

PENGARUH WORK-LIFE BALANCE TERHADAP WORK ENGAGEMENT MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN BPJS KETENAGAKERJAAN KANTOR CABANG MOJOKERTO

¹Winda Mahira, ²Khoirur Rozaq

¹²³Universitas Negeri Surabaya

¹ winda.21005@mhs.unesa.ac.id, ² khoirurrozaq@unesa.ac.id

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of work-life balance on work engagement with job satisfaction as a mediating variable among employees at the BPJS Ketenagakerjaan Mojokerto Branch Office. A quantitative approach was used with a census method involving 40 respondents. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS 3.2.9. The results show that work-life balance does not directly affect work engagement but has a significant positive effect on job satisfaction. Furthermore, job satisfaction has a significant positive effect on work engagement and successfully mediates the relationship between work-life balance and work engagement. These findings highlight the critical role of job satisfaction in enhancing employee engagement through improved work-life balance.

Kata kunci : Work_Life_Balance, Job_Satisfaction, Work_Engagement

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *work-life balance* terhadap *work engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Mojokerto. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode sensus terhadap 40 responden. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis SmartPLS 3.2.9. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh langsung terhadap *work engagement*, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement* serta mampu memediasi hubungan antara *work-life balance* dan *work engagement*. Temuan ini menegaskan pentingnya kepuasan kerja sebagai faktor kunci dalam memperkuat keterlibatan kerja karyawan melalui pencapaian keseimbangan kehidupan kerja.

Kata kunci : Work Life Balance_Kepuasan Kerja_Work Engagement

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan global yang semakin kompetitif, organisasi dituntut untuk tidak hanya unggul dalam aspek produk dan layanan, tetapi juga dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). SDM menjadi elemen strategis dalam mendukung keberlangsungan dan pertumbuhan perusahaan. Salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi saat ini adalah bagaimana membangun keterlibatan kerja (*work engagement*) yang tinggi di kalangan karyawan, mengingat keterlibatan kerja terbukti memiliki hubungan erat dengan peningkatan produktivitas, loyalitas, dan kepuasan pelanggan (Znidaršič & Marič, 2021)

Work engagement merujuk pada kondisi psikologis positif yang ditandai dengan antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan W. Schaufeli & Bakker (2004). Namun, survei Gallup (2023) menunjukkan bahwa hanya 24% karyawan di Indonesia yang merasa engaged, sementara sebagian besar lainnya berada dalam kondisi *not engaged* atau bahkan *actively disengaged*. Kondisi ini menjadi perhatian serius bagi organisasi, termasuk lembaga publik seperti BPJS Ketenagakerjaan, yang memiliki beban kerja tinggi dan ekspektasi layanan publik yang optimal.

Salah satu faktor penting yang diyakini memengaruhi *work engagement* adalah *work-life balance* (WLB), yaitu kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. WLB yang baik tidak hanya mendukung kesejahteraan psikologis karyawan, tetapi juga berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan kinerja (Fukuzaki et al., 2021). Dalam konteks organisasi publik, implementasi program-program keseimbangan kerja-hidup seperti jam kerja fleksibel, aktivitas olahraga, atau dukungan sosial sangat penting dalam mempertahankan motivasi dan komitmen karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan IH, mengenai produktifitas karyawan di tempat kerja tergolong cukup baik, perlu dipertimbangkan kembali dikarenakan adanya tuntutan pekerjaan yang dimiliki karyawan dari beberapa bidang yaitu bidang pelayanan, bidang kepesertaan, bidang pengendalian SDM dan keuangan, dan bidang pengawasan. Divisi tersebut selalu disibukkan dengan pekerjaan yang relative banyak, sehingga karyawan menyelesaikan pekerjaannya dengan waktu yang mendesak dari waktu yang ditentukan, Beliau juga mengatakan bahwa terdapat keterlambatan jam operasional pelayanan yang seharusnya dimulai pada pukul 08.00 WIB namun terjadi ketidak tepatan waktu yang disebabkan karena adanya kegiatan breafing pagi dan dilanjutkan persiapan sehingga beberapa karyawan sedikit terlambat menjalankan tugas dari waktu yang telah ditentukan. Bidang pelayanan khususnya bagian Penata Madya Pelayanan memiliki tugas dan kewajiban diantaranya pemeriksaan berkas peserta, verifikasi biaya, cek kasus peserta, dll sering kali belum dapat mencapai target hal ini disebabkan karena proses verifikasi biaya yang masih menggunakan system manual sehingga memakan waktu yang lama, selain itu proses pemeriksaan berkas juga dilakukan sedetail mungkin untuk menghindari tindakan kecurangan yang dapat merugikan perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti terkait upaya keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Mojokerto telah memfasilitasi karyawan agar bisa menyeimbangkan antara kepentingan pribadi maupun pekerjaan. Fasilitas yang sudah diberikan oleh perusahaan, yakni senam jumat, tenis meja, alat musik, bulutangkis, dan lain sebagainya. Namun fasilitas tersebut belum sepenuhnya dilakukan oleh karyawan. Karyawan yang ada di perusahaan ini kurang memanfaatkan fasilitas yang disediakan. Berbagai program dari BPJS Ketenagakerjaan terus ditingkatkan membuat pegawai juga harus dapat memberikan upaya yang baik dan harus selalu siap mengenai perubahan maupun target yang sudah ditetapkan. Oleh sebab itu, pegawai BPJS Ketenagakerjaan dituntut untuk menjalankan peran dan tugasnya.

