

PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANWIL DJBC JAWA TIMUR I DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Oleh:

¹Septian Asdwiyantoro, ²Sri Rahayu, ³Rifda Fitrianty

^{1,2,3}STIE Mahardhika, Magister Manajemen
Jl. Wisata Mananggal 42 A Kota Surabaya, 60234

e-mail: asdwiyantoro@gmail.com¹, Rahayu.mahardhika@gmail.com², rifda@stiemahardhika.ac.id³

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of work-life balance and the work environment on employee performance, with employee engagement as a mediating variable at customs and excise regional office I of east java. This study employed a quantitative approach using an explanatory research design and survey method. The population and sample consisted of 194 employees selected through saturated sampling. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling with SmartPLS. The results indicate that work-life balance and the work environment have positive and significant effects on employee engagement and employee performance. Employee engagement also has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, employee engagement partially and complementarily mediates the effects of work-life balance and the work environment on employee performance. Work-life balance has the strongest direct effect on employee performance. The research model explains 61.4% of the variance in employee performance. These findings indicate that improving employee performance requires strengthening work-life balance, creating a supportive work environment, and increasing employee engagement.

Keywords: *Work-Life Balance, Work Environment, Employee Engagement, Employee Performance.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *work life balance* dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori dan metode survei. Populasi sekaligus sampel penelitian berjumlah 194 pegawai yang ditentukan melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares dengan aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dan kinerja pegawai. *Employee engagement* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, *employee engagement* terbukti memediasi secara parsial komplementer pengaruh *work life balance* dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Work life balance* menjadi variabel yang memiliki pengaruh langsung paling besar terhadap kinerja pegawai. Model penelitian mampu menjelaskan 61,4% variasi kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan

bahwa peningkatan kinerja perlu dilakukan melalui penguatan keseimbangan kehidupan kerja, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, dan peningkatan keterikatan pegawai.

Kata Kunci: *Work Life Balance*, Lingkungan Kerja, *Employee Engagement*, Kinerja

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam keberhasilan organisasi karena pegawai menjadi pelaksana utama strategi, kebijakan, pelayanan, pengawasan, dan pencapaian target organisasi. Dalam organisasi sektor publik, kualitas kinerja pegawai tidak hanya mencerminkan keberhasilan pelaksanaan tugas administratif, tetapi juga menunjukkan kemampuan instansi dalam memberikan pelayanan, menjaga integritas, serta mendukung pencapaian target negara. Armstrong dan Taylor (2020) menjelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan efektivitas organisasi melalui kualitas, perilaku, komitmen, dan kontribusi pegawai.

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai merupakan instansi pemerintah yang memiliki peran strategis dalam bidang kepabeanan dan cukai. Peran tersebut mencakup pelayanan, pengawasan, penegakan hukum, fasilitasi perdagangan, perlindungan masyarakat, serta optimalisasi penerimaan negara. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I menjadi salah satu unit vertikal yang memiliki tanggung jawab penting karena berada pada wilayah dengan aktivitas ekonomi, industri, perdagangan, serta kepabeanan dan cukai yang cukup besar. Berdasarkan publikasi APBN Regional Jawa Timur sampai dengan 31 Desember 2024, penerimaan kepabeanan dan cukai di Jawa Timur terealisasi sebesar Rp140,14 triliun atau 100,94% dari target APBN, serta tumbuh 3,68% secara tahunan. Capaian tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai DJBC di wilayah Jawa Timur memiliki kontribusi penting terhadap penerimaan negara dan efektivitas pelayanan publik.

Kinerja pegawai menjadi aspek utama yang perlu diperhatikan karena pegawai dituntut mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat, teliti, bertanggung jawab, dan sesuai dengan prosedur organisasi. Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Dalam konteks Kanwil DJBC Jawa Timur I, kinerja pegawai tidak hanya berkaitan dengan penyelesaian tugas rutin, tetapi juga berhubungan dengan ketelitian administrasi, responsivitas pelayanan, pengawasan kepabeanan dan cukai, koordinasi lintas bidang, serta kepatuhan terhadap regulasi.

Namun, tuntutan kerja pada instansi pemerintah semakin kompleks. Pegawai tidak hanya menghadapi pekerjaan administratif, tetapi juga harus beradaptasi dengan perubahan regulasi, digitalisasi layanan, peningkatan ekspektasi pengguna jasa, serta target organisasi yang dinamis. Kondisi tersebut dapat memengaruhi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi pegawai. *Work life balance* menjadi faktor penting karena pegawai yang mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki kondisi psikologis yang lebih baik, energi kerja yang stabil, serta kesiapan yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas. Greenhaus et al. (2003) menjelaskan bahwa *work life balance* mencerminkan sejauh mana individu terlibat dan merasa puas secara seimbang dalam peran pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Selain *work life balance*, lingkungan kerja juga menjadi faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif dapat membantu pegawai bekerja dengan nyaman, fokus, dan produktif. Sedarmayanti (2017) menjelaskan bahwa lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan nonfisik yang dapat memengaruhi pegawai dalam bekerja. Lingkungan kerja fisik meliputi fasilitas, tata ruang, pencahayaan, kebersihan, keamanan, dan kenyamanan tempat kerja, sedangkan lingkungan kerja nonfisik

berkaitan dengan hubungan antarpegawai, komunikasi, dukungan atasan, kerja sama tim, dan suasana psikologis di tempat kerja. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan rasa aman, dukungan sosial, serta kenyamanan yang mendorong pegawai bekerja lebih optimal.

Work life balance dan lingkungan kerja tidak selalu berdampak langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi dapat bekerja melalui mekanisme psikologis tertentu. Salah satu mekanisme tersebut adalah *employee engagement*. Kahn (1990) menjelaskan bahwa *employee engagement* merupakan kondisi ketika individu mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan peran kerja. Schaufeli et al. (2006) juga menjelaskan bahwa engagement ditandai oleh vigor, dedication, dan absorption. Pegawai yang memiliki engagement tinggi cenderung memiliki energi kerja, antusiasme, dedikasi, dan fokus yang lebih kuat dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam konteks Kanwil DJBC Jawa Timur I, *employee engagement* penting karena pegawai perlu memiliki keterikatan kerja yang kuat untuk menghadapi tuntutan pelayanan, pengawasan, penindakan, serta pencapaian target organisasi.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan antara *work life balance*, lingkungan kerja, *employee engagement*, dan kinerja pegawai masih memiliki ruang untuk dikaji lebih lanjut. Sutanto et al. (2024) menemukan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *employee performance*, tetapi *employee engagement* dan job satisfaction berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa *employee engagement* dapat menjadi variabel perantara dalam hubungan antara *work life balance* dan kinerja pegawai. Sementara itu, Anitha (2014) menemukan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang memengaruhi *employee engagement*, dan *employee engagement* berpengaruh terhadap *employee performance*. Krisnawida et al. (2023) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah, sedangkan Sari et al. (2025) menemukan bahwa *work engagement* dan *work environment* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini memiliki urgensi untuk menguji kembali hubungan antarvariabel dalam konteks organisasi pemerintah, khususnya pada Kanwil DJBC Jawa Timur I. Penelitian sebelumnya banyak dilakukan pada sektor swasta, pendidikan, maupun organisasi umum, sedangkan kajian pada instansi vertikal pemerintah di bidang kepegawaian dan cukai masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh langsung *work life balance* dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, tetapi juga menguji *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work life balance* dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Kanwil DJBC Jawa Timur I dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait *work life balance*, lingkungan kerja, *employee engagement*, dan kinerja pegawai. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi Kanwil DJBC Jawa Timur I dalam mengelola sumber daya manusia melalui penguatan keseimbangan kehidupan kerja, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, serta peningkatan keterikatan pegawai agar kinerja organisasi dapat semakin optimal.

TINJAUAN PUSTAKA

Social Exchange Theory

Social Exchange Theory digunakan sebagai grand theory dalam penelitian ini karena mampu menjelaskan hubungan timbal balik antara organisasi dan pegawai. Blau (1964) menjelaskan bahwa pertukaran sosial terjadi ketika individu menerima manfaat dari pihak lain dan merasa memiliki kewajiban untuk memberikan balasan yang bernilai. Dalam konteks organisasi, ketika pegawai merasa organisasi memberikan dukungan melalui keseimbangan kehidupan kerja dan lingkungan kerja yang kondusif, pegawai cenderung membalasnya melalui perilaku kerja positif, seperti meningkatnya keterikatan kerja dan kinerja.

Cropanzano dan Mitchell (2005) menyatakan bahwa Social Exchange Theory merupakan salah satu perspektif penting dalam perilaku organisasi karena menjelaskan hubungan kerja berdasarkan prinsip timbal balik, kepercayaan, dan kualitas hubungan sosial. Dalam penelitian ini, *work life balance* dan lingkungan kerja dipahami sebagai bentuk dukungan organisasi yang dirasakan pegawai. Dukungan tersebut dapat mendorong *employee engagement* sebagai respons psikologis positif, yang kemudian berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Job Demands-Resources Theory

Job Demands-Resources Theory atau JD-R Theory menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki dua karakteristik utama, yaitu job demands dan job resources. Job demands merupakan aspek pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik, psikologis, kognitif, atau emosional, sedangkan job resources merupakan aspek pekerjaan yang membantu pegawai mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan, dan mendorong pengembangan diri (Bakker & Demerouti, 2017). Dalam penelitian ini, *work life balance* dan lingkungan kerja diposisikan sebagai job resources yang dapat membantu pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan.

