usaha yang dilakukannya. Dalam konteks penelitian ini, meskipun *work life balance* dapat meningkatkan kenyamanan dan kepuasan kerja karyawan, hal tersebut tidak secara otomatis berdampak pada peningkatan kinerja apabila tidak diiringi dengan usaha, disiplin, dan pemenuhan target

kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Oleh karena itu, kinerja karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor keterlibatan langsung dalam pekerjaan dan kemampuan memenuhi tuntutan kerja dibandingkan oleh kepuasan kerja sebagai variabel perantara.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Ardianto, 2024) yang menemukan bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan karena faktor-faktor seperti produktivitas, kemampuan individu, dan tuntutan organisasi memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap pencapaian kinerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa keseimbangan kehidupan kerja tetap penting untuk meningkatkan kenyamanan dan kesejahteraan karyawan, namun peningkatan kinerja lebih ditentukan oleh kemampuan karyawan dalam memenuhi target kerja dan menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Oleh karena itu, meskipun karyawan memiliki tingkat Kepuasan Kerja yang baik, kondisi tersebut belum tentu mampu meningkatkan Kinerja Karyawan secara langsung (Joshua C. Morganstein, 2021).

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. *Work Engagement* memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT DNP Indonesia. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan semangat, dedikasi, dan fokus yang lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga mampu meningkatkan kinerja secara optimal.
2. *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT DNP Indonesia. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan dengan lebih baik, mengurangi tekanan kerja, serta meningkatkan produktivitas dalam menjalankan tugasnya.
3. *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Karyawan yang merasa terlibat secara aktif dalam pekerjaannya cenderung memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, dan organisasi tempat mereka bekerja.
4. *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Kemampuan karyawan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memberikan dampak positif terhadap tingkat kenyamanan, kebahagiaan, dan kepuasan mereka dalam bekerja.
5. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT DNP Indonesia. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan belum tentu secara langsung mampu meningkatkan kinerja. Kinerja karyawan cenderung lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan pekerjaan, seperti keterlibatan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja.

6. Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Work Engagement terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan Work Engagement dapat langsung meningkatkan kinerja karyawan tanpa harus melalui peningkatan Kepuasan Kerja sebagai variabel perantara.
7. Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan terjadi secara langsung dan tidak bergantung pada tingkat Kepuasan Kerja yang dirasakan karyawan

5.2 Saran

1. Bagi PT DNP Indonesia, disarankan untuk terus meningkatkan Work Engagement karyawan melalui pemberian kesempatan pengembangan diri, komunikasi yang efektif, apresiasi terhadap kinerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.
2. Perusahaan juga perlu mempertahankan dan meningkatkan Work Life Balance karyawan melalui pengelolaan beban kerja yang proporsional, penjadwalan kerja yang efektif, serta kebijakan yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Dengan demikian, karyawan dapat bekerja secara lebih produktif tanpa mengalami tekanan yang berlebihan.
3. Mengingat Kepuasan Kerja tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, perusahaan tidak hanya perlu berfokus pada peningkatan kepuasan kerja, tetapi juga perlu memperhatikan faktor-faktor lain yang secara langsung memengaruhi kinerja, seperti keterlibatan kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan sistem manajemen kinerja.
4. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi Kinerja Karyawan, seperti Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Employee Well-Being, Lingkungan Kerja, maupun Gaya Kepemimpinan. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada

sektor industri yang berbeda untuk memperoleh hasil yang lebih luas dan komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2020). *PERFORMANCE MANAGEMENT* (Sally Yagan (ed.)). Pearson.
- Ardianto, Y., Riskarini, D., Baharuddin, G., & Handayani, S. P. (2024). Employee Performance A Case Study of PT Bank XYZ (Persero) Tbk. *International Business Management*, 10(20), 4907–4916.
- Asari, A. F. (2022). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Surabaya Karimunjawa. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2001), 843–852. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/18565>
- Augustine, A. K. (2022). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 2(1), 147–156.
- Aziz, A. A. (2025). Revisiting Islamic Work Ethics Concepts and Employee Diversity in the Workplace: A Conceptual Framework. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH IN BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES*, 15(12), 494–505. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v15-i12/27185>
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2021). Pengaruh Work-life Balance terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Komitmen Organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(2), 951–962. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.460>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Emerald Publishing Limited*, 23(1), pp.4-11.
- Borst, R. T., Krueger, P. M., Lako, C. J., & Vries, M. S. De. (2020). The Attitudinal, Behavioral, and Performance Outcomes of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis Across the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 40(4), 613–640. <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>
- Cahyani, R., & Asfiah, N. (2024). Jurnal Spektrum Ekonomi PERAN ETIKA KERJA ISLAM DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME DAN KINERJA KARYAWAN PT. PARAGON. *Jurnal Spektrum Ekonomi*, 7(12), 432–438.
- Corbeanu, A. (2023). The Link Between Work Engagement and Job Performance. *Journal of Personnel Psychology*, 22, 111–122.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2020). How do Employees Adapt to Organizational Change? The Role of Meaning-making and Work Engagement. *Cambridge University Press on Behalf of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, 23(e56), 1–16. <https://doi.org/10.1017/SJP.2020.55>
- Firmansah, Y., & Sari, D. N. (2025). The Influence of Islamic Work Ethics on Organizational Commitment in Halal Cosmetic Industry: Does Job Satisfaction Matter? *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 22(2), 209–218. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v22i2.74611>
- Gagné, M. (2022). How Algorithmic Management Influences Worker Motivation: A Self-Determination Theory Perspective. *American Psychological Association*. <https://doi.org/10.1037/cap0000324>
- Haar, J. M., Russo, M., Suue, A., & Ollier-Malaterre, A. (2020). Outcomes of Work-Life Balance on Job Satisfaction, Life Satisfaction and Mental Health: a Study Across