Meski demikian, temuan penelitian sebelumnya masih menunjukkan hasil yang bervariasi. Beberapa studi menemukan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *work engagement* (Björk-Fant et al. (2023); Marseno & Muafi., 2021), namun beberapa lainnya melaporkan tidak adanya pengaruh langsung yang signifikan (Lestari & Margaretha, 2021). Inkonsistensi ini mengindikasikan kemungkinan adanya variabel mediasi yang menjembatani hubungan tersebut, salah satunya adalah *job satisfaction* (kepuasan kerja). Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan yang dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap kondisi kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta peluang pengembangan karier (Garg et al., 2018). Karyawan yang puas cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, loyalitas, dan kinerja yang lebih baik (Ibrahim & Hussein, 2024a). Oleh karena itu, kepuasan kerja diduga kuat berperan sebagai variabel mediasi antara *work-life balance* dan *work engagement*.

Penelitian ini dilakukan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Mojokerto yang merupakan lembaga publik dengan tuntutan pelayanan tinggi serta beban kerja yang kompleks. Berdasarkan hasil observasi awal, ditemukan adanya fenomena seperti keterlambatan dalam memulai pekerjaan, kurangnya antusiasme dalam briefing pagi, dan belum optimalnya pemanfaatan fasilitas keseimbangan kerja-hidup. Fenomena ini mencerminkan pentingnya meninjau kembali hubungan antara WLB, kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja secara empiris dalam konteks organisasi ini. Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam pengaruh *work-life balance* terhadap *work engagement*, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan ilmu manajemen SDM, serta implikasi praktis bagi organisasi dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan melalui strategi manajemen keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja.

LANDASAN TEORI

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Penelitian ini didasarkan pada *Social Exchange Theory* yang dikembangkan oleh Blau (1964). Teori (Susanto et al., 2022) menjelaskan bahwa hubungan antara individu dengan organisasi bersifat timbal balik, di mana perilaku karyawan dipengaruhi oleh perlakuan yang mereka terima dari organisasi. Ketika organisasi menyediakan lingkungan kerja yang mendukung, memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja, serta memberikan penghargaan yang layak, maka karyawan akan membalasnya dengan perilaku positif, seperti loyalitas, kepuasan kerja, dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan. Dalam konteks ini, jika organisasi mampu menciptakan *work-life balance* yang baik, maka karyawan akan merasa puas dan menunjukkan *work engagement* yang tinggi. Teori ini menjadi kerangka berpikir utama dalam menjelaskan keterkaitan antara *work-life balance*, kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja dalam penelitian ini.

