

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori

2.1.1. Kinerja

1. Definisi Kinerja

Menurut Silaen et al., (2021) kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Menurut Hasibuan, (2019) Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal yang saling berkaitan. Di antara faktor-faktor tersebut, pengembangan karir, kompensasi, dan komitmen organisasi merupakan tiga aspek yang memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas kerja pegawai. Pengembangan karir memberikan peluang bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensinya melalui pelatihan, pendidikan lanjutan, dan jalur karir yang jelas.

Menurut Rivai, (2014) kinerja merupakan hasil pencapaian seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang diberikan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan dengan tidak bertentangan dengan hukum, moral ataupun etika. Kinerja karyawan dapat dilihat dari segi

produktivitas dan output karyawan, yang mempengaruhi atau membantu organisasi menjadi efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya. Kinerja karyawan mengacu pada pencapaian seseorang yang diukur dengan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai standar yang telah ditetapkan, yang mencerminkan tingkat produktivitas, efektivitas, serta kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal, seperti kemampuan, motivasi, pengembangan karir, kompensasi, serta komitmen organisasi.

2. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mathis & Jackson, (2006) dalam (Presilawati et al., 2022) menyatakan ada 5 faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu:

1. Kemampuan (Ability)

Kemampuan merujuk pada kapasitas individu dalam melaksanakan tugas yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang relevan dengan pekerjaan. Individu dengan kemampuan yang sesuai akan lebih mudah memahami tugas,

menyelesaikan pekerjaan dengan tepat, serta menghasilkan kualitas kerja yang baik. Kemampuan yang memadai juga memungkinkan individu untuk beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan dan perubahan lingkungan kerja.

2. Motivasi (Motivation)

Motivasi merupakan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi kemauan individu untuk bekerja dan mencapai tujuan organisasi. Motivasi berperan dalam menentukan intensitas, arah, dan ketekunan perilaku kerja individu. Individu yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan usaha yang lebih besar, konsistensi dalam bekerja, serta komitmen terhadap penyelesaian tugas.

3. Dukungan yang Diterima (Support)

Dukungan yang diterima mencakup bantuan, perhatian, serta fasilitas yang diberikan oleh organisasi, atasan, maupun rekan kerja. Dukungan tersebut dapat berupa dukungan emosional, informasi, maupun instrumental yang membantu individu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang memberikan dukungan akan meningkatkan rasa aman dan kenyamanan individu dalam bekerja.

4. Keberadaan Pekerjaan yang Dilakukan (*Job Characteristics*)

Keberadaan pekerjaan yang dilakukan berkaitan dengan karakteristik pekerjaan, seperti kejelasan tugas, beban kerja,

tanggung jawab, serta struktur pekerjaan. Pekerjaan yang dirancang dengan jelas dan sesuai dengan kemampuan individu akan memudahkan pelaksanaan tugas dan meningkatkan efektivitas kerja. Kejelasan peran dan tanggung jawab juga membantu individu memahami ekspektasi organisasi terhadap kinerjanya..

5. Hubungan dengan Organisasi (*Relationship with Organization*)

Hubungan individu dengan organisasi mencerminkan tingkat keterikatan, rasa memiliki, dan kesesuaian nilai antara individu dan organisasi. Hubungan yang positif akan mendorong individu untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi dan menunjukkan loyalitas dalam menjalankan tugas. Individu yang memiliki hubungan baik dengan organisasi cenderung lebih bertanggung jawab dan konsisten dalam bekerja.

3. Indikator Kinerja

Menurut Bangun (2012) bahwa untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Jumlah Pekerjaan, dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
2. Kualitas Pekerjaan, setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

3. Ketepatan Waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
4. Kehadiran, suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
5. Kemampuan Kerja Sama, tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan.