- Seve Cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 361–373.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Hafid, A., & Putri, S. A. (2024). Pendidikan Islam untuk Kehidupan Sehari-hari : Menerapkan Nilai-Nilai Islam dalam Pekerjaan , Keluarga dan Masyarakat. *Jurnal Arriyadhah*, XXI(I), 41–64.
- Hartono, B. (2024). Journal of Islamic Studies. *Journal of Islamic Studies*, 2(1), 21–28.
- Hasbullah, N. N. (2022). Drivers of Sustainable Apparel Purchase Intention : An Empirical Study of Malaysian Millennial Consumers. *Sustainability Article*, 14, 1945.
<https://doi.org/10.3390/su14041945>
- Henseler, J. “. (2024). Why researchers should be cautious about using PLS-SEM ☆. *Industrial Marketing Management*, 17(January).
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.01.017>
- Hermaen, D., Dewi, F. M., & Sulivyo, L. (2024). The Influence of Work-Life Balance , Employee Engagement , and Job Satisfaction on Improving Job Performance of Manufacturing Company Employees. *JOURNAL INTELEKTUAL 2024*, 3(2), 225–233. <https://ejournal.stieppi.ac.id/index.php/jin/%0ASTIE>
- Hidayat, M. U. (2020). Konsep Ihsan Perspektif Al- Qur ’ an Sebagai Revolusi Etos Kerja M . Ulil Hidayat Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung Isma Nurun Najah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta A . Pendahuluan Al-Qur ` an sebagai pedoman hidup utama seorang muslim mendorong. *Ejournal Radenintan*, 3(1), 22–40.
<http://dx.doi.org/10.24042/jw.v3i1.7035>
- Hu, D. (2025). A Meta- - Analysis of Employee HR Attributions and Their Relationships With Employee- - Perceived High- - Performance Work Systems and Employee Outcomes. *Human Resource Management Published by Wiley Periodicals LLC.*, 64, 1281–1303. <https://doi.org/10.1002/hrm.22309>
- Imawan, I., & Lesmana, M. T. (2024). Work-Life Balance , Work Engagement and Employee Performance : An Examining the Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 5(2), 166–186.
<https://doi.org/10.30596/ijbe.v5i2.18210>
- Imawati, R. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan. *JURNAL AL-AZHAR INDONESIA SERI HUMANIORA*, 1(1), 37.
<https://doi.org/10.36722/sh.v1i1.22>
- J. F. Hair Jr. (2021). An Introduction to Structural Equation Modeling. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R, Classroom Companion: Business*, 1–29. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_1#DOI
- Januari, N., Susilo, D. D., & Za, I. (2025). *JURNAL ILMIAH M-PROGRESS JURNAL ILMIAH M-PROGRESS*. 15, 37–44.
- Joshua C. Morganstein. (2021). Enhancing Psychological Sustainment & Promoting Resilience in Adapting Crisis Interventions From High-Risk Occupations. *JOEM*, 63(6). <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002184>
- Kelesoglu, ¹Osman. (2024). How to cite this article: Kelesoglu, O., Fontaine, R. A. H., & Sharofiddin, A. (2024). Exploring personal resources and its relationship with work engagement: A systematic review. *Journal of Business Management and Accounting*, 14(2), 237–275.

- Koopmans, L. (2024). Assessing the Turkish version of the Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) for its validity and reliability. *Özkan et Al. BMC Psychology*, 12, 573. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02010-2>
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2020). Individual variable pay for performance, controlling effects, and intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, 44(4), 525–533. <https://doi.org/10.1007/s11031-020-09828-4>
- Lee, C., Chi, Y., Rachelle, A., & Rabago, A. (2025). Psychological Capital Mediates the Effect of HR Practices on Work Continuance Intention Among Older Employees: Evidence from Taiwan. *Advances in Management & Applied Economics*, 15(6), 311–333. <https://doi.org/10.47260/amae/15617>
- Musheke, M. M., & Phiri, J. (2021). The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory. *Open Journal of Business and Management*, 09(02), 659–671. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92034>
- Na'im, Z. (2022). ETIKA KEPEMIMPINAN DALAM PERSPEKTIF ISLAM DAN KORELASINYA TERHADAP KINERJA Zaedun Na'im STAI Ma' had Aly Al-Hikam Malang, Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2580–3387(2615–2886), 195–210. <http://doi.org/10.32478/evaluasi.v6i1.972>
- Natalia, F., & Lie, D. (2024). The Role of Psychological Capital and Job Resources on Work Engagement among Generation Z Employees. *Biopsikososial*, 8(1), 25–40.
- Noorazem, N. A., Nazira, E., Nazir, M., Branch, P., Campus, A., & Author, C. (2021). The Effects of Reward System on Employees' Performance. *Jurnal Intelek*, 16(1).
- Parsaulian, A. (2025). Motivasi dan Kepuasan Kerja: Kunci Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial, Humaniora, Politik Dan Kebijakan Publik (JISHPKP)*, 2(2), 28–38.
- Ramachandaran, S. D., Nuraini, R., & Doraisingam, P. (2024). Understanding Work-Life Balance Challenges among Academic Professionals in Higher Education: A Phenomenological Study. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 23(12), 130–147. <https://doi.org/10.26803/ijlter.23.12.8>
- Ramdhani, D. Y., & Rasto, D. (2021). Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work Life Balance) Sebagai Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Work Life Balance As a Factor Affecting Employee Performance). *Jurnal MANAJERIAL*, 20(1), 98–106. <https://doi.org/10.17509/manajerial.v20i1.29670>
- Reig-Botella, A. (2024). Journal of Work and Organizational Psychology Performance. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 40, 51–60.
- Ringle, C. M. (2020). This is the author-created version of the following work: *International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617–1643. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- Rodiyah, B. Q. (2026). Implementasi Work-Life Balance dalam Perspektif Islam pada Karyawan Muslim. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik*, 3(1), 449–454.
- Rofie, M. K. H. (2025). Prinsip Itqan sebagai Amalan Etika Kerja Berlandaskan. *Jurnal Ushuluddin: Media Dialog Pemikiran Islam*, 1141 2140, 113–116.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