Work-Life Balance

Work-life balance (WLB) merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia modern yang merujuk pada kemampuan individu untuk mengelola dan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis. Menurut Wood et al. (2020), WLB tidak hanya tentang pembagian waktu, tetapi juga mencakup kepuasan dan keterlibatan seseorang dalam dua aspek kehidupan tersebut. Karyawan yang memiliki WLB yang baik cenderung mengalami stres yang lebih rendah, memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, serta lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Lidia Sari et al. (2020) menambahkan bahwa perusahaan yang mendukung WLB karyawan melalui kebijakan fleksibilitas kerja, program kesehatan mental, dan kegiatan sosial, akan menciptakan budaya kerja yang positif. Indikator utama yang digunakan untuk mengukur WLB meliputi keseimbangan waktu (*time balance*), yaitu sejauh mana karyawan dapat membagi waktu secara adil antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, keseimbangan keterlibatan (*engagement balance*) yaitu tingkat keterlibatan karyawan dalam aktivitas kerja dan pribadi secara seimbang, dan keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*), yaitu sejauh mana karyawan merasa puas dengan bagaimana mereka membagi perhatian antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Marseno & Muafi (2021)). WLB yang tidak seimbang dapat berdampak pada *burnout*, konflik peran, dan menurunnya produktivitas, sehingga manajemen organisasi perlu merancang kebijakan yang mendukung terciptanya keseimbangan tersebut.

Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja merupakan faktor psikologis yang memengaruhi perilaku dan performa karyawan di tempat kerja. Garg et al. (2018) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan senang atau positif seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan, termasuk pada aspek tanggung jawab, lingkungan kerja, hubungan antar karyawan, serta sistem imbalan. Znidaršič & Marič (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja muncul ketika harapan individu terhadap pekerjaan sesuai dengan kenyataan yang dirasakan, baik dari sisi tugas, dukungan organisasi, maupun kondisi kerja. Aspek-aspek yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi kompensasi dan penghargaan, hubungan interpersonal di tempat kerja, kesempatan pengembangan karier, beban kerja dan keseimbangan waktu, dan dukungan dari atasan dan organisasi.

Kepuasan kerja yang tinggi berdampak pada peningkatan motivasi, loyalitas, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat

menyebabkan turnover, penurunan produktivitas, dan konflik di lingkungan kerja. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel penting yang menjembatani hubungan antara *work-life balance* dan *work engagement* (Fahlevi et al., 2020); (Ibrahim & Hussein, 2024)

Work Engagement

Work engagement adalah keadaan psikologis positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh terhadap pekerjaan. Menurut W. Schaufeli & Bakker (2004), *work engagement* terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu vigor, merupakan energi tinggi dan ketahanan saat bekerja, dedication merupakan perasaan penting, antusias, dan bangga terhadap pekerjaan, dan absorption merupakan konsentrasi dan keterlibatan penuh, sehingga sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

Karyawan yang engaged menunjukkan komitmen tinggi terhadap pekerjaannya dan organisasi. Mereka lebih inovatif, proaktif, dan tahan terhadap tekanan pekerjaan. Work engagement terbukti memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, *work-life balance*, dan kinerja organisasi (Björk-Fant et al., 2023; Fukuzaki et al. (2021). Organisasi yang ingin meningkatkan keterlibatan karyawan harus memperhatikan aspek kesejahteraan kerja, penghargaan, dan keseimbangan hidup karyawan.

Hubungan Antar Variabel

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu, terdapat hubungan yang saling memengaruhi antara *work-life balance*, *job satisfaction*, dan *work engagement*. Beberapa studi menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh langsung terhadap *work engagement* (Björk-Fant et al., 2023; Marseno & Muafi 2021), sementara yang lain menemukan bahwa pengaruh tersebut baru muncul secara signifikan ketika dimediasi oleh kepuasan kerja (Lestari & Margaretha, 2021; Gunawan., 2019). Penelitian oleh Permadi et al., (2023) juga menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan keterlibatan kerja.

Dengan demikian, berdasarkan teori dan temuan empiris, dapat diasumsikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *work engagement*. Pemahaman terhadap keterkaitan ketiga variabel ini penting bagi organisasi, khususnya sektor pelayanan publik, dalam merancang kebijakan SDM yang tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan.