2.1.2. Work Engagement

1. Definisi Work Engagement

Menurut Bakker & Leiter, (2010) *work engagement* adalah keadaan bersifat positif yang dimiliki karyawan ketika melakukan suatu pekerjaan, sehingga karyawan tersebut memiliki tingkat energi atau semangat tinggi dalam pekerjaan serta dapat melakukan pekerjaan dengan optimal. *Work engagement* pada karyawan dapat dilihat dari usahanya untuk mencapai tujuannya di dalam perusahaan tersebut. Menurut Saputri & Prahara, (2023) *Work engagement* juga merupakan sikap positif individu yang mengarah pada keterlibatan individu dengan pekerjaannya yang dapat menyebabkan karyawan memiliki koneksi dengan pekerjaan seperti berkomitmen, antusias, bergairah dan puas

Menurut Ariyani & Hidayati, (2018) *Work engagement* adalah kondisi keterlibatan atau kesungguh-sungguhan seseorang dalam bekerja dengan ditunjukkan oleh semangat kerja yang tinggi, senantiasa bertenaga dalam bekerja, penuh dedikasi dalam bekerja, serta menghayati pekerjaan tersebut.

Sependapat dengan definisi yang diungkapkan oleh oleh Bakker & Albrecht, (2018) yang menyebutkan bahwa *work engagement* ialah suatu gambaran sikap yang ditunjukkan karyawan yang terlibat secara penuh dalam pekerjaannya serta perasaan terikat dengan ditunjukkan melalui sikap antusias yang tinggi, tidak lalai dalam bekerja, dan melakukan pekerjaan secara maksimal.

2. Faktor Faktor Yg Mempengaruhi Work Engagemen

Sedangkan Lockwood, (2007) berpendapat, *work engagement* dapat dipengaruhi adanya faktor, diantaranya yaitu faktor budaya yang ada ditempat kerja atau budaya organisasi, komunikasi organisasional, gaya manajerial, serta kepemimpinan yang ada di perusahaan tersebut. Lockwood secara spesifik menyebutkan empat faktor kunci yang memengaruhi *work engagement*.

a) Budaya

Budaya kerja yang positif, seperti nilai-nilai yang menghargai kolaborasi, inovasi, dan kesejahteraan karyawan, mendorong *engagement*. Misalnya, organisasi dengan budaya terbuka membuat

karyawan merasa aman untuk berbagi ide, sehingga meningkatkan rasa memiliki dan motivasi intrinsik.

b) Komunikasi

Komunikasi yang efektif dan dua arah seperti umpan balik rutin, transparansi informasi, dan dialog terbuka antara atasan dan bawahan membangun kepercayaan. Ini mengurangi ketidakpastian dan membuat karyawan merasa dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan emosional mereka.

c) Gaya

Gaya manajemen yang suportif, seperti pendekatan transformasional yang memotivasi melalui visi bersama dan pengakuan pencapaian, sangat berpengaruh. Manajer yang fleksibel dan empati membantu karyawan mengatasi tantangan, sehingga mereka lebih termotivasi untuk berkontribusi maksimal.

d) Kepemimpinan:

Pemimpin yang visioner, autentik, dan inspiratif menciptakan ikatan emosional dengan tim. Kepemimpinan yang kuat memberikan arah jelas, mendukung pengembangan karyawan, dan mencontohkan komitmen, yang semuanya memperkuat *work engagement* secara keseluruhan.

3. Indikator *Work Engagement*

Menurut Bakker & Leiter, (2010) mengungkapkan bahwa *work engagement* mempunyai tiga aspek diantaranya

- a) *Vigor* merupakan perasaan yang ada di dalam diri individu yang mengacu pada kemauan yang tinggi berupa semangat untuk bekerja. Aspek ini tercermin dari energi, antusiasme, serta pemikiran positif karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat vigor yang tinggi menunjukkan kemampuan untuk bertahan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan dan kondisi kerja yang sulit, serta tidak mudah menyerah ketika menghadapi tekanan. Semangat kerja yang kuat tersebut mendorong karyawan untuk tetap bekerja secara maksimal demi mencapai hasil kerja yang optimal.
- b) *Dedication* merupakan suatu bentuk keterlibatan karyawan yang kuat terhadap pekerjaannya di dalam perusahaan. Aspek ini ditunjukkan melalui rasa antusias, kebanggaan, serta perasaan menyukai dan tertarik terhadap pekerjaan yang dijalani. Karyawan yang memiliki dedication tinggi cenderung melibatkan dirinya secara penuh dalam pekerjaan, bertanggung jawab atas tugas yang diberikan, serta mengutamakan pekerjaan selama jam kerja. Meskipun pekerjaan memiliki berbagai tantangan, karyawan tetap menunjukkan komitmen dan usaha untuk memberikan hasil kerja yang terbaik.
- c) *Absorbtion* merupakan kondisi di mana karyawan memiliki konsentrasi penuh dan keterlibatan total dalam melaksanakan

tanggung jawab pekerjaannya. Pada aspek ini, karyawan mampu fokus sepenuhnya pada pekerjaan tanpa terganggu oleh hal-hal di luar pekerjaan. Keterlarutan dalam aktivitas kerja membuat karyawan merasa menikmati pekerjaannya, sulit melepaskan diri dari tugas yang sedang dilakukan, serta tidak menyadari berlalunya waktu kerja karena tingginya tingkat fokus dan keterlibatan tersebut.