JD-R Theory juga menjelaskan bahwa sumber daya kerja yang memadai dapat meningkatkan motivasi dan *employee engagement*. Pegawai yang memiliki sumber daya kerja yang baik akan lebih mampu menjaga energi, fokus, dan dedikasi dalam bekerja. Sebaliknya, apabila tuntutan pekerjaan tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai, pegawai berpotensi mengalami tekanan kerja, kelelahan, dan penurunan kinerja. Oleh karena itu, teori ini relevan untuk menjelaskan hubungan antara *work life balance*, lingkungan kerja, *employee engagement*, dan kinerja pegawai.

Work life balance

Work life balance merupakan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, keluarga, sosial, dan kebutuhan personal lainnya. Greenhaus et al. (2003) menjelaskan bahwa *work life balance* mencerminkan sejauh mana individu terlibat dan merasa puas secara seimbang dalam peran pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan demikian, *work life balance* tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu, tetapi juga mencakup keterlibatan psikologis dan kepuasan individu dalam menjalankan berbagai peran kehidupan.

Sirgy dan Lee (2018) menjelaskan bahwa *work life balance* berkaitan dengan keseimbangan antara kehidupan kerja dan nonkerja serta rendahnya konflik antarperan. Pegawai yang memiliki *work life balance* yang baik cenderung memiliki energi kerja yang lebih stabil, kondisi psikologis yang lebih positif, serta kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan tugas. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menimbulkan stres, konflik peran, dan penurunan konsentrasi kerja.

Dalam konteks penelitian ini, *work life balance* dipahami sebagai kemampuan pegawai Kanwil DJBC Jawa Timur I dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Indikator *work life balance* dapat dilihat melalui keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, keseimbangan kepuasan, rendahnya gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi, rendahnya gangguan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan, serta adanya hubungan saling mendukung antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Greenhaus et al., 2003; Fisher et al., 2009).

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan seluruh kondisi fisik dan nonfisik di sekitar pegawai yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Sedarmayanti (2017) menjelaskan bahwa lingkungan kerja mencakup alat, bahan, kondisi sekitar, metode kerja, serta pengaturan kerja yang memengaruhi pegawai, baik secara individu maupun kelompok. Lingkungan kerja fisik meliputi fasilitas, pencahayaan, tata ruang, suhu udara, kebersihan, keamanan, dan sarana kerja. Sementara itu, lingkungan kerja nonfisik mencakup hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, komunikasi, kerja sama, dan suasana psikologis di tempat kerja.

Lingkungan kerja yang kondusif dapat membantu pegawai bekerja dengan nyaman, fokus, dan produktif. Lestary dan Chaniago (2018) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat mendukung pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Selain itu, Anitha (2014) menemukan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang memengaruhi *employee engagement*. Artinya, lingkungan kerja yang nyaman, suportif, dan kolaboratif dapat mendorong pegawai untuk lebih terlibat dalam pekerjaan dan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Dalam penelitian ini, lingkungan kerja dipahami sebagai kondisi fisik dan nonfisik yang dirasakan pegawai Kanwil DJBC Jawa Timur I dalam menjalankan tugas. Indikator lingkungan kerja meliputi penerangan, suhu dan sirkulasi udara, kebisingan, tata ruang, kebersihan, keamanan, fasilitas kerja, hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, komunikasi, dan suasana kerja.

Employee engagement

Employee engagement merupakan kondisi ketika pegawai memiliki keterikatan, energi, antusiasme, dan kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaik dalam pekerjaannya. Kahn (1990) menjelaskan bahwa engagement merupakan kondisi ketika individu mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan peran kerja. Pegawai yang engaged tidak hanya hadir secara formal, tetapi juga mencurahkan perhatian, pikiran, dan energi dalam pekerjaannya.

Schaufeli et al. (2006) menjelaskan bahwa *work engagement* merupakan kondisi positif yang berkaitan dengan pekerjaan dan ditandai oleh vigor, dedication, dan absorption. Vigor menunjukkan energi dan ketahanan mental dalam bekerja, dedication menunjukkan rasa bangga dan antusias terhadap pekerjaan, sedangkan absorption menunjukkan keterlibatan penuh dalam pekerjaan. Pegawai yang memiliki *employee engagement* tinggi cenderung lebih bersemangat, fokus, dan memiliki komitmen yang kuat dalam menyelesaikan tugas.

Dalam penelitian ini, *employee engagement* diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara *work life balance* dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasakan keseimbangan kehidupan kerja dan lingkungan kerja yang baik cenderung memiliki engagement yang lebih tinggi. Engagement tersebut kemudian dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil dan perilaku kerja pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab, standar kerja, dan tujuan organisasi. Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Dalam organisasi publik, kinerja pegawai tidak hanya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan administratif, tetapi juga mencakup kualitas pelayanan, kepatuhan terhadap prosedur, integritas, responsivitas, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Koopmans et al. (2014) menjelaskan bahwa kinerja individu dapat dilihat melalui pelaksanaan tugas, perilaku kerja kontekstual, kemampuan beradaptasi, dan rendahnya perilaku kontraproduktif. Dalam konteks Kanwil DJBC Jawa Timur I, kinerja pegawai mencakup kemampuan dalam menyelesaikan tugas utama, menjaga kualitas pekerjaan, bekerja secara efektif, beradaptasi terhadap perubahan regulasi dan teknologi, serta memberikan kontribusi positif bagi organisasi.

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor individu, pekerjaan, organisasi, dan lingkungan kerja. Diamantidis dan Chatzoglou (2019) menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor organisasi, faktor pekerjaan, dan faktor individu. Oleh karena itu, *work life balance*, lingkungan kerja, dan *employee engagement* menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel yang telah dirumuskan dalam hipotesis. Variabel yang diuji dalam penelitian ini meliputi *work life balance* dan lingkungan kerja sebagai variabel independen, *employee engagement* sebagai variabel mediasi, serta kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Menurut Sugiyono (2022), penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, dengan pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian dan analisis data bersifat statistik untuk menguji hipotesis.

Jenis penelitian ini termasuk *explanatory research*, yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini menguji pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement*, pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement*, pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai, serta pengaruh tidak langsung *work life balance* dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini juga menggunakan desain *cross-sectional* karena data dikumpulkan dalam satu periode waktu tertentu.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I yang berlokasi di Jl. Raya Bandara Juanda No. 39, Semabung, Kecamatan Gedangan, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur. Waktu pelaksanaan penelitian direncanakan pada bulan Mei 2026. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada relevansi objek penelitian dengan permasalahan yang dikaji, yaitu kinerja pegawai dalam konteks organisasi pemerintah yang memiliki tugas pelayanan, pengawasan, penegakan hukum, dan optimalisasi penerimaan negara di bidang kepabeanan dan cukai.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I. Berdasarkan data pegawai yang diperoleh, jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 194 pegawai. Populasi tersebut mencakup pegawai pada Bagian Umum, Bidang Fasilitas Kepabeanan dan Cukai, Bidang Kepabeanan dan Cukai, Bidang Kepatuhan Internal, Bidang Penindakan dan Penyidikan, Fungsional APBN, Kepala Kantor, PBC Audit, PBC Keberatan dan Banding, PBC Perizinan dan Fasilitas, serta pegawai yang sedang melaksanakan tugas belajar.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sensus atau sampling jenuh. Sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel apabila seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2022). Teknik ini dipilih karena jumlah populasi masih memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan, sehingga data yang diperoleh diharapkan mampu menggambarkan kondisi pegawai Kanwil DJBC Jawa Timur I secara lebih menyeluruh. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 194 pegawai.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden penelitian melalui penyebaran kuesioner. Data primer digunakan untuk memperoleh informasi mengenai persepsi pegawai terhadap *work life balance*, lingkungan kerja, *employee engagement*, dan kinerja pegawai. Data tersebut menjadi dasar utama dalam pengujian hipotesis penelitian.

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung melalui buku, jurnal ilmiah, artikel penelitian, dokumen kelembagaan, serta publikasi resmi yang relevan dengan topik penelitian. Data sekunder digunakan untuk memperkuat landasan teori, menyusun latar belakang, mendukung penelitian terdahulu, serta memberikan gambaran mengenai objek penelitian. Dengan demikian, data primer digunakan sebagai dasar pengujian model penelitian, sedangkan data sekunder digunakan sebagai pendukung argumentasi teoritis dan empiris.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Kuesioner dipilih karena sesuai untuk memperoleh data kuantitatif mengenai sikap, persepsi, pendapat, dan penilaian pegawai terhadap variabel penelitian. Menurut Sekaran dan Bougie (2020), survei dapat digunakan untuk memperoleh informasi dari responden mengenai sikap, persepsi, dan perilaku yang berkaitan dengan variabel penelitian.