- Saputra, A. A. (2022). Pengaruh Kompensasi , Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal (TMJ)*, 7(1), 2–12. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1755>
- Sarstedt, M., & Liu, Y. (2024). Advanced marketing analytics using partial least squares structural equation modeling (PLS - SEM). *Journal of Marketing Analytics*, 12(1), 1–5. <https://doi.org/10.1057/s41270-023-00279-7>
- Sarstedt, M., Richter, N. F., Hauff, S., & Ringle, C. M. (2024). Combined importance – performance map analysis (cIPMA) in partial least squares structural equation modeling (PLS – SEM): a SmartPLS 4 tutorial. *Journal of Marketing Analytics*, 12, 746–760. <https://doi.org/10.1057/s41270-024-00325-y>
- Sayekti, L. N. (2018). *Work Life Balance Dan Work Engagement : Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja*. 132–142.
- Schaufeli, W. (2021). Engaging Leadership : How to Promote Work Engagement ? *Frontiers in Psychology*, 12(October), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Sudirman, A. A. (2024). Pengaruh Motivasi dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. 2(2), 57–64. <https://doi.org/10.30812/income.v2i2.4142>
- Sugiono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Issue January).
- Sukoco, I. (2020). WORK ENGAGEMENT OF MILLENIAL GENERATION EMPLOYEES. *Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(3), 263–281.
- Suprayetno, D., Kusmayadi, I., Suryatni, M., Nururly, S., & Nurmayanti, S. (2025). Pengaruh Hygiene Factor dan Motivator Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Mitra Kerja PT . PLN (PERSERO) Unit Induk Pembangunan (UIP) Nusa Tenggara. *Journal of Economics, Business, & Entrepreneurship*, 6(1), 45–50.
- Taherdoost, H. (2022). How to Conduct an Effective Interview; A Guide to Interview Design in Research Study Authors. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 11(1), Page: 39-51.
- TURAN, C. (2023). Investigating the Relationship Between Self-efficacy and Job Satisfaction : A Research on High School Teachers Öz-yeterlik ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi : Lise Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma. *The Journal of Educational Reflections*, 7(1), 1–12. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eduref>
- Udin, U., Dananjoyo, R., Shaikh, M., & Linarta, D. V. (2022). Islamic Work Ethics , Affective Commitment , and Employee ' s Performance in Family Business : Testing Their Relationships. *SAGE Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221085263>
- van Roekel, H., Wigger, E. F. J., Veldkamp, B. P., & Bakker, A. B. (2024). What is work engagement? A text mining approach using employees' self-narratives. *Applied Psychology*, 73(3), 1071–1102. <https://doi.org/10.1111/apps.12501>
- Veldkamp, B. P., & Bakker, A. B. (2024). *What is work engagement ? A text mining approach using employees ' self-narratives*. July 2022, 1071–1102. <https://doi.org/10.1111/apps.12501>
- Vos, D., & Heijden, V. Der. (2020). VU Research Portal Sustainable careers. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>

- Wang, B. (2022). *Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective*. Wiley Online Library. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). *Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective*. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). Model Kinerja Karyawan : Kompetensi , Kompensasi dan Motivasi , (Literature Review MSDM). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(1), 1–14. doi: <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1>
- Wong, K. P., & Teh, P. (2023). Seeing the Forest and the Trees : A Scoping Review of Empirical Research on Work-Life Balance. *Sustainability Review*, 15(2875), 1–21.
- Yagil, D., & Oren, R. (2021). Journal of Work and Organizational Psychology. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 1–8.
- Yuwana, F. (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.

LAMPIRAN

Lampiran 1: Lembar Kuisioner

KUISIONER PENELITIAN

Pengaruh *Work Engagement*, dan *Work life balance* Terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Studi pada PT. DNP Indonesia

I. Petunjuk singkat untuk responden

Jawablah pernyataan berikut berdasarkan pengalaman Anda bekerja saat ini di PT. DNP Indonesia dengan memilih satu jawaban pada skala :

1 = Sangat Tidak Setuju (STS) | 2 = Tidak Setuju (TS) | 3 = Ragu-ragu (R) | 4 = Setuju (S) | 5 = Sangat Setuju (SS).

II. Identitas singkat

1. Nama Responden:
2. Unit/Bagian:
3. Jabatan:
4. Lama bekerja (tahun):

III. Daftar Pertanyaan

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
<i>Work Engagement</i>						
1.	Saya merasa penuh energi ketika melaksanakan tugas kerja sehari-hari.					
2.	Saya merasa bangga terhadap pekerjaan yang saya lakukan					
3.	Saya merasa antusias dan bersemangat dalam bekerja.					
4.	Saya merasa tenggelam dalam pekerjaan sehingga waktu terasa cepat berlalu.					

	Saya menikmati pekerjaan saya sehingga sulit untuk melepaskan diri darinya.					
5.	Saya merasa terlibat secara emosional dengan pekerjaan saya.					
6.	Saya bersemangat ketika menghadapi tugas-tugas baru dalam pekerjaan.					
Work Life Balance						
1.	Tuntutan pekerjaan sering mengganggu aktivitas pribadi saya di luar pekerjaan.					
2.	Saya sering harus membawa pekerjaan ke rumah sehingga mengurangi waktu bersama keluarga.					
3.	Masalah pribadi mengganggu konsentrasi saya saat bekerja.					
4.	Kehidupan pribadi saya memberikan energi positif terhadap pekerjaan saya.					
5.	Jadwal kerja memungkinkan saya membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.					
6.	Saya merasakan adanya kebijakan perusahaan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.					
Kepuasan Kerja						
1.	Saya merasa puas dengan gaji atau kompensasi yang saya terima.					
2.	Fasilitas dan tunjangan yang diberikan perusahaan sudah memadai.					