METODOLOGI

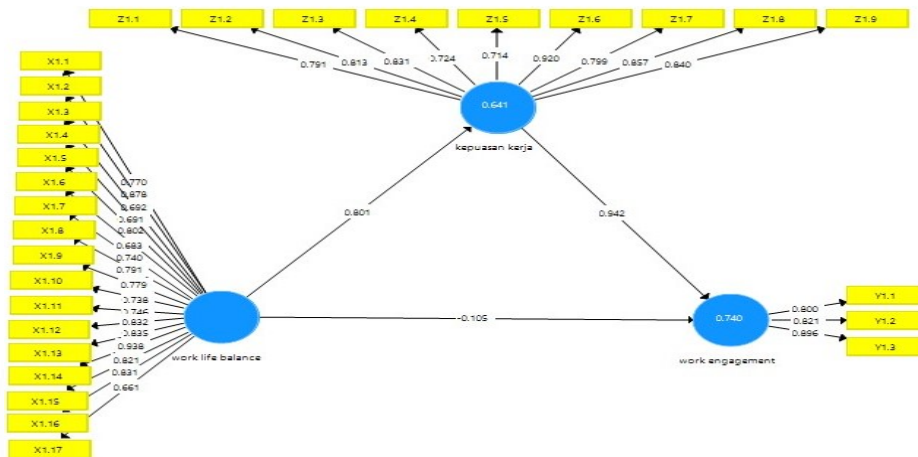
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal, yang bertujuan untuk menguji pengaruh *work-life balance* terhadap *work engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Mojokerto, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode total sampling sebanyak 40 responden. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang diadaptasi dari instrumen yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert lima poin, mulai dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju". Data yang diperoleh dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan software SmartPLS versi 3.2.9. Uji analisis dilakukan untuk mengetahui hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel serta peran mediasi kepuasan kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Convergent Validity digunakan untuk menilai tingkat konsistensi dan keakuratan indikator dalam mewakili konstruk laten yang diukurnya. Sederhananya *convergent validity*

menunjukkan seberapa baik indikator-indikator untuk membentuk konsep yang diukur. *Convergent validity* diukur berdasarkan besaran indikator pada *loading factor* dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Menurut (Ghozali, 2014) menjelaskan bahwa besaran indikator pada *loading factor* dapat dikatakan valid jika hasilnya lebih dari sama dengan 0.70, akan tetapi nilai *loading factor* 0.50 sampai 0.60 masih dapat diterima. Kemudian menurut (Ghozali, 2014) menjelaskan bahwa AVE dapat dikatakan valid jika nilainya lebih dari sama dengan 0.50. Selanjutnya terdapat indikasi pada hasil pengujian *measurement model* untuk indikator reflektif yang dapat diketahui melalui korelasi antara indikator dengan skor konstruknya.



Gambar : Uji Measurement PLS Algorithm Model

Gambar di atas merupakan hasil pengujian *convergent validity* pada variabel *Work life balance*, *Kepuasan Kerja*, dan *Work engagement*. Berdasarkan hasil analisis data menggunakan *Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* melalui aplikasi *SmartPLS 3.2.9*, diperoleh temuan empiris dari model struktural yang diuji. Uji validitas dan reliabilitas sebelumnya menunjukkan bahwa seluruh indikator pada konstruk *work-life balance*, *kepuasan kerja*, dan *work engagement* memenuhi kriteria nilai *outer loading* > 0,7 dan *AVE* > 0,5, serta *composite reliability* > 0,7. Dengan demikian, instrumen yang digunakan dianggap valid dan reliabel.

Tabel 1. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	AVE
<i>Work life balance</i>	0.611
<i>Kepuasan Kerja</i>	0.660
<i>Work engagement</i>	0.706

Sumber: data diolah peneliti, 2025

Adapun hasil pengujian jalur struktural menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *work engagement*, dengan nilai koefisien sebesar 0,103, *t*-statistik 0,927 dan *p*-value 0,356. Sebaliknya, *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *kepuasan kerja*, dengan koefisien sebesar 0,603, *t*-statistik 7,124 dan *p*-value 0,000. Sementara itu, *kepuasan kerja* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0,469, *t*-statistik 3,209 dan *p*-value 0,002. Terakhir, hasil analisis jalur tidak langsung menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *work*

engagement melalui kepuasan kerja, dengan nilai indirect effect yang signifikan dan p-value sebesar 0,006.