Instrumen penelitian disusun dalam bentuk pernyataan tertutup dengan menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan yang diajukan. Adapun pilihan jawaban dalam penelitian ini terdiri dari sangat setuju dengan skor 5, setuju dengan skor 4, netral dengan skor 3, tidak setuju dengan skor 2, dan sangat tidak setuju dengan skor 1. Penggunaan skala Likert memungkinkan jawaban responden diolah secara kuantitatif untuk kebutuhan analisis statistik.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan empat variabel utama, yaitu *work life balance*, lingkungan kerja, *employee engagement*, dan kinerja pegawai. *Work life balance* sebagai variabel independen pertama diukur berdasarkan kemampuan pegawai dalam menjaga

keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Variabel ini diukur melalui 8 item pernyataan yang mencakup time balance, involvement balance, satisfaction balance, work interference with personal life, personal life interference with work, dan work/personal life enhancement. Indikator tersebut mengacu pada Greenhaus et al. (2003), Fisher et al. (2009), serta Sirgy dan Lee (2018).

Lingkungan kerja sebagai variabel independen kedua diukur berdasarkan persepsi pegawai terhadap kondisi fisik dan nonfisik di tempat kerja. Variabel ini diukur melalui 9 item pernyataan yang mencakup fasilitas kerja, pencahayaan, suhu dan sirkulasi udara, tata ruang kerja, kebersihan dan kerapian tempat kerja, keamanan kerja, hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, serta komunikasi dan suasana kerja. Indikator lingkungan kerja mengacu pada Sedarmayanti (2017), Kundu dan Lata (2017), Lestary dan Chaniago (2018), serta Soriano et al. (2018).

Employee engagement sebagai variabel mediasi diukur berdasarkan tingkat keterikatan pegawai terhadap pekerjaan. Variabel ini diukur melalui 9 item pernyataan yang mencakup vigor, dedication, dan absorption. Indikator tersebut mengacu pada Kahn (1990) dan Schaufeli et al. (2006), yang menjelaskan bahwa *employee engagement* mencerminkan energi, dedikasi, antusiasme, fokus, dan keterlibatan penuh pegawai dalam pekerjaan.

Kinerja pegawai sebagai variabel dependen diukur berdasarkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas, menjaga kualitas pekerjaan, bekerja secara efektif, beradaptasi terhadap perubahan, serta memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Variabel ini diukur melalui 9 item pernyataan yang mencakup task performance, contextual performance, adaptive performance, dan rendahnya counterproductive work behavior. Indikator kinerja pegawai mengacu pada Koopmans et al. (2014) dan Atatsi et al. (2019).

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. PLS-SEM digunakan karena penelitian ini menguji hubungan antarvariabel laten dan melibatkan variabel mediasi. Hair et al. (2022) menjelaskan bahwa PLS-SEM sesuai digunakan untuk menganalisis model struktural yang kompleks, menguji hubungan antarvariabel laten, serta menilai pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel.

Analisis data dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran atau outer model dan evaluasi model struktural atau inner model. Evaluasi outer model digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk. Pengujian validitas dilakukan melalui nilai loading factor, *Average Variance Extracted* (AVE), dan *discriminant validity*. Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai loading factor yang memenuhi kriteria, nilai AVE lebih dari 0,50, serta memiliki nilai cross loading yang lebih tinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan konstruk lainnya. Pengujian reliabilitas dilakukan melalui nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*.

Evaluasi inner model digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai koefisien determinasi atau R-square, koefisien jalur, serta hasil *bootstrapping*. Uji hipotesis dilakukan dengan memperhatikan nilai t-statistics dan p-value. Hipotesis dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistics lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Selain itu, pengujian juga dilakukan terhadap pengaruh tidak langsung untuk mengetahui peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work life balance* dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

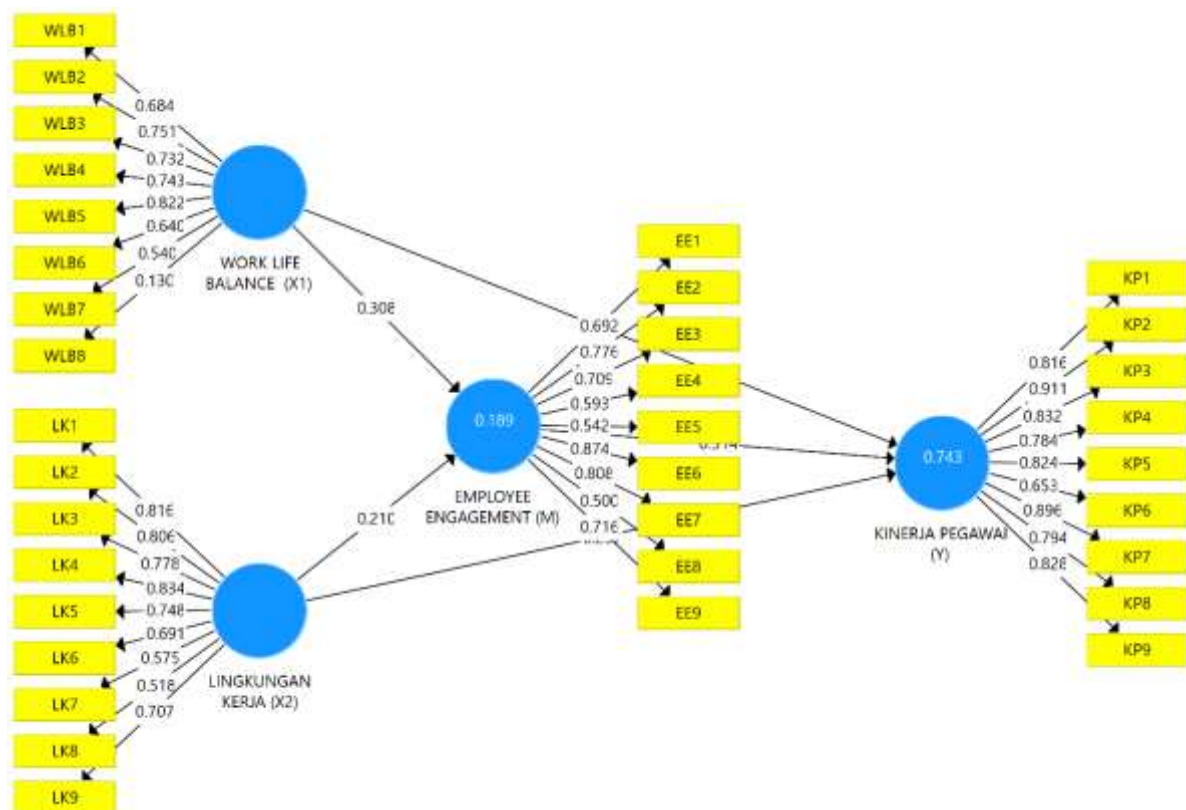
HASIL PENELITIAN

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran atau outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator dalam merefleksikan setiap konstruk penelitian. Pengujian validitas konvergen pada tahap awal dilakukan dengan melihat nilai outer loading. Indikator pada konstruk reflektif pada umumnya dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70 (Hair et al., 2022).

Outer Model Sebelum Eliminasi

Pada tahap awal, seluruh indikator Work Life Balance, Lingkungan Kerja, Employee Engagement, dan Kinerja Pegawai dimasukkan ke dalam model pengukuran. Model awal terdiri atas 35 indikator, yaitu delapan indikator Work Life Balance, sembilan indikator Lingkungan Kerja, sembilan indikator Employee Engagement, dan sembilan indikator Kinerja Pegawai. Hasil pengujian outer model sebelum eliminasi disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1
Outer Model Sebelum Eliminasi
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Berdasarkan Gambar 1, sebagian besar indikator telah memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70. Namun, terdapat 12 indikator yang belum memenuhi kriteria validitas konvergen pada pengujian tahap awal. Pada variabel Work Life Balance, indikator yang belum memenuhi kriteria meliputi WLB1 sebesar 0,684, WLB6 sebesar 0,640, WLB7 sebesar 0,540, dan WLB8 sebesar 0,130. Pada variabel Lingkungan Kerja, indikator yang belum memenuhi kriteria terdiri atas LK6 sebesar 0,691, LK7 sebesar 0,575, dan LK8 sebesar 0,518.