3.	Saya puas dengan kesempatan promosi yang tersedia di perusahaan.					
4.	Proses promosi dan penilaian karier dilakukan secara adil.					
5.	Atasan saya memberikan arahan dan dukungan yang memadai dalam bekerja.					
6.	Saya memiliki hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja.					
7.	Secara keseluruhan, saya merasa puas bekerja di perusahaan ini.					
Kinerja Karyawan						
1.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan.					
2.	Hasil pekerjaan saya memenuhi standar kualitas yang ditentukan.					
3.	Saya menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai dengan tenggat yang diberikan.					
4.	Saya jarang absen dalam bekerja.					
5.	Saya mampu bekerja sama secara efektif dengan rekan kerja atau tim.					
6.	Saya berinisiatif memberikan kontribusi tambahan untuk meningkatkan kinerja tim.					

Lampiran 2: Data Responden***WORK ENGAGEMENT***

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7
4	4	5	4	4	5	4
4	4	5	3	4	5	5
4	5	4	3	5	5	5
4	3	5	4	5	4	5
4	5	3	5	4	4	5
1	2	1	2	2	1	1
5	5	5	4	5	5	4
4	5	5	4	5	4	5
5	5	4	4	5	5	4
1	1	2	2	2	2	1
3	5	5	4	5	3	5
3	4	4	5	4	5	4
5	4	4	5	4	3	4
3	3	3	4	5	4	5
5	5	4	5	4	5	3
4	5	4	4	5	3	4
4	5	4	3	5	4	4
5	5	4	3	5	4	4
1	1	2	2	1	2	2
5	5	4	3	5	4	4
5	4	4	3	5	4	4
2	1	2	1	1	1	2
1	2	2	2	2	1	2
5	5	5	4	3	5	3
4	4	5	4	5	5	4
5	4	4	5	5	4	4
4	4	5	4	5	5	4
2	1	2	2	1	2	2
2	2	1	2	1	2	2
2	1	2	2	2	1	2
2	2	1	2	1	2	2
5	5	4	5	4	4	5
4	4	5	4	5	5	4
5	5	4	5	4	4	5
4	5	3	5	5	4	5
5	4	3	5	5	4	4
4	4	3	5	5	4	5

5	3	5	5	4	5	4
5	5	4	4	3	5	4
4	4	5	3	5	5	4
3	5	5	4	5	3	4
4	5	3	5	4	4	3
3	5	5	4	5	4	4
4	3	5	5	4	5	3
5	4	4	5	3	4	5
4	5	4	5	4	5	4
4	5	4	5	5	4	5
5	3	5	4	4	5	5
4	4	5	5	4	4	4
4	5	4	4	4	4	5
4	5	5	3	4	4	5
4	5	4	3	4	5	4
4	4	5	3	5	4	5
4	5	3	4	5	5	4
5	3	4	5	3	4	5
4	4	3	5	5	4	5
5	5	4	3	4	5	4
4	4	3	5	5	4	5
4	3	4	5	5	4	5
4	5	4	4	3	5	4
3	5	4	4	5	5	3
3	5	4	5	3	4	5
4	3	5	4	4	3	5
4	3	5	5	4	5	3
4	4	3	5	4	5	5
4	3	5	5	4	5	3
3	5	4	4	3	5	5
3	5	4	4	5	5	3
4	4	3	5	5	4	4
4	4	5	4	3	5	4
4	4	5	3	4	4	5
5	5	4	4	5	4	3
4	4	4	5	4	5	4
4	4	5	4	5	4	4
5	4	5	4	5	4	4
2	1	1	2	2	1	2
2	1	2	1	1	1	1
2	2	1	1	2	1	1

2	1	2	2	1	2	1
2	2	1	1	2	2	1
4	5	4	5	5	4	5
4	4	5	4	5	5	4
4	4	5	4	5	5	4
4	5	4	4	3	5	4
4	5	5	3	4	5	5
5	4	4	5	3	5	4
4	4	5	4	5	5	4
5	4	5	5	3	5	4
5	3	5	5	4	5	4
5	4	5	5	4	5	3
4	4	5	3	5	5	4
5	5	4	3	5	4	5
5	3	5	4	5	5	4
5	4	5	5	4	3	5
5	5	4	5	4	4	5
5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	2	4	5	5
5	5	5	5	4	5	4
4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	3	4	4
4	4	5	4	4	5	5
4	4	5	5	5	4	5
4	4	5	4	4	4	3
4	5	4	3	3	4	4
4	4	4	3	3	3	4
4	5	5	5	4	5	5
4	5	4	1	1	2	4
5	5	5	5	5	2	4
4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	3
4	5	5	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4
3	2	2	4	2	3	2
1	1	1	1	1	1	1

4	4	4	4	2	4	4
5	5	5	4	4	5	5
3	4	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1
4	5	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4
5	4	5	4	4	4	5
3	4	4	3	2	3	4
5	5	5	4	4	5	5
4	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	4
4	5	5	5	5	5	4
4	4	4	1	1	3	3
4	4	4	3	4	3	3
5	4	4	3	4	4	4
3	5	5	3	3	3	4
4	4	4	4	3	3	4
5	5	5	5	5	1	5
4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	3	4	4	3
5	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	4
4	5	4	4	2	4	5
5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	5	3	4	3	4	4
4	4	4	3	3	4	4
4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	2	2	3	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	2	2	2	1
5	5	5	4	2	5	5
4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	1	4
4	4	3	3	3	3	5
4	5	4	2	4	2	4
4	5	5	4	5	5	4
4	4	4	4	3	4	3
4	4	4	3	2	3	4
4	5	5	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	2	2	4	4
4	4	4	4	3	4	3
4	4	4	2	3	3	4
4	4	4	4	3	4	4
5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	3
4	4	4	3	2	3	3
4	5	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4	4	4
4	4	4	2	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	2	2	2	4
4	5	3	3	2	4	4
5	5	5	4	4	4	5
5	5	5	5	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	2	4
2	2	2	2	3	1	2