Tabel 2. Hasil *Path Coefficient* Pengaruh Langsung

Hubungan Antar Variabel	Original Sample	T-Statistics	T-Tabel	Kesimpulan
<i>Work life balance</i> → <i>Work engagement</i>	-0.105	0.539	≤ 1,96 (Tidak Signifikan)	Hipotesis Ditolak
<i>Work life balance</i> → Kepuasan Kerja	0.801	9.523	≥ 1,96 (Signifikan Positif)	Hipotesis Diterima
Kepuasan Kerja → <i>Work engagement</i>	0.942	5.517	≥ 1,96 (Signifikan Positif)	Hipotesis Diterima

Sumber: data diolah peneliti, 2025

Dengan demikian, dari empat hipotesis yang diajukan, tiga di antaranya diterima dan satu ditolak. Secara khusus, *work-life balance* tidak berpengaruh langsung terhadap keterlibatan kerja, tetapi berpengaruh secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* belum mampu meningkatkan *work engagement* secara langsung pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Mojokerto. Temuan ini menyiratkan bahwa keterlibatan kerja tidak semata-mata dipengaruhi oleh kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Karyawan mungkin tidak serta-merta merespons adanya WLB dengan peningkatan antusiasme atau dedikasi kerja, terlebih jika faktor lain seperti beban kerja, budaya organisasi, atau tekanan target lebih dominan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Lestari & Margaretha (2021) yang menemukan tidak adanya hubungan langsung antara WLB dan *work engagement*, khususnya dalam konteks tenaga kerja generasi Y di Indonesia.

Namun, ketika dilihat dari pengaruh terhadap kepuasan kerja, *work-life balance* terbukti memainkan peran signifikan. Karyawan yang merasa memiliki cukup waktu dan energi untuk menyeimbangkan peran kerja dan pribadi cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan studi Permadi et al., (2023) dan Dousin et al. (2019) yang menyatakan bahwa WLB merupakan determinan penting dari kepuasan kerja. Dalam kerangka *Social Exchange Theory*, organisasi yang menyediakan lingkungan kerja fleksibel, fasilitas pendukung kehidupan pribadi, serta budaya kerja yang humanis akan menciptakan persepsi positif dari karyawan, yang kemudian mendorong rasa puas terhadap pekerjaan.

Selanjutnya, kepuasan kerja ditemukan memiliki pengaruh yang kuat terhadap *work engagement*. Karyawan yang merasa puas akan lebih terdorong secara emosional, kognitif, dan fisik dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ini mencerminkan konsep *work engagement* sebagaimana dijelaskan oleh W. Schaufeli & Bakker (2004), yang terdiri dari vigor, dedication, dan absorption. Hasil ini memperkuat temuan Ibrahim & Hussein (2024), serta Thokoa et al., (2021), yang menunjukkan bahwa karyawan yang puas terhadap pekerjaan akan cenderung lebih engaged, bekerja lebih fokus, dan menunjukkan loyalitas tinggi terhadap organisasi.