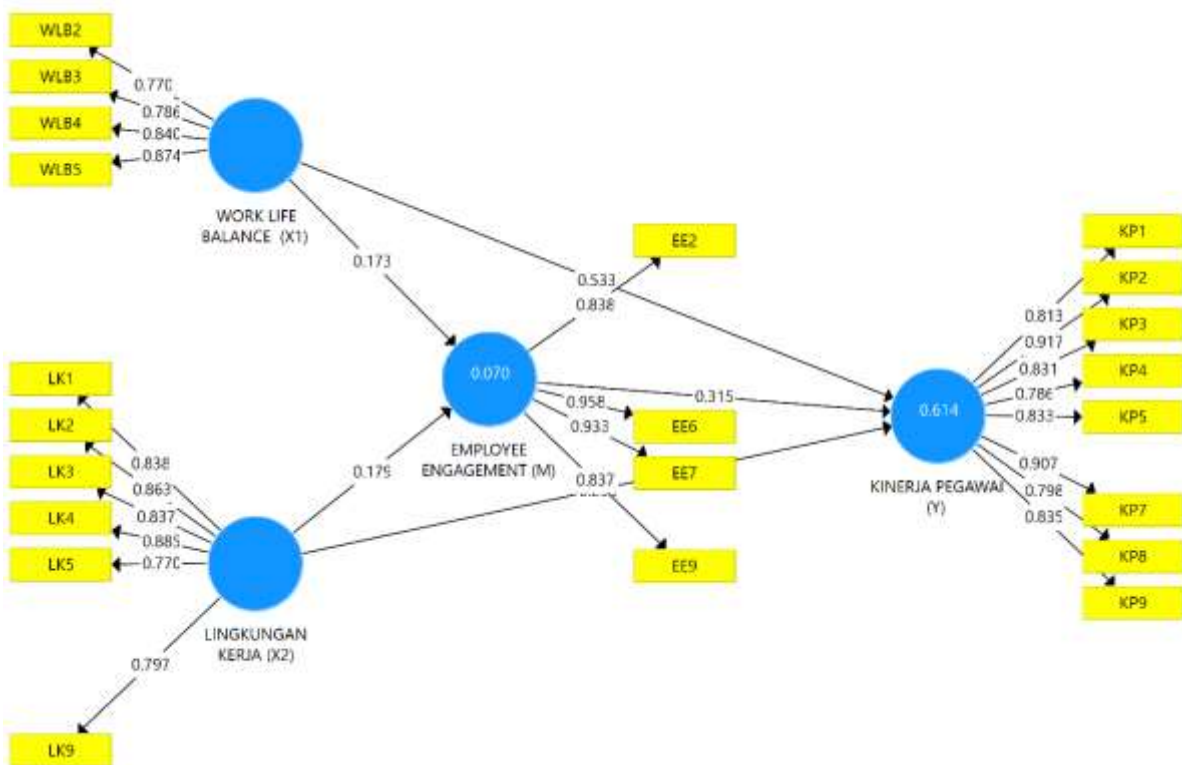
Pada variabel Employee Engagement, indikator yang memiliki outer loading di bawah 0,70 adalah EE1 sebesar 0,692, EE4 sebesar 0,593, EE5 sebesar 0,542, dan EE8 sebesar 0,500. Sementara itu, pada variabel Kinerja Pegawai, indikator KP6 memiliki nilai outer loading sebesar 0,653. Oleh karena itu, kedua belas indikator tersebut dieliminasi pada tahap pertama agar konstruk memiliki kemampuan pengukuran yang lebih baik.

Eliminasi dilakukan karena indikator dengan outer loading rendah memiliki kemampuan yang kurang memadai dalam menjelaskan konstruknya dan mengandung proporsi varians kesalahan yang relatif lebih besar. Setelah indikator EE1, EE4, EE5, EE8, KP6, LK6, LK7, LK8, WLB1, WLB6, WLB7, dan WLB8 dikeluarkan, model kembali diestimasi.

Hasil estimasi tahap kedua menunjukkan bahwa indikator EE3 mengalami penurunan nilai outer loading menjadi 0,676. Nilai tersebut masih berada di bawah batas minimum 0,70 sehingga EE3 turut dieliminasi pada tahap kedua. Model kemudian diestimasi kembali setelah indikator EE3 dikeluarkan untuk memperoleh model pengukuran akhir.

Outer Model Setelah Eliminasi

Hasil estimasi ulang setelah proses eliminasi menunjukkan bahwa seluruh indikator yang dipertahankan telah memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70. Model pengukuran akhir mempertahankan 22 indikator, yaitu empat indikator Work Life Balance, enam indikator Lingkungan Kerja, empat indikator Employee Engagement, dan delapan indikator Kinerja Pegawai. Model pengukuran setelah eliminasi disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2
Outer Model Setelah Eliminasi
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Gambar 2 menunjukkan bahwa seluruh indikator pada model akhir memiliki nilai outer loading antara 0,770 hingga 0,958. Nilai tersebut telah melampaui batas minimum 0,70 sehingga seluruh indikator yang dipertahankan dinyatakan valid dan mampu merefleksikan konstruknya masing-masing.

Pada variabel Work Life Balance, indikator WLB5 memiliki nilai outer loading tertinggi sebesar 0,874, sedangkan WLB2 memiliki nilai terendah sebesar 0,770. Pada variabel Lingkungan Kerja, indikator LK4 menjadi indikator terkuat dengan nilai outer loading sebesar 0,885, sedangkan LK5 memiliki nilai terendah sebesar 0,770.

Pada variabel Employee Engagement, indikator EE6 memiliki nilai outer loading tertinggi sebesar 0,958, sedangkan EE9 memiliki nilai terendah sebesar 0,837. Sementara itu, pada variabel Kinerja Pegawai, indikator KP2 menjadi indikator terkuat dengan nilai outer loading sebesar 0,917, sedangkan KP4 memiliki nilai terendah sebesar 0,786.

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Validitas konvergen selanjutnya dinilai menggunakan Average Variance Extracted atau AVE. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai AVE lebih dari 0,50. Reliabilitas konstruk dinilai melalui Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability. Konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability lebih dari 0,70 (Hair et al., 2022).

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas konstruk disajikan pada Tabel 1

Tabel 1
Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE	Keterangan	
<i>Work life balance</i>	0,839	0,889	0,890	0,670	Reliabel	dan valid
Lingkungan Kerja	0,913	0,948	0,931	0,693	Reliabel	dan valid
<i>Employee engagement</i>	0,915	0,945	0,940	0,798	Reliabel	dan valid
Kinerja Pegawai	0,941	0,945	0,951	0,708	Reliabel	dan valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

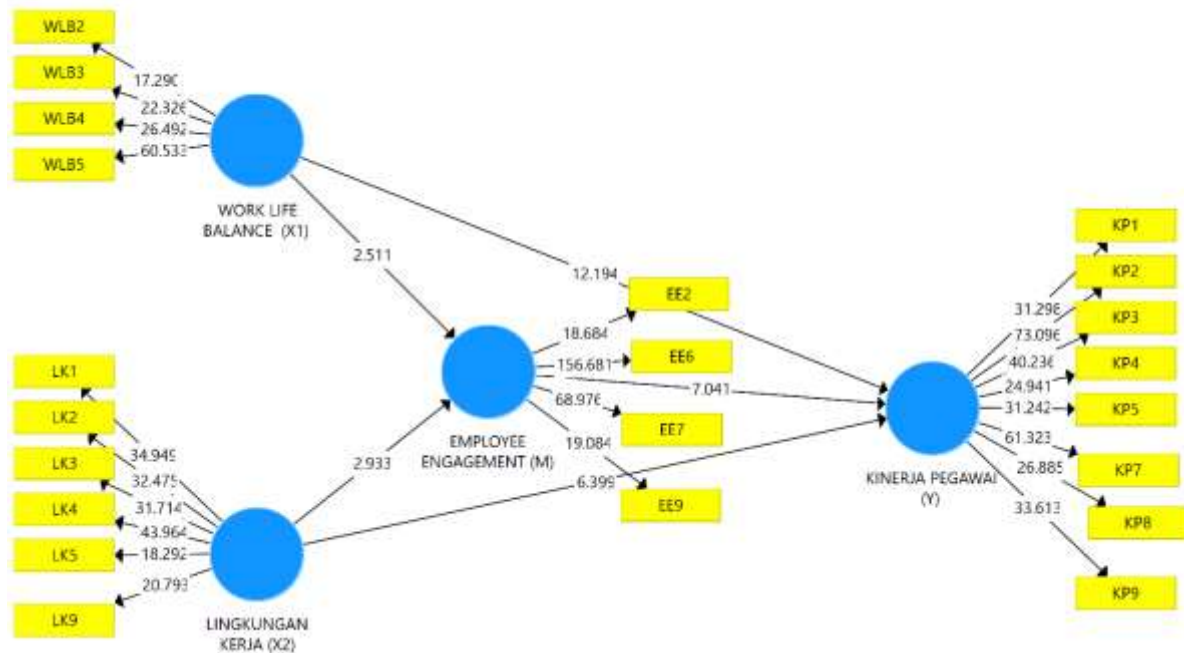
Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability lebih dari 0,70. Nilai Cronbach's Alpha berada pada rentang 0,839 hingga 0,941, sedangkan Composite Reliability berada pada rentang 0,890 hingga 0,951. Dengan demikian, seluruh konstruk penelitian memiliki konsistensi internal yang baik dan dinyatakan reliabel.

Nilai AVE seluruh konstruk juga lebih dari 0,50, yaitu *work life balance* sebesar 0,670, lingkungan kerja sebesar 0,693, *employee engagement* sebesar 0,798, dan kinerja pegawai sebesar 0,708. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator yang mengukurnya sehingga seluruh konstruk telah memenuhi validitas konvergen.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural atau inner model dilakukan untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel laten. Evaluasi dilakukan melalui pengujian collinearity statistics, koefisien determinasi atau R-Square, ukuran efek atau F-Square, dan pengujian hipotesis melalui prosedur bootstrapping.

Hasil pengujian inner Variance Inflation Factor menunjukkan bahwa nilai VIF pada hubungan antarvariabel berada pada rentang 1,017 hingga 1,075. Nilai tersebut berada di bawah batas 5,00 sehingga model struktural tidak menunjukkan adanya permasalahan multikolinearitas antarvariabel prediktor.



Gambar 3
Inner Model

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi atau R-Square digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi variabel endogen. Hasil pengujian R-Square disajikan pada Tabel 5.