Work Life Balance

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
4	4	5	4	5	4
5	5	3	4	4	5
4	3	5	5	4	3
5	4	4	4	5	4
3	5	5	4	5	3
1	2	1	2	1	1
5	4	3	4	4	5
5	3	5	4	5	3
5	5	5	4	5	4
2	2	1	2	2	2
4	3	5	5	5	3
3	4	5	5	5	4
5	5	5	3	4	4
5	4	5	5	3	4
5	4	5	5	4	5
5	5	4	5	4	4
5	4	3	5	4	4
4	4	5	3	5	4
2	1	2	2	1	2
4	4	5	4	3	5
4	5	3	5	4	4
1	2	1	1	2	2
1	2	2	2	2	1
4	4	5	5	4	4
4	4	5	5	4	3
5	4	5	4	5	4
3	5	4	5	5	4
1	2	2	1	2	1
1	2	1	2	2	1
2	1	2	2	1	2
1	2	1	2	2	1
2	1	2	2	1	2
4	5	4	5	5	3
3	5	4	5	5	4
3	5	4	5	4	4
4	4	5	4	5	5
5	4	3	5	3	4
4	4	5	3	5	5
5	4	5	5	3	5

5	4	5	5	4	3
4	3	5	5	4	4
4	3	5	4	5	4
4	5	5	3	5	4
3	5	5	4	3	5
4	4	3	5	5	4
4	5	4	5	4	4
4	5	3	5	4	4
4	5	4	5	4	4
5	4	4	5	4	5
5	4	5	5	4	3
1	2	2	1	5	4
5	3	4	5	3	4
5	4	5	4	4	3
3	5	4	4	3	4
5	3	4	5	4	4
4	4	5	3	4	5
4	3	5	4	4	5
4	5	4	5	3	4
4	5	3	4	4	3
4	3	5	5	4	5
5	3	4	5	4	3
4	5	4	4	5	3
4	4	5	3	5	4
4	5	5	3	5	4
4	4	3	5	5	4
5	4	5	4	3	4
4	5	5	3	4	3
4	4	5	5	3	3
4	3	5	4	4	5
5	5	4	5	3	4
4	5	3	4	4	5
4	5	5	5	4	5
5	4	5	4	5	4
5	5	5	4	3	4
5	4	5	4	5	4
5	4	5	4	5	4
2	1	2	1	2	1
2	1	2	1	2	1
2	1	2	1	2	1
1	1	2	2	1	2

2	1	2	1	1	2
3	5	4	5	4	4
5	5	3	5	4	5
5	4	5	3	4	4
4	5	3	5	4	4
4	3	5	4	5	5
5	4	5	3	5	5
3	5	4	5	4	4
4	5	5	4	5	3
5	4	5	5	4	3
4	5	4	4	5	3
3	5	4	4	5	4
4	5	5	4	5	3
4	5	5	3	5	4
4	5	3	5	4	4
3	5	4	5	5	4
1	2	2	4	4	4
2	1	5	5	5	5
1	4	1	5	5	5
4	4	4	3	4	4
2	2	3	4	4	4
1	2	2	4	4	4
2	2	2	4	4	4
1	2	2	4	4	4
4	4	3	4	4	4
5	1	1	1	4	4
3	3	3	4	4	4
2	2	2	5	4	4
2	4	1	4	1	4
3	4	3	4	4	4
4	2	4	4	2	2
3	4	4	4	5	3
2	2	3	4	4	4
4	3	2	5	3	4
1	1	1	4	4	5
2	2	4	4	2	4
3	2	3	4	4	4
4	4	2	5	4	5
2	1	3	4	4	4
1	1	1	1	1	1
2	2	2	4	4	4

3	3	3	5	5	5
2	2	2	5	3	1
2	2	4	4	4	4
4	4	4	3	4	2
1	1	1	1	1	1
4	2	4	4	4	4
3	4	3	4	5	5
3	2	4	4	4	4
2	1	1	4	4	4
2	2	3	4	4	4
3	2	2	4	4	4
2	1	2	4	4	4
2	2	2	5	5	5
3	3	3	4	4	4
2	3	1	3	4	3
4	2	3	4	4	3
2	3	4	4	4	4
2	2	4	4	3	4
2	2	2	3	4	4
1	1	1	5	5	5
4	3	3	4	4	4
4	3	2	4	4	4
2	2	4	5	4	4
2	2	2	4	4	4
4	4	4	3	4	4
2	2	2	4	4	4
2	2	2	4	4	4
4	4	4	4	4	4
1	1	4	5	3	3
2	2	2	4	4	4
2	2	2	4	5	5
2	2	3	4	4	4
2	2	2	4	2	4
1	1	1	5	4	3
2	2	2	4	5	4
4	4	4	5	5	4
2	1	2	5	5	3
2	2	2	5	5	5
2	2	2	5	4	4
2	2	2	4	4	4
2	2	4	4	4	4

2	1	2	4	4	4
2	4	2	4	4	4
4	4	4	3	4	4
3	2	4	4	3	3
2	2	2	4	4	4
2	2	2	4	5	5
2	1	2	4	3	4
2	2	3	4	2	2
2	1	2	5	4	4
1	2	2	4	4	5
3	3	4	4	4	4
2	1	3	5	3	3
2	2	2	4	4	4
2	2	2	4	4	4
2	2	2	4	4	4
3	4	4	4	4	4
3	2	2	3	4	3
2	2	2	5	5	3
3	4	2	5	5	5
2	2	2	2	2	2
2	2	2	3	4	4
3	2	2	3	4	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	4	4
1	1	1	5	4	5
2	2	1	4	5	4
5	1	4	5	5	5
2	2	2	3	4	4
2	2	4	4	4	4
2	2	4	4	5	4
2	1	3	4	4	5
4	4	2	4	5	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	1	1
2	1	3	4	4	4
1	2	1	1	2	3