Yang paling menarik adalah peran kepuasan kerja sebagai mediator. Meskipun *work-life balance* tidak berpengaruh langsung terhadap *work engagement*, namun pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja terbukti signifikan. Ini menunjukkan bahwa *work-life balance* baru berdampak pada keterlibatan kerja jika karyawan merasa puas terlebih dahulu. Dengan kata lain, WLB menciptakan kepuasan, lalu kepuasan mendorong keterlibatan. Pola ini menegaskan peran strategis kepuasan kerja dalam menjembatani kebijakan organisasi terhadap perilaku positif karyawan. Hal ini juga menjadi bukti bahwa dalam praktik manajemen SDM, upaya menciptakan keseimbangan hidup belum cukup bila tidak dibarengi dengan penciptaan kondisi kerja yang membuat karyawan merasa dihargai, berkembang, dan nyaman.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkaya literatur empiris mengenai dinamika hubungan antara *work-life balance*, kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja. Bagi organisasi, khususnya sektor publik seperti BPJS Ketenagakerjaan, temuan ini memberikan pemahaman bahwa peningkatan *work engagement* dapat dicapai dengan pendekatan tidak langsung melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu, manajemen perlu fokus pada kebijakan yang bersifat holistik tidak hanya menyediakan fasilitas keseimbangan kerja-hidup, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan karyawan secara menyeluruh.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Mojokerto, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja (*work engagement*) tidak dapat dibentuk hanya melalui keberadaan *work-life balance* secara langsung. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan memiliki akses terhadap keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, hal tersebut tidak secara otomatis meningkatkan semangat, dedikasi, maupun keterlibatan mereka dalam pekerjaan sehari-hari. Namun demikian, *work-life balance* terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, karyawan yang merasa mampu menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi akan lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaannya. Selanjutnya, kepuasan kerja memiliki peran krusial dalam mendorong keterlibatan kerja yang tinggi. Dengan demikian, kepuasan kerja terbukti sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh *work-life balance* terhadap *work engagement*. Temuan ini memperkuat teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) yang menyatakan bahwa perilaku positif dari karyawan, seperti keterlibatan kerja, merupakan hasil dari persepsi terhadap perlakuan positif dari organisasi, dalam hal ini berupa keseimbangan kerja-hidup yang menghasilkan kepuasan kerja. Maka dari itu, organisasi, khususnya instansi pelayanan publik seperti BPJS Ketenagakerjaan, perlu menyadari bahwa keberhasilan menciptakan keterlibatan kerja yang tinggi memerlukan pendekatan yang komprehensif, yakni tidak hanya menyediakan kebijakan yang mendukung keseimbangan hidup, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang menumbuhkan kepuasan. Hal ini mencakup pemberian beban kerja yang adil, iklim kerja yang suportif, penghargaan atas kinerja, serta komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami dinamika keterkaitan antara *work-life balance*, kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja, serta menekankan pentingnya peran variabel mediasi dalam proses peningkatan performa dan loyalitas karyawan di lingkungan kerja modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Björk-Fant, J. M., Bolander, P., & Forsman, A. K. (2023). Work-life balance and work engagement across the European workforce: a comparative analysis of welfare states. *European Journal of Public Health*, 33(3), 430–434. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckad046>
- Dousin, O., Collins, N., & Kler, B. K. (2019). Work-Life Balance, Employee Job Performance and Satisfaction Among Doctors and Nurses in Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(4), 306. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i4.15697>
- Fahlevi, M., Irma, D., Maemunah, S., Mahfud, I., & Dhyan Parashakti, R. (2020). Work-Life Balance and Job Satisfaction: A Case Study of Employees on Banking Companies in Jakarta. *Article in International Journal of Control and Automation*, 13(4), 439–451. <https://www.researchgate.net/publication/341495181>
- Fukuzaki, T., Iwata, N., Ooba, S., Takeda, S., & Inoue, M. (2021). The effect of nurses' work-life balance on work engagement: The adjustment effect of affective commitment. *Yonago Acta Medica*, 64(3), 269–281. <https://doi.org/10.33160/yam.2021.08.005>
- Garg, K., Dar, I. A., & Mishra, M. (2018). Job Satisfaction and Work Engagement: A Study Using Private Sector Bank Managers. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 58–71. <https://doi.org/10.1177/1523422317742987>
- Gunawan, H. M. (2019). *The Impact of Work Motivation, Work Engagement, and Job Satisfaction Toward Job Performance in PT. XYZ Surabaya*. 11. <https://doi.org/10.7176/EJBM>
- Ibrahim, B. A., & Hussein, S. M. (2024a). Relationship between resilience at work, work engagement and job satisfaction among engineers: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18507-9>
- Ibrahim, B. A., & Hussein, S. M. (2024b). Relationship between resilience at work, work engagement and job satisfaction among engineers: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18507-9>
- Lestari, D., & Margaretha, M. (2021). Work life balance, job engagement and turnover intention: Experience from Y generation employees. *Management Science Letters*, 165–170. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.019>
- Lidia Sari, R., Seniati, L., & Nina Liche Seniati, A. (2020). The Role of Job Satisfaction as Mediator Between Work-life Balance and Organizational Commitment among Lecturers. In *Review Article PSYCHOLOGY AND EDUCATION* (Vol. 57). www.psychologyandeducation.net
- Marseno, W. A., & Muafi, M. (2021). The effects of work-life balance and emotional intelligence on organizational commitment mediated by work engagement. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 3(2), 01–15. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v3i2.257>
- Permadi, O., Diputra, S., & Sanjiwani, A. (2023). The Effect of Work-Life Balance and Workload on Job Satisfaction to Affect Nurse Performance. *Journal of Economics and Business*.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *UWES UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE Preliminary Manual*.
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Thokoa, R. L., Naidoo, V., Herbst, T. H. H., & Thokoa, R. (2021). *SA Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The Relationship Between Work Engagement and Work-Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. *Human*



Resource Development Review, 19(3), 240–262.
<https://doi.org/10.1177/1534484320917560>
Znidaršič, J., & Marič, M. (2021). Relationships between Work-Family Balance, Job Satisfaction, Life Satisfaction and Work Engagement among Higher Education Lecturers. *Organizacija*, 54(3), 227–237. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0015>