Tabel 2
Hasil Pengujian R-Square

Variabel Endogen	R-Square	Adjusted R-Square
Employee engagement	0,070	0,060
Kinerja Pegawai	0,614	0,608

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Nilai R-Square *employee engagement* sebesar 0,070 menunjukkan bahwa *work life balance* dan lingkungan kerja mampu menjelaskan 7,0% variasi *employee engagement*. Sementara itu, sebesar 93,0% variasi *employee engagement* dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kemampuan *work life balance* dan lingkungan kerja dalam menjelaskan *employee engagement* berada dalam kategori lemah.

Nilai R-Square kinerja pegawai sebesar 0,614 menunjukkan bahwa *work life balance*, lingkungan kerja, dan *employee engagement* mampu menjelaskan 61,4% variasi kinerja pegawai. Sisanya sebesar 38,6% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Dengan demikian, model memiliki kemampuan penjelasan yang moderat terhadap kinerja pegawai.

Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian pengaruh langsung dilakukan untuk mengetahui pengaruh *work life balance* dan lingkungan kerja terhadap *employee engagement*, serta pengaruh *work life balance*,

lingkungan kerja, dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian pengaruh langsung disajikan pada Tabel 7.

Tabel 3
Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H1	<i>Work life balance</i> → <i>Employee engagement</i>	0,173	2,511	0,012	Diterima
H2	Lingkungan Kerja → <i>Employee engagement</i>	0,179	2,933	0,004	Diterima
H3	<i>Work life balance</i> → Kinerja Pegawai	0,533	12,194	<0,001	Diterima
H4	Lingkungan Kerja → Kinerja Pegawai	0,295	6,399	<0,001	Diterima
H5	<i>Employee engagement</i> → Kinerja Pegawai	0,315	7,041	<0,001	Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 7, *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan koefisien jalur sebesar 0,173, t-statistic sebesar 2,511, dan p-value sebesar 0,012. Dengan demikian, H1 diterima.

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan koefisien jalur sebesar 0,179, t-statistic sebesar 2,933, dan p-value sebesar 0,004. Hasil tersebut menunjukkan bahwa H2 diterima.

Work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,533, t-statistic sebesar 12,194, dan p-value lebih kecil dari 0,001. Dengan demikian, H3 diterima. Nilai koefisien jalur tersebut juga menunjukkan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh langsung paling besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan variabel lainnya.

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,295, t-statistic sebesar 6,399, dan p-value lebih kecil dari 0,001. Oleh karena itu, H4 diterima.

Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,315, t-statistic sebesar 7,041, dan p-value lebih kecil dari 0,001. Dengan demikian, H5 diterima. Secara keseluruhan, seluruh pengaruh langsung yang diuji dalam penelitian ini memiliki arah positif dan signifikan.

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui peran *employee engagement* dalam memediasi pengaruh *work life balance* dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai specific indirect effects pada hasil bootstrapping. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung disajikan pada Tabel 8.

Tabel 4
Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Hubungan Mediasi	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H6	<i>Work life balance</i> → <i>Employee engagement</i> → Kinerja Pegawai	0,055	2,396	0,017	Diterima
H7	Lingkungan Kerja → <i>Employee engagement</i> → Kinerja Pegawai	0,057	2,650	0,008	Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 8, pengaruh tidak langsung *work life balance* terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* memiliki koefisien jalur sebesar 0,055, t-statistic sebesar 2,396, dan p-value sebesar 0,017. Nilai p-value lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan. Dengan demikian, *employee engagement* terbukti memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai dan H6 diterima.

Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* memiliki koefisien jalur sebesar 0,057, t-statistic sebesar 2,650, dan p-value sebesar 0,008. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *employee engagement* secara signifikan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, H7 diterima.

Secara keseluruhan, hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh tujuh hipotesis penelitian diterima. *Work life balance* dan lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap *employee engagement* dan kinerja pegawai. *Employee engagement* juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai serta terbukti menjadi variabel yang menjembatani pengaruh *work life balance* dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Work life balance* terhadap *Employee engagement*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan koefisien jalur sebesar 0,173, nilai t-statistic sebesar 2,511, dan p-value sebesar 0,012. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan pegawai dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, semakin tinggi pula keterikatan mereka terhadap pekerjaan. Dengan demikian, H1 diterima.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui Job Demands-Resources Theory. *Work life balance* dapat diposisikan sebagai sumber daya personal dan pekerjaan yang membantu pegawai menjaga energi fisik, emosional, serta psikologis ketika menghadapi tuntutan pekerjaan. Ketika pekerjaan tidak secara berlebihan mengganggu kehidupan pribadi, pegawai memiliki kesempatan untuk beristirahat, memulihkan energi, dan memenuhi tanggung jawab di luar pekerjaan. Proses pemulihan tersebut membuat pegawai lebih siap mencurahkan energi, perhatian, dan antusiasme ketika kembali menjalankan tugas (Bakker & Demerouti, 2017).

Hasil penelitian ini sejalan dengan kajian Wood et al. (2020), yang menunjukkan bahwa *work life balance* dan *work engagement* memiliki hubungan yang penting dalam literatur empiris organisasi. Keseimbangan yang lebih baik dapat mengurangi konflik antarperan dan membantu pegawai mempertahankan sumber daya yang diperlukan untuk terlibat dalam pekerjaan. Ahmed et al. (2025) juga menemukan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada pegawai perbankan swasta. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa keseimbangan kehidupan kerja menjadi salah satu kondisi yang memungkinkan pegawai membangun keterikatan yang lebih kuat terhadap pekerjaan.

Pada model pengukuran penelitian ini, indikator WLB5 memiliki nilai outer loading tertinggi sebesar 0,874. Indikator tersebut menyatakan bahwa tuntutan pekerjaan tidak mengganggu waktu dan aktivitas pribadi secara berlebihan. Nilai outer loading tersebut menunjukkan bahwa terjaganya batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan aspek yang paling kuat dalam merefleksikan *work life balance* pada model akhir. Pegawai yang dapat menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan tanpa kehilangan seluruh waktu untuk

kehidupan pribadi cenderung memiliki energi dan kesiapan psikologis yang lebih baik untuk terlibat dalam pekerjaannya.

Dalam konteks Kanwil DJBC Jawa Timur I, pegawai menghadapi pekerjaan yang memerlukan ketelitian, respons cepat, kepatuhan terhadap regulasi, serta koordinasi antarbidang. Keseimbangan kehidupan kerja membantu pegawai memulihkan energi setelah menghadapi tuntutan tersebut. Pegawai yang memiliki waktu cukup untuk keluarga, istirahat, dan kebutuhan pribadi lebih mungkin kembali bekerja dengan perhatian dan antusiasme yang lebih baik.

Meskipun signifikan, ukuran efek *work life balance* terhadap *employee engagement* hanya sebesar 0,032 dan termasuk kategori kecil. Selain itu, *work life balance* dan lingkungan kerja secara bersama-sama hanya menjelaskan 7,0% variasi *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa *work life balance* merupakan faktor yang relevan, tetapi bukan faktor dominan dalam membentuk engagement pegawai. *Employee engagement* kemungkinan juga dipengaruhi oleh kepemimpinan, penghargaan, makna pekerjaan, peluang pengembangan, otonomi, dukungan organisasi, dan karakteristik individual pegawai.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Employee engagement*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan koefisien jalur sebesar 0,179, nilai t-statistic sebesar 2,933, dan p-value sebesar 0,004. Artinya, semakin kondusif lingkungan kerja yang dirasakan pegawai, semakin tinggi keterikatan mereka terhadap pekerjaan. Berdasarkan hasil tersebut, H2 diterima.

Dalam perspektif Job Demands-Resources Theory, lingkungan kerja yang kondusif merupakan job resource yang membantu pegawai menjalankan tugas, mengurangi hambatan pekerjaan, dan mempertahankan energi psikologis. Fasilitas yang memadai, ruang kerja yang nyaman, komunikasi yang baik, dan suasana kerja yang mendukung dapat membuat pekerjaan lebih mudah diselesaikan. Ketersediaan sumber daya tersebut kemudian mendorong proses motivasional yang tercermin melalui peningkatan vigor, dedication, dan absorption (Bakker & Demerouti, 2017).

Hasil tersebut juga dapat dijelaskan melalui Social Exchange Theory. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung dapat dipersepsikan sebagai bentuk perhatian organisasi terhadap kebutuhan pegawai. Ketika pegawai merasakan bahwa organisasi menyediakan kondisi yang membantu mereka menyelesaikan pekerjaan, pegawai cenderung membalasnya melalui perilaku positif, seperti mencurahkan lebih banyak energi, perhatian, dan keterlibatan dalam pekerjaan. Saks (2019) menjelaskan bahwa pengalaman dan sumber daya organisasi yang positif menjadi antecedent penting bagi terbentuknya *employee engagement*.

Temuan penelitian ini selaras dengan kajian Meyvanali et al. (2024), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja positif dapat meningkatkan self-efficacy dan *employee engagement* serta pada akhirnya mendukung kinerja. Zhenjing et al. (2022) juga menemukan bahwa lingkungan tempat kerja yang positif mampu memperkuat respons psikologis pegawai, termasuk komitmen dan dorongan berprestasi. Walaupun konstruk psikologis yang digunakan berbeda, temuan tersebut menunjukkan pola yang sama, yaitu kondisi lingkungan kerja yang mendukung dapat membentuk sikap dan keterlibatan kerja yang lebih positif.