Kepuasan Kerja

Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7
5	5	4	4	5	4	5
5	5	3	5	5	4	5
4	5	4	3	4	5	4
5	4	5	4	5	4	5
4	3	5	4	5	4	5
1	2	2	1	2	1	2
5	4	4	4	4	5	3
5	3	4	5	4	4	4
5	5	5	4	5	4	5
1	2	2	1	2	1	1
4	4	5	4	5	5	4
4	4	5	3	5	5	3
5	5	4	3	4	5	4
3	5	4	5	4	5	4
5	4	4	5	4	5	3
3	5	4	5	4	4	5
4	4	5	3	5	4	4
4	4	5	3	5	4	4
2	1	1	2	4	2	1
5	5	3	5	4	4	5
5	5	3	5	4	4	5
1	2	2	2	2	2	1
1	2	2	1	2	2	1
4	4	5	5	4	4	4
5	5	5	4	5	4	4
5	5	5	5	4	4	4
5	5	4	5	4	4	5
2	1	2	2	1	2	2
2	1	2	2	1	2	1
2	1	2	2	1	2	1
2	1	2	2	1	2	1
2	1	2	2	1	2	1
4	4	5	4	5	5	4
5	5	4	5	4	4	5
5	5	4	5	4	4	5
4	3	5	4	5	5	4
5	5	4	4	5	4	5
4	4	5	4	5	5	3
4	5	4	5	5	4	4

4	3	5	4	5	4	4
3	5	4	4	3	5	5
4	3	5	5	4	5	3
4	5	5	3	5	4	4
4	4	3	5	5	4	4
3	5	4	5	5	4	4
5	4	5	4	5	5	4
5	4	5	4	5	5	4
4	5	4	5	4	5	4
5	5	4	5	4	5	4
4	5	5	4	5	5	4
3	3	3	3	4	4	4
5	4	5	4	4	3	4
5	4	3	4	5	5	4
5	4	3	4	4	5	5
4	5	5	4	3	5	4
5	4	5	5	3	5	4
4	4	3	5	5	4	5
4	3	5	5	4	5	5
4	5	5	4	4	5	5
5	3	4	4	3	5	5
4	4	5	4	3	5	4
4	4	5	4	5	3	4
5	3	4	5	5	3	4
3	5	5	4	4	5	5
4	3	5	5	4	5	5
4	4	3	5	4	5	3
4	5	5	4	4	5	4
4	4	5	5	3	5	4
5	4	4	5	3	4	4
3	5	5	4	4	5	4
5	3	4	5	5	4	5
4	4	5	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4	5
5	5	5	4	5	4	4
5	4	5	5	5	4	4
5	4	5	5	5	4	5
1	2	1	1	2	1	1
1	2	1	1	2	1	1
2	1	2	2	1	1	2
2	1	2	2	1	1	2

2	1	2	1	1	2	1
5	5	4	5	4	4	5
5	5	4	5	4	4	5
5	4	5	4	4	5	4
5	3	5	4	4	5	4
4	5	3	4	4	5	4
5	3	5	4	5	5	4
5	5	4	5	4	5	5
5	4	5	5	4	3	5
5	4	5	4	4	5	4
4	5	3	5	4	4	5
5	3	4	5	5	4	5
5	4	4	5	3	5	4
5	4	5	3	5	5	4
5	3	5	5	4	5	4
5	4	5	3	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	5
3	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	2	4	5	4
4	4	3	3	4	4	5
5	5	4	3	4	4	5
5	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	3	4
4	4	3	3	4	4	4
4	4	3	4	3	4	3
5	3	4	4	5	5	5
5	5	4	3	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5
4	4	3	3	3	5	3
1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4

5	5	5	5	5	5	5
3	4	1	1	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	2	4	4	4
4	3	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	5	4
4	4	3	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5
4	4	3	3	3	5	5
3	3	2	2	2	3	2
4	4	4	3	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4
4	2	2	2	4	5	5
4	4	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	5	4
4	4	2	2	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	2	3	4	4
4	3	4	4	4	4	4
5	4	4	3	4	5	5
3	4	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	5
3	5	1	1	3	5	4
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
3	2	1	1	1	5	4
4	5	5	4	5	5	5
4	4	3	3	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4

5	4	4	4	3	4	5
4	3	4	3	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4
4	2	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5
4	4	3	3	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4
4	4	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5
4	3	4	3	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	2	3	4	4
5	4	4	3	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	2	2	2	4	4
4	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	4	4
2	2	4	5	3	4	4
4	4	4	4	5	4	5
2	2	2	1	2	4	2
4	4	3	2	4	4	4
4	3	1	5	3	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	5	4	3	3

Kinerja Karyawan

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
5	4	4	4	5	4
5	3	5	4	4	5
5	5	5	5	4	4
5	4	5	4	5	4
3	4	5	5	3	5
1	1	2	2	2	1
5	5	4	5	5	4
3	4	4	4	4	5
5	3	4	5	4	5
1	2	2	1	2	1
4	3	5	5	4	3
4	3	5	5	3	5
4	4	5	4	3	5
4	3	5	5	5	3
4	4	5	5	4	5
4	4	5	4	5	5
5	5	4	3	5	4
5	5	4	3	5	4
1	1	2	1	2	1
5	3	5	4	4	5
4	4	3	5	4	4
1	1	2	2	2	1
1	2	1	2	2	1
5	4	5	5	4	3
5	4	5	4	5	4
5	4	4	5	4	4
5	4	5	4	4	5
1	2	1	2	2	1
2	2	1	2	2	1
2	1	2	2	1	2
2	2	1	2	2	1
2	1	2	2	1	2
5	4	5	5	3	4
4	4	5	3	4	4
4	4	5	4	5	5
4	5	4	5	5	3
4	4	3	5	5	4
4	4	5	5	4	3
5	3	4	5	5	4