2.1.3 *Work Life Balance*

1. Definisi *Work Life Balance*

Menurut Fisher-McAuley et al., (2003) menyatakan bahwa *work life balance* adalah hal yang dilakukan seseorang dalam membagi waktu baik ditempat kerja dan aktivitas lain diluar kerja yang didalamnya terdapat individual behavior dimana hal ini dapat menjadi sumber konflik pribadi dan menjadi sumber energi bagi diri sendiri.

Menurut Lockwood, (2003) *Work-life balance* adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama. Dimana *Work-life balance* dalam pandangan karyawan adalah pilihan mengelola kewajiban kerja dan pribadi atau tanggung jawab terhadap keluarga. Menurut Greenhaus et al., (2003) keseimbangan kehidupan-kerja adalah sejauh mana suatu individu terikat secara bersama di dalam pekerjaan dan keluarga, dan

sama-sama puas dengan peran dalam pekerjaan dan peran dalam keluarganya.

Berdasarkan pengertian para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* merupakan kondisi kemampuan individu dalam mengelola dan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi atau keluarga secara proporsional, sehingga individu dapat terlibat dan merasa puas dalam kedua peran tersebut. Keseimbangan ini tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu, tetapi juga mencakup perilaku individu dalam mengelola peran dan tanggung jawabnya, yang apabila tidak terkelola dengan baik dapat menimbulkan konflik, namun sebaliknya dapat menjadi sumber energi dan kesejahteraan bagi individu.

2. Faktor faktor yang mempengaruhi *work life balance*

Menurut Schabracq et al., (2003) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi *work life balance* seseorang, di antaranya adalah :

1) Karakteristik kepribadian

Hal ini mencakup sifat dan perilaku individu yang dapat memengaruhi cara mereka mengelola waktu dan energi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya, seseorang yang memiliki kepribadian yang terorganisir akan lebih mampu menjaga keseimbangan dibandingkan dengan mereka yang cenderung spontan.

2) Karakteristik keluarga

Tanggung jawab dan dukungan yang diperoleh dari anggota keluarga dapat memengaruhi kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

3) Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan mencakup aspek-aspek dari pekerjaan itu sendiri, seperti tuntutan pekerjaan, jam kerja, dan fleksibilitas. Pekerjaan yang menawarkan fleksibilitas waktu atau lingkungan kerja yang mendukung *work life balance* dapat membantu individu dalam mencapai keseimbangan yang lebih baik

4) Sikap

Sikap individu terhadap pekerjaan dan kehidupan pribadi juga berperan penting. Sikap positif terhadap *work life balance* dapat mendorong individu untuk mencari cara yang lebih baik dalam mengelola waktu dan energi mereka, sementara sikap negatif dapat menghambat upaya tersebut.

3. Indikator *work life balance*

Menurut Hudson 2005 (dalam Yusnita, 2022) indikator *work life balance* dapat dilihat dari :

- 1) *Time Balance* (keseimbangan waktu), menyangkut jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan peran di luar pekerjaan,
- 2) *Involvement Balance* (keseimbangan keterlibatan), menyangkut keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen untuk bekerja dan di luar pekerjaan.

- 3) *Satisfaction Balance* (keseimbangan kepuasan), tingkat kepuasan dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Kepuasan yang dirasakan, individu memiliki kenyamanan dalam keterlibatan di dalam pekerjaannya maupun dalam kehidupan diri individu tersebut.