Indikator LK4 memiliki nilai outer loading tertinggi pada konstruk lingkungan kerja sebesar 0,885. Indikator tersebut menyatakan bahwa tata ruang kerja mendukung kelancaran aktivitas dan koordinasi pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa tata ruang kerja menjadi aspek yang paling kuat dalam merefleksikan lingkungan kerja pada model akhir. Tata ruang

yang mendukung mobilitas, komunikasi, dan koordinasi dapat mengurangi hambatan operasional serta membuat pegawai lebih mudah berinteraksi dalam menyelesaikan tugas.

Dalam konteks Kanwil DJBC Jawa Timur I, pekerjaan banyak melibatkan koordinasi, pertukaran informasi, pelayanan, administrasi, dan pengawasan. Tata ruang yang mendukung koordinasi dapat mempercepat aliran informasi serta mengurangi hambatan dalam pelaksanaan tugas lintas bidang. Kondisi tersebut memungkinkan pegawai lebih fokus terhadap pekerjaan dan lebih mudah membangun keterlibatan dalam aktivitas organisasi.

Namun, nilai F-Square lingkungan kerja terhadap *employee engagement* hanya sebesar 0,034 dan termasuk kategori kecil. Temuan ini menunjukkan bahwa perbaikan lingkungan kerja dapat meningkatkan engagement, tetapi pengaruhnya secara individual relatif terbatas. Organisasi tidak cukup hanya memperbaiki fasilitas dan tata ruang, tetapi juga perlu memperhatikan kepemimpinan, pengembangan kompetensi, penghargaan, komunikasi, keadilan, dan makna pekerjaan sebagai faktor lain yang berpotensi membentuk *employee engagement*.

Pengaruh *Work life balance* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,533, nilai t-statistic sebesar 12,194, dan p-value lebih kecil dari 0,001. Dengan demikian, semakin baik *work life balance* pegawai, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Berdasarkan hasil tersebut, H3 diterima.

Koefisien sebesar 0,533 merupakan koefisien jalur langsung terbesar dalam model penelitian. *Work life balance* juga memiliki nilai F-Square sebesar 0,702 terhadap kinerja pegawai dan termasuk kategori efek besar. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *work life balance* bukan hanya berpengaruh secara statistik, tetapi juga memberikan kontribusi substantif yang kuat dalam menjelaskan kinerja pegawai Kanwil DJBC Jawa Timur I.

Work life balance membantu pegawai mempertahankan energi, konsentrasi, kesehatan psikologis, dan kesiapan dalam menyelesaikan tugas. Pegawai yang mampu mengatur tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi memiliki kesempatan pemulihan yang lebih memadai. Dengan sumber daya fisik dan psikologis yang terjaga, pegawai dapat bekerja lebih teliti, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, beradaptasi terhadap perubahan, serta mempertahankan kualitas hasil kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Susanto et al. (2022), yang menemukan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Soomro et al. (2018) juga menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berkaitan dengan kinerja pegawai, terutama ketika pegawai memiliki kondisi psikologis dan kepuasan kerja yang mendukung. Temuan tersebut menegaskan bahwa *work life balance* bukan sekadar persoalan kesejahteraan pribadi, tetapi juga dapat menjadi sumber daya produktif bagi organisasi.

Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan Sutanto et al. (2024), yang menemukan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *employee performance* pada sampel karyawan di Indonesia. Dalam penelitian tersebut, pengaruh *work life balance* lebih banyak bekerja melalui *employee engagement* dan *job satisfaction*. Perbedaan hasil dapat disebabkan oleh karakteristik organisasi, jenis pekerjaan, kondisi responden, serta kebijakan kerja yang berbeda. Pada lingkungan Kanwil DJBC Jawa Timur I, kemampuan menjaga keseimbangan kerja mungkin memiliki dampak langsung yang lebih nyata karena pekerjaan menuntut konsentrasi, kepatuhan, dan ketelitian yang relatif tinggi.

Indikator WLB5 dengan *outer loading* sebesar 0,874 menunjukkan bahwa rendahnya gangguan pekerjaan terhadap waktu dan aktivitas pribadi merupakan refleksi kuat *work life*

balance. Sementara itu, indikator KP2 memiliki outer loading tertinggi pada kinerja pegawai sebesar 0,917 dan menyatakan kemampuan menghasilkan pekerjaan sesuai standar kualitas organisasi. Hubungan kedua indikator tersebut secara substantif menunjukkan bahwa pegawai yang tidak mengalami gangguan pekerjaan berlebihan terhadap kehidupan pribadinya cenderung lebih mampu memulihkan energi dan menjaga kualitas pekerjaannya.

Temuan ini tidak berarti organisasi harus mengurangi standar atau target kerja. Implikasi utamanya adalah tuntutan pekerjaan perlu dikelola secara proporsional, terencana, dan tidak terus-menerus mengorbankan waktu pemulihan pegawai. Pengelolaan beban kerja, kejelasan prioritas, distribusi tugas, dan penghormatan terhadap waktu di luar pekerjaan dapat menjadi bagian dari strategi peningkatan kinerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,295, nilai t-statistic sebesar 6,399, dan p-value lebih kecil dari 0,001. Artinya, lingkungan kerja yang semakin kondusif diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, H4 diterima.

Lingkungan kerja menyediakan kondisi fisik dan nonfisik yang diperlukan pegawai untuk melaksanakan tugas. Fasilitas yang memadai, pencahayaan yang baik, suhu ruangan yang nyaman, tata ruang yang mendukung, kebersihan, serta komunikasi yang efektif dapat mengurangi gangguan dan inefisiensi dalam bekerja. Ketika hambatan operasional berkurang, pegawai dapat mengalokasikan lebih banyak perhatian dan energi untuk menyelesaikan tugas sesuai target dan standar organisasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Zhenjing et al. (2022), yang menunjukkan bahwa lingkungan tempat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja tugas pegawai. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa pengaruh lingkungan kerja dapat berlangsung melalui komitmen dan dorongan berprestasi. Thalia et al. (2024) turut menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Agronusa Alam Perkasa. Kesamaan hasil tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja menjadi sumber daya organisasi yang relevan dalam berbagai konteks pekerjaan.

Meskipun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan Rabuana dan Yanuar (2023), yang menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap employee performance. Dalam penelitian tersebut, lingkungan kerja lebih dahulu memengaruhi employee well-being sebelum berdampak terhadap kinerja. Perbedaan ini menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja tidak selalu bekerja melalui pola yang sama. Dalam beberapa organisasi, kondisi lingkungan dapat langsung memperlancar pekerjaan, sedangkan pada organisasi lain dampaknya baru muncul setelah membentuk kondisi psikologis tertentu.

Nilai F-Square lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,214 menunjukkan efek sedang. Artinya, lingkungan kerja memberikan kontribusi yang bermakna terhadap kinerja, meskipun kontribusinya tidak sebesar *work life balance*. Indikator LK4 dengan nilai outer loading sebesar 0,885 menunjukkan bahwa tata ruang yang mendukung aktivitas dan koordinasi merupakan refleksi terkuat lingkungan kerja. Pada instansi yang melibatkan koordinasi lintas bagian dan pertukaran dokumen atau informasi, pengaturan ruang kerja dapat memengaruhi kecepatan komunikasi dan kelancaran penyelesaian tugas.

Dalam konteks Kanwil DJBC Jawa Timur I, lingkungan kerja yang kondusif dapat mendukung penyelesaian pekerjaan administratif, pelayanan, pengawasan, dan koordinasi. Tata ruang yang baik, fasilitas kerja yang berfungsi, serta komunikasi yang lancar membantu pegawai mengurangi waktu yang terbuang akibat hambatan teknis. Oleh karena itu, perbaikan lingkungan kerja perlu diarahkan bukan hanya pada aspek estetika, tetapi pada fungsi ruang, akses fasilitas, kelancaran koordinasi, dan efektivitas proses kerja.

Pengaruh *Employee engagement* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,315, nilai t-statistic sebesar 7,041, dan p-value lebih kecil dari 0,001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi energi, dedikasi, antusiasme, dan fokus pegawai terhadap pekerjaannya, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Dengan demikian, H5 diterima.

Dalam perspektif Job Demands-Resources Theory, *employee engagement* merupakan kondisi motivasional positif yang terbentuk ketika pegawai memiliki sumber daya yang memadai untuk menghadapi tuntutan pekerjaan. Pegawai yang engaged memiliki energi yang lebih besar, lebih tekun menghadapi hambatan, merasa pekerjaannya bermakna, dan mampu berkonsentrasi ketika menjalankan tugas. Kondisi tersebut memungkinkan pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas, ketepatan waktu, dan tanggung jawab yang lebih baik.