5	4	5	4	3	4
4	4	3	5	5	4
4	4	5	3	5	4
4	3	5	5	4	4
3	5	5	4	4	5
3	5	5	4	5	4
4	5	4	5	4	4
5	4	3	5	4	4
4	5	5	4	5	4
5	4	4	5	4	5
4	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4
3	3	5	4	5	4
4	4	5	4	3	5
4	3	5	4	5	3
4	4	5	4	5	3
4	5	3	5	3	4
4	4	3	5	5	4
5	4	3	4	5	4
4	3	5	5	4	4
4	5	3	4	4	5
4	5	3	5	4	5
4	5	5	3	5	4
4	4	5	4	3	5
4	3	5	4	4	5
4	3	5	4	4	5
4	3	5	4	5	5
4	3	5	5	3	5
4	5	5	3	4	4
4	3	5	5	4	4
3	5	5	4	4	5
4	5	4	3	5	4
5	4	5	4	5	4
4	4	5	5	5	4
5	5	5	4	5	4
5	4	5	4	5	4
5	4	5	4	4	5
2	1	2	1	2	2
2	1	2	1	1	2
2	1	2	1	1	2
2	2	1	2	1	2

2	1	2	1	1	2
4	4	5	4	5	4
4	4	5	3	5	4
3	5	4	5	4	4
5	4	5	5	3	5
5	5	4	5	3	5
5	4	5	5	3	4
4	4	5	4	5	3
4	5	4	4	5	3
5	4	5	5	3	4
4	5	4	4	5	3
4	5	4	3	5	4
4	5	4	4	5	3
4	5	3	5	4	4
4	4	5	3	5	4
4	4	5	4	5	5
4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	3
4	4	4	5	4	4
4	4	4	5	4	4
4	4	2	5	4	4
5	5	5	4	4	4
2	2	2	5	5	4
4	4	3	4	4	4
5	4	5	5	3	3
4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4
4	4	4	5	5	4
4	4	4	5	3	4
1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4

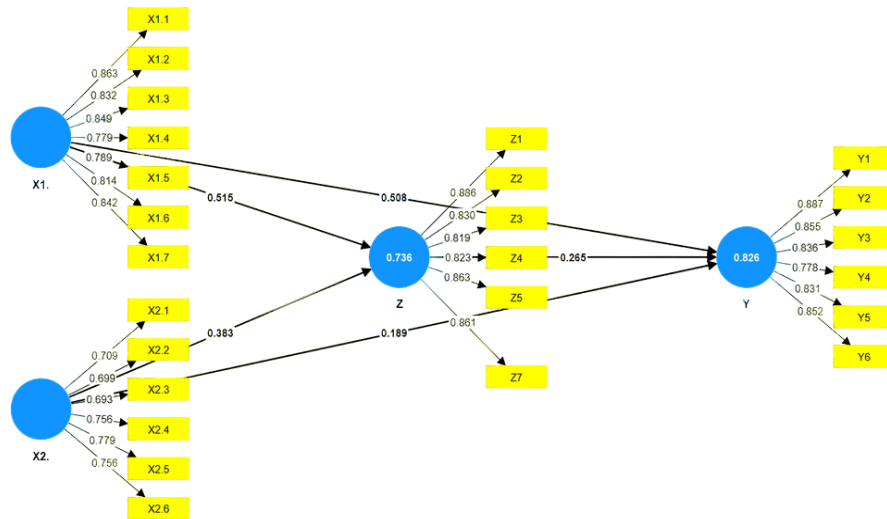
5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5
1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4
4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4
2	4	3	4	4	4
3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	5	4
4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	3	3
4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4
4	4	3	5	4	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4
3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5
4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4

4	4	4	5	4	5
4	4	3	2	4	4
4	4	4	4	4	5
4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4
3	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4
3	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3
4	4	4	5	4	3
4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5
3	4	3	4	4	3
5	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	4	3
5	4	4	4	4	5
4	4	3	5	4	4
4	4	3	5	5	4
4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	4
4	3	4	5	4	3
5	5	5	5	5	5
5	5	4	3	4	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	2	4	4
4	5	5	1	5	5
3	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	2

Lampiran 3: Hasil Olah Data

HASIL OLAH DATA

Hasil *Structure Model*



Hasil Pengujian Loading Factor

	<i>Work Engagement</i>	<i>Work Life Balance</i>	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja
X1.1	0.863			
X1.2	0.831			
X1.3	0.849			
X1.4	0.780			
X1.5	0.790			
X1.6	0.814			
X1.7	0.841			
X2.1		0.716		
X2.2		0.705		
X2.3		0.699		
X2.4		0.751		
X2.5		0.775		
X2.6		0.751		
Y1			0.887	
Y2			0.855	
Y3			0.834	
Y4			0.781	
Y5			0.831	
Y6			0.851	
Z1				0.878
Z2				0.825
Z3				0.853
Z4				0.842
Z5				0.867

Hasil Uji Construct Reliability & Average variance Extracted (AVE)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho _a)	Composite reliability (rho _c)	Average variance extracted (AVE)
<i>Work Engagement</i>	0.921	0.923	0.937	0.680
<i>Work Life Balance</i>	0.832	0.841	0.875	0.538
Kinerja Karyawan	0.916	0.917	0.935	0.706
Kepuasan Kerja	0.906	0.908	0.930	0.728

Hasil Uji Cross Loadings

	<i>Work Engagement</i>	<i>Work Life Balance</i>	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja
X1.1	0.863	0.695	0.797	0.687
X1.2	0.831	0.635	0.789	0.620
X1.3	0.849	0.665	0.766	0.673
X1.4	0.780	0.648	0.643	0.653
X1.5	0.790	0.699	0.651	0.686
X1.6	0.814	0.737	0.697	0.647
X1.7	0.841	0.668	0.745	0.650
X2.1	0.426	0.716	0.443	0.505
X2.2	0.440	0.705	0.410	0.568
X2.3	0.427	0.699	0.445	0.476
X2.4	0.716	0.751	0.743	0.623
X2.5	0.724	0.775	0.705	0.614
X2.6	0.741	0.751	0.721	0.677
Y1	0.775	0.728	0.887	0.732
Y2	0.736	0.666	0.855	0.684
Y3	0.718	0.730	0.834	0.736
Y4	0.733	0.670	0.781	0.571
Y5	0.743	0.675	0.831	0.642
Y6	0.750	0.657	0.851	0.689
Z1	0.758	0.726	0.770	0.878
Z2	0.688	0.642	0.708	0.825
Z3	0.622	0.678	0.611	0.853
Z4	0.628	0.676	0.613	0.842
Z5	0.703	0.680	0.718	0.867

Hasil Uji R – Square

	R-square	R-square adjusted
Y	0.808	0.806
Z	0.701	0.698

Hasil Uji Q-Square

Q ² Predictive Relevance	SSO	SSE	Q ² (=1- SSE/SSO)
X1.	1.400.000	1.400.000	0.000
X2.	1.200.000	1.200.000	0.000
Y	1.200.000	515.133	0.571
Z	1.000.000	497.498	0.503

Hasil Uji Path Coefficient (Bootstrapping)

Hipotesis	Original	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistic	P Values	Keterangan
WE -> KK	0.508	0.540	0.134	3.794	0.000	Valid
WE -> KPK	0.515	0.515	0.093	5.515	0.000	Valid
WLB -> KK	0.189	0.197	0.092	2.055	0.040	Valid
WLB -> KPK	0.383	0.384	0.071	5.427	0.000	Valid
KPK -> KK	0.265	0.226	0.201	1.318	0.187	Tidak Valid

Hasil Uji Specifict Indirect Effect

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistic	P Values	Keterangan
WE -> KPK -> KK	0.136	0.105	0.095	1.432	0.152	Tidak Signifikan
WLB -> KPK -> KK	0.101	0.093	0.086	1.179	0.238	Tidak Signifikan

Lampiran 4: Data Diri Penulis

BIODATA PENELITIAN

Nama Lengkap : Muhammad Hanif Wibowo
Tempat, Tanggal Lahir : Karawang, 7 September 2004
Alamat Asal : Jl Kenanga 3 Blok U12 RT 01 RW 10 Perumahan
Griya Citra Persada, Cikampek, Karawang, Jawa Barat
Alamat Domisili : Jl. Kanjuruhan No 12D Tlogomas Kota Malang
Telepon/HP : 085890542867
E-mail : hanifwbw0794@gmail.com

Pendidikan Formal

2022 – 2026 Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
2019 – 2022 SMA Al-Quran Nurhasanat Karawang
2016 – 2019 SMP Inspiratif Al Ilham Bandung
2011 – 2016 SDIT Al-Madani Cikampek

Pengalaman Organisasi

2023 – 2024 Ketua Cabang Tenis Meja UNIOR UIN MALANG
2024 – 2025 Perlengkapan Umum Pengurus Harian UNIOR UIN MALANG

Lampiran 5: Lembar Bukti Plagiasi

d3e8d7a952333a46_Turnitin

ORIGINALITY REPORT

24%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	etheses.uin-malang.ac.id Internet	2162 words — 8%
2	repository.umsu.ac.id Internet	712 words — 3%
3	repository.unissula.ac.id Internet	333 words — 1%
4	dspace.uui.ac.id Internet	270 words — 1%
5	jurnal.feb-umi.id Internet	158 words — 1%
6	eprints.unimudasorong.ac.id Internet	114 words — < 1%
7	repositori.unibos.ac.id Internet	113 words — < 1%
8	Fandy Achmad Ridho, Widiyanto Widiyanto. "Analisis Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT Formosa Bag Indonesia)", ARZUSIN, 2026 Crossref	97 words — < 1%

Lampiran 6: Lembar Bimbingan dan Konsultasi

09/06/26, 21.31

Print Jurnal Bimbingan Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 220501110116
Nama : Muhammad Hanif Wibowo
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Ikhsan Maksum, M.Sc
Judul Skripsi : Pengaruh *Work Engagement*, dan *Work life balance* Terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Studi pada PT. DNP Indonesia

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	27 Januari 2026	- paragraf tulisan bebas tanpa ada referensi harus ada ada 2/3 kutipan ✓ - italic ✓ - pr teori? (cari yg lebih baru lagi yg lebih relevan pada saat jni) - format kutipan nama belakang aja ✓ - kutipan 5 tahun keatas ✓ - rumusan masalah dirubah menjadi apakah ✓ - batasan penelitian dihapus ✓ - originalitas juga ✓ - pengantar sebelum kajian empiris sertakan juga judul tabel ✓ - format font lebih kecil kalau di tabel pakai 10 dan rata kiri dan spasi 1 ✓ - arti ayat digaris miring italic ✓ - kerangka dikasi h1 h2 kasih juga judul gambar 1.1 (kasi pengantar juga) ✓ - lokasi kasihbalasan kenapa mengambil objek tsb dibagian akhir ✓ - objek ganti jadi 200 ✓	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi

2	30 Januari 2026	- indikator dan item harus lebih dari satu sesuai yang ada di referensi - convergent digunakan untuk apa? sertakan artinya dan untuk apanya baru skor minimum dimasukkan (discriminal validity gaada skor) ✓ - kesimpulan dihapus ✓ - BASIC TEORI DITAMBAH setelah statement paragraf akhir latar belakang	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
3	27 Februari 2026	revisi setelah sempro yang terdiri dari bab 2 dan bab 3	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
4	13 Maret 2026	bimbingan terkait penyebaran responden dan kriteria responden	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
5	23 Maret 2026	bimbingan terkait olah data SMARTPLS	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
6	8 April 2026	Bimbingan terkait hasil olah data dan interpretasi bab 4	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
7	15 April 2026	bimbingan bab 4 pembahasan dan bab 5 kesimpulan saran	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
8	8 Juni 2026	revisi untuk penambahan abstrak pada skripsi dan pengecekan ulang bab 1 - 5	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi

Malang, 8 Juni 2026

Dosen Pembimbing



Ikhsan Maksum, M.Sc