Social Exchange Theory juga dapat menjelaskan temuan ini. Pegawai yang merasakan dukungan dan pengalaman positif dari organisasi cenderung membalasnya melalui keterlibatan serta kontribusi kerja yang lebih tinggi. *Employee engagement* dengan demikian tidak berhenti pada sikap psikologis, tetapi dapat diwujudkan melalui usaha kerja, ketekunan, perilaku membantu, dan kesediaan mempertahankan standar pekerjaan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan systematic literature review Motyka (2018), yang menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian empiris menemukan hubungan penting antara *employee engagement* dan performance. Saks (2019) juga menjelaskan bahwa engagement menghasilkan berbagai konsekuensi kerja positif karena pegawai yang terikat dengan pekerjaan lebih bersedia menginvestasikan energi fisik, kognitif, dan emosionalnya. Rabuana dan Yanuar (2023) menemukan bahwa work engagement berpengaruh positif terhadap employee performance, sedangkan Yao et al. (2022) menunjukkan adanya hubungan positif antara work engagement dan job performance.

Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan Thalia et al. (2024), yang menemukan bahwa *employee engagement* memiliki arah positif, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap employee performance. Perbedaan hasil tersebut dapat terjadi karena tingkat engagement belum tentu selalu diterjemahkan menjadi kinerja apabila pegawai menghadapi keterbatasan fasilitas, ketidakjelasan tugas, atau sistem kerja yang kurang mendukung. Dalam penelitian ini, kombinasi engagement dengan *work life balance* dan lingkungan kerja yang kondusif tampaknya memberikan kondisi yang lebih memungkinkan engagement diwujudkan menjadi kinerja.

Employee engagement memiliki nilai F-Square sebesar 0,239 terhadap kinerja pegawai dan termasuk kategori efek sedang. Indikator EE6 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,958, yaitu antusiasme dalam menjalankan tugas. Sementara itu, indikator KP2 mengenai kemampuan menghasilkan pekerjaan sesuai standar organisasi memiliki outer loading sebesar 0,917. Hal tersebut menunjukkan bahwa antusiasme merupakan refleksi kuat engagement, sedangkan kualitas pekerjaan merupakan refleksi kuat kinerja pada model penelitian.

Dalam konteks Kanwil DJBC Jawa Timur I, antusiasme menjadi penting karena pegawai menghadapi pekerjaan yang memerlukan ketelitian dan kepatuhan terhadap prosedur. Pegawai yang antusias tidak hanya berusaha menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga lebih siap mempelajari regulasi, merespons perubahan sistem, dan mempertahankan kualitas hasil kerja. Organisasi karena itu perlu membangun engagement melalui pekerjaan yang bermakna, komunikasi tujuan, pengakuan terhadap kontribusi, partisipasi pegawai, dan kesempatan pengembangan.

Peran *Employee engagement* dalam Memediasi Pengaruh *Work life balance* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian specific indirect effects menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*. Pengaruh tidak langsung tersebut memiliki koefisien sebesar 0,055, nilai t-statistic sebesar 2,396, dan p-value sebesar 0,017. Dengan demikian, *employee engagement* terbukti memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai dan H6 diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa *work life balance* yang baik dapat meningkatkan *employee engagement*, kemudian peningkatan engagement tersebut mendorong kinerja pegawai. Pegawai yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memiliki lebih banyak energi psikologis untuk terlibat dalam pekerjaan. Energi dan keterlibatan tersebut kemudian tercermin dalam antusiasme, fokus, ketekunan, dan kemampuan menghasilkan pekerjaan sesuai standar organisasi.

Pengaruh langsung *work life balance* terhadap kinerja pegawai tetap signifikan dengan koefisien sebesar 0,533, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui *employee engagement* juga signifikan dan memiliki arah positif. Pola tersebut menunjukkan terjadinya mediasi parsial komplementer. *Employee engagement* memperkuat mekanisme pengaruh *work life balance* terhadap kinerja, tetapi bukan satu-satunya jalur yang menghubungkan kedua variabel.

Temuan ini sejalan dengan Ahmed et al. (2025), yang menemukan bahwa *employee engagement* memediasi secara parsial pengaruh *work life balance* terhadap job performance pegawai perbankan swasta. *Work life balance* tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga menciptakan kondisi yang memungkinkan pegawai lebih engaged dalam pekerjaan. Hasil ini juga selaras secara substantif dengan Sutanto et al. (2024), yang menemukan pengaruh tidak langsung *work life balance* terhadap performance melalui *employee engagement*. Perbedaannya, Sutanto et al. (2024) tidak menemukan pengaruh langsung yang signifikan, sedangkan penelitian ini menemukan pengaruh langsung dan tidak langsung secara bersamaan.

Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa peran *employee engagement* dapat bergantung pada karakteristik pekerjaan dan organisasi. Pada Kanwil DJBC Jawa Timur I, *work life balance* tampaknya dapat meningkatkan kinerja secara langsung karena membantu pegawai menjaga energi dan konsentrasi. Pada saat yang sama, keseimbangan tersebut juga meningkatkan antusiasme dan keterikatan, sehingga menghasilkan jalur tambahan menuju kinerja.

Meskipun signifikan, koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,055 jauh lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung sebesar 0,533. Hal ini berarti *employee engagement* berperan sebagai mediator, tetapi pengaruh utama *work life balance* terhadap kinerja masih terjadi secara langsung. Organisasi tidak seharusnya mengandalkan peningkatan engagement saja, melainkan tetap perlu mengelola beban kerja, waktu kerja, prioritas tugas, dan ruang pemulihan pegawai.

Temuan ini memperlihatkan dua jalur pengelolaan kinerja. Jalur pertama adalah menjaga *work life balance* agar pegawai memiliki sumber daya fisik dan psikologis yang cukup untuk bekerja. Jalur kedua adalah mengubah sumber daya tersebut menjadi engagement melalui pekerjaan yang bermakna, dukungan pimpinan, pengakuan, serta kesempatan berkontribusi. Kombinasi keduanya lebih relevan daripada hanya menjalankan program engagement tanpa menyelesaikan persoalan keseimbangan kerja.

Peran *Employee engagement* dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* dengan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,057, nilai t-statistic sebesar 2,650, dan p-value sebesar 0,008. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *employee engagement* mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, H7 diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya membantu pegawai menyelesaikan pekerjaan secara langsung, tetapi juga dapat membentuk kondisi psikologis positif. Fasilitas yang mendukung, tata ruang yang efektif, serta komunikasi dan suasana kerja yang baik dapat membuat pegawai merasa lebih nyaman dan terbantu dalam menjalankan tugas. Pengalaman positif tersebut meningkatkan keterikatan pegawai, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja.

Dalam Job Demands-Resources Theory, lingkungan kerja merupakan sumber daya pekerjaan yang menjalankan proses motivasional. Sumber daya tersebut membantu pegawai mencapai tujuan kerja dan mendorong engagement. *Employee engagement* kemudian menjadi mekanisme psikologis yang mengubah ketersediaan sumber daya organisasi menjadi perilaku dan hasil kerja yang lebih baik. Social Exchange Theory juga menunjukkan bahwa pegawai dapat membalas kondisi kerja yang mendukung melalui keterlibatan serta kontribusi yang lebih tinggi.

Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai signifikan dengan koefisien sebesar 0,295, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui *employee engagement* juga signifikan dan memiliki arah yang sama. Berdasarkan pola tersebut, *employee engagement* berperan sebagai mediator parsial komplementer. Lingkungan kerja tetap mampu memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi sebagian pengaruhnya juga berlangsung melalui peningkatan engagement.

Secara substantif, hasil ini sejalan dengan Zhenjing et al. (2022), yang menemukan bahwa lingkungan kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga bekerja melalui mekanisme psikologis berupa komitmen dan dorongan berprestasi. Meskipun mediator yang digunakan berbeda, penelitian tersebut menunjukkan bahwa kondisi lingkungan organisasi dapat diterjemahkan menjadi kinerja melalui sikap dan kondisi psikologis pegawai.

Biswakarma dan Subedi (2025) juga menunjukkan bahwa *employee engagement* dapat menjadi mekanisme yang menerjemahkan sumber daya dan budaya organisasi menjadi peningkatan employee performance. Temuan tersebut mendukung posisi engagement sebagai penghubung antara kondisi organisasi dan hasil kerja. Rabuana dan Yanuar (2023) turut menunjukkan bahwa kondisi lingkungan dan psikologis pegawai dapat bekerja secara tidak langsung dalam membentuk kinerja, walaupun penelitian tersebut menggunakan employee well-being sebagai mediator.

Koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,057 lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja sebesar 0,295. Dengan demikian, *employee engagement* merupakan mekanisme tambahan, bukan jalur utama. Lingkungan kerja tetap memberikan manfaat langsung melalui kelancaran aktivitas, pengurangan hambatan, ketersediaan fasilitas, dan efektivitas koordinasi.

Indikator LK4 menunjukkan bahwa tata ruang kerja yang mendukung aktivitas dan koordinasi menjadi refleksi terkuat lingkungan kerja, sedangkan EE6 menunjukkan bahwa antusiasme merupakan refleksi terkuat engagement. Secara kontekstual, tata ruang dan sistem koordinasi yang efektif dapat membuat pegawai lebih mudah menyelesaikan pekerjaan, berinteraksi, serta memperoleh informasi. Kemudahan tersebut dapat

memperkuat antusiasme karena pegawai tidak terus-menerus berhadapan dengan hambatan teknis dan operasional.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa perbaikan lingkungan kerja sebaiknya tidak berhenti pada pengadaan fasilitas. Organisasi perlu memastikan bahwa fasilitas, tata ruang, komunikasi, dan sistem kerja benar-benar membantu pegawai menjalankan tugas serta membangun pengalaman kerja yang positif. Lingkungan yang nyaman tetapi tidak memberikan makna, partisipasi, atau pengakuan belum tentu menghasilkan engagement yang kuat.

Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa *work life balance*, lingkungan kerja, dan *employee engagement* mampu menjelaskan 61,4% variasi kinerja pegawai. *Work life balance* menjadi prediktor langsung paling kuat, sedangkan *employee engagement* berperan sebagai prediktor kinerja sekaligus mediator parsial. Namun, kemampuan *work life balance* dan lingkungan kerja dalam menjelaskan *employee engagement* hanya sebesar 7,0%. Dengan demikian, peningkatan engagement memerlukan strategi yang lebih luas, tidak hanya melalui keseimbangan kerja dan kondisi lingkungan, tetapi juga melalui kepemimpinan, penghargaan, pengembangan kompetensi, otonomi, keadilan, dan kebermaknaan pekerjaan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I. Semakin baik kemampuan pegawai dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, semakin tinggi energi, antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan pegawai dalam menjalankan pekerjaan.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Lingkungan kerja yang nyaman, tertata, memiliki fasilitas yang memadai, serta mendukung komunikasi dan koordinasi dapat meningkatkan keterikatan pegawai terhadap pekerjaan.
3. *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. *Work life balance* menjadi variabel yang memiliki pengaruh langsung paling besar terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang mampu menjaga waktu, energi, dan keterlibatan secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih mampu menghasilkan pekerjaan sesuai standar organisasi.
4. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kondisi fisik dan nonfisik yang kondusif membantu pegawai mengurangi hambatan dalam bekerja, memperlancar koordinasi, serta meningkatkan efektivitas dalam menyelesaikan tugas.
5. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki energi, dedikasi, antusiasme, dan fokus yang tinggi terhadap pekerjaan cenderung menunjukkan kualitas, ketepatan, dan tanggung jawab kerja yang lebih baik.
6. *Employee engagement* mampu memediasi secara positif dan signifikan pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai. Karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan dan memiliki arah positif, *employee engagement* berperan sebagai mediator parsial komplementer. *Work life balance* dapat

meningkatkan kinerja secara langsung sekaligus secara tidak langsung melalui peningkatan *employee engagement*.

7. *Employee engagement* mampu memediasi secara positif dan signifikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Pola hubungan tersebut juga menunjukkan mediasi parsial komplementer. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja secara langsung dan juga melalui peningkatan keterikatan pegawai terhadap pekerjaan.

Secara keseluruhan, *work life balance*, lingkungan kerja, dan *employee engagement* mampu menjelaskan 61,4% variasi kinerja pegawai. *Work life balance* menjadi prediktor langsung paling dominan, sedangkan *employee engagement* berperan sebagai prediktor kinerja sekaligus mekanisme mediasi. Namun, *work life balance* dan lingkungan kerja hanya mampu menjelaskan 7,0% variasi *employee engagement*. Hal tersebut menunjukkan bahwa keterikatan pegawai juga dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Saran

Saran Praktis

1. Kanwil Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I perlu memperkuat kebijakan yang mendukung *work life balance* melalui pembagian beban kerja yang proporsional, penyusunan prioritas tugas yang jelas, pengelolaan tenggat waktu yang realistis, serta penghormatan terhadap waktu istirahat dan kehidupan pribadi pegawai.
2. Pimpinan perlu melakukan evaluasi berkala terhadap beban dan distribusi pekerjaan agar tuntutan tugas tidak terus-menerus mengganggu waktu pribadi pegawai. Evaluasi dapat dilakukan dengan mempertimbangkan kompleksitas pekerjaan, jumlah penugasan, ketersediaan personel, dan periode kerja dengan intensitas tinggi.
3. Organisasi perlu mengoptimalkan tata ruang kerja karena menjadi aspek lingkungan kerja yang paling kuat dalam model penelitian. Penataan ruang perlu mendukung mobilitas, komunikasi, koordinasi antarpegawai, akses terhadap fasilitas, serta kelancaran alur dokumen dan informasi.
4. Fasilitas kerja, perangkat teknologi, jaringan, pencahayaan, kebersihan, suhu ruangan, dan sarana pendukung lainnya perlu dipelihara secara konsisten agar pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa mengalami hambatan teknis yang tidak diperlukan.
5. *Employee engagement* perlu ditingkatkan melalui komunikasi tujuan organisasi, pemberian pengakuan terhadap kontribusi pegawai, keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan, pemberian umpan balik, serta kesempatan pengembangan kompetensi dan karier.
6. Pimpinan perlu membangun pengalaman kerja yang mampu meningkatkan antusiasme pegawai, misalnya melalui pemberian tugas yang bermakna, kejelasan peran, dukungan dalam penyelesaian masalah, dan apresiasi atas pencapaian kerja. Hal ini penting karena antusiasme menjadi aspek yang paling kuat dalam merefleksikan *employee engagement*.
7. Karena pengaruh mediasi *employee engagement* relatif lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung *work life balance* dan lingkungan kerja, organisasi tidak cukup hanya menjalankan program peningkatan engagement. Perbaikan harus tetap diarahkan pada penyebab dasarnya, yaitu keseimbangan kehidupan kerja, distribusi pekerjaan, kondisi lingkungan, dan kelancaran sistem kerja.

Saran Teoritis

Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang berpotensi menjelaskan *employee engagement*, seperti kepemimpinan transformasional, perceived organizational support, penghargaan, pengembangan karier, meaningful work, psychological safety, keadilan organisasi, dan motivasi kerja. Penambahan tersebut diperlukan karena *work life balance* dan lingkungan kerja dalam penelitian ini baru mampu menjelaskan sebagian kecil variasi *employee engagement*.

Penelitian berikutnya juga dapat memperluas objek penelitian pada kantor pelayanan atau kantor wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai lainnya sehingga hasil penelitian memiliki daya generalisasi yang lebih luas. Penggunaan desain longitudinal dapat dipertimbangkan untuk mengamati perubahan *work life balance*, *employee engagement*, dan kinerja pegawai dalam periode yang berbeda.

Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan campuran dengan menambahkan wawancara agar alasan di balik keterikatan dan kinerja pegawai dapat dipahami secara lebih mendalam. Variabel karakteristik responden, seperti masa kerja, usia, jabatan, bidang pekerjaan, dan tingkat tanggung jawab, juga dapat digunakan sebagai variabel kontrol atau variabel moderasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, S., Ashrafi, D. M., Ahmed, R., Ahmed, E., & Azim, M. (2025). How employee engagement mediates the training and development and work–life balance towards job performance of the private banks? *The TQM Journal*, 37(7), 2015–2040. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2023-0316>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: A systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), 329–351. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2018-0052>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Biswakarma, G., & Subedi, K. (2025). The mediating role of employee engagement on the relationship between learning culture and employee performance in service sector. *The Learning Organization*, 32(2), 259–281. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0178>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: An empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Ghozali, I. (2021). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.2.9 untuk penelitian empiris* (3rd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W., & Van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Krisnawida, M., Sundjoto, & Rahayu, S. (2023). Pengaruh lingkungan kerja, kualitas sumber daya manusia, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Bangkalan. *Jurnal Manajemen Dewantara*, 7(3), 62–79.
- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 703–722. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2016-1100>
- Lestary, L., & Chaniago, H. (2018). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 3(2), 94–103. <https://doi.org/10.35313/jrbi.v3i2.937>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Meyvanali, Manalu, D. E., & Sibatuara, R. G. R. (2024). Workplace environment's impact on employee engagement: Social cognitive perspective. *Proceedings of the International Conference on Entrepreneurship (IConEnt)*, 4.

- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: A systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227–244. <https://doi.org/10.2478/ijme-2018-0018>
- Rabuana, N. K. D. N., & Yanuar, Y. (2023). The influence of work environment and work engagement on employee performance mediated by employee well-being. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(3), 541–557. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i3.523>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a brief questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan produktivitas kerja*. Refika Aditama.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work–life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13, 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Soomro, A. A., Breiteneker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation of work–life balance, work–family conflict, and family–work conflict with employee performance: Moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129–146. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-02-2017-0018>
- Soriano, A., Kozusznik, M. W., & Peiró, J. M. (2018). From office environmental stressors to work performance: The role of work patterns. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(8), Article 1633. <https://doi.org/10.3390/ijerph15081633>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- 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, Article 906876. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Sutanto, E. M., Sigiols, P. J., & Wijaya, E. N. (2024). Work–life balance, employee engagement, job satisfaction, and Indonesian employees’ performance. *International Journal of Business and Society*, 25(3), 832–851. <https://doi.org/10.33736/ijbs.8355.2024>

- Thalia, R. D., Aliya, S., Gunarto, M., & Helmi, S. (2024). The influence of employee engagement and work environment on employee performance at PT Agronusa Alam Perkasa. *Jurnal Ekonomi*, 13(1), 2278–2290.
- 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>
- Yao, J., Qiu, X., Yang, L., Han, X., & Li, Y. (2022). The relationship between work engagement and job performance: Psychological capital as a moderating factor. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 729131. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.729131>
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: A multi-mediation model. *Frontiers in Public Health*, 10, Article 890400. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>