4. Dimensi *work life balance*

Meurut Hayman, (2005) menggolongkan *work life balance* ke dalam 4 dimensi yaitu:

- a. WIPL (*Work Interference With Personal Life*). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya;
- b. PLIW (*Personal Life Interference With Work*). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah di dalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja;
- c. PLEW (*Personal Life Enhancement Of Work*). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan;

- d. WEPL (*Work Enhancement Of Personal Life*). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya, keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

2.1.4 Lingkungan Non Fisik

1. Definisi lingkungan non fisik

Lingkungan kerja non fisik merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Pengertian lingkungan non fisik telah dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya menurut Sedarmayanti ,(2001) yang menyatakan bahwa, lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Menurut Surijadi & Idris, (2020) dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik disebut sebagai lingkungan kerja psikis, yaitu keadaan disekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja yang seperti ini tidak dapat ditangkap langsung dengan panca indra manusia, namun dapat dirasakan keadaannya. Lingkungan kerja non fisik ini dapat dirasakan melalui hubungan-hubungan sesama karyawan, bawahan dengan atasan, maupun atasan dengan bawahan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas penulis menyimpulkan bahwa Lingkungan kerja non fisik merupakan aspek penting dalam dunia kerja yang berkaitan dengan kondisi psikologis di lingkungan organisasi. Lingkungan ini terbentuk dari pola hubungan dan interaksi sosial di tempat kerja, baik antar karyawan maupun antara atasan dan bawahan. Meskipun tidak bersifat nyata dan tidak dapat ditangkap secara langsung oleh pancaindra, keberadaan lingkungan kerja non fisik dapat dirasakan oleh individu dan memengaruhi suasana kerja. Kondisi tersebut berperan dalam menciptakan rasa nyaman, keharmonisan, serta mendukung karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif.

2. Faktor faktor yang mempengaruhi lingkungan non fisik

Menurut Azharuddin, (2019) Faktor Yang Dapat Mempengaruhi Terbentuknya Sebuah Kondisi Lingkungan Kerja Non Fisik adalah:

1. Perhatian dan Dukungan Pemimpin yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberi penghargaan dan perhatian serta menghargai mereka.
2. Kerja Sama Antar Kelompok yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerja sama yang baik diantara mereka yang ada.
3. Kelancaran komunikasi yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka dan lancar baik antara rekan kerja maupun dengan pimpinan

3. Indikator lingkungan non fisik

Menurut Sedarmayanti (2001) dalam (Wijaya & Dewayani Soeharto, 2021) mengemukakan bahwa ada dua indikator dalam lingkungan kerja non-fisik, yaitu sebagai berikut:

1. Hubungan antara Rekan Kerja

Hubungan karyawan dalam lingkungan kerja perusahaan tidak dapat dipisahkan karena akan mengarah pada tingkat kinerja karyawan yang memuaskan. Kondisi lingkungan dan interaksi antar rekan kerja saat menyelesaikan pekerjaan menciptakan kelancaran kerja.

2. Hubungan Bawahan dengan Atasan

Sikap atasan terhadap bawahan memberikan pengaruh bagi karyawan dalam melaksanakan segala aktivitas. Sikap yang bersahabat, saling menghormati sangat diperlukan dalam hubungan antar bawahan dengan atasan untuk kerjasama dalam mencapai tujuan suatu perusahaan. Sikap bersahabat yang diciptakan tersebut akan menjadikan karyawan lebih betah untuk bekerja dan dapat menimbulkan semangat kerja bagi mereka.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel II- 1
Peneliti Terdahulu

No	Nama peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
----	---------------	-------	-------------------	------------------

1.	Prieska Wijaya, Triana Noor Edwina Dewayani Soeharto (2021)	Kontribusi <i>Work Life Balance</i> Terhadap <i>Work Engagement</i> Karyawan	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi memiliki peran penting dalam meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan keluarga dan sosial cenderung memiliki kondisi psikologis yang lebih stabil, sehingga mampu bekerja dengan lebih optimal.
2.	Azatil Aqmar Roemy Aprillie, Hairani Lubis, Dian Dwi Nur Rahmah (2022)	<i>Psychological Capital and Non-Physical Work Environment on Millennial Generation Employees Work Engagement</i>	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa psychological capital dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement karyawan generasi milenial. Selanjutnya, psychological capital memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan lingkungan kerja non fisik dalam meningkatkan work engagement.
3.	Arda Siti Amaria, Jubaidi, Rinda Sandayani Karhab (2025)	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> (Keseimbangan Hidup) dan Beban Kerja Terhadap	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif	Work-Life Balance berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai, sedangkan beban kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan. Secara simultan, Work-Life Balance dan beban kerja berpengaruh

		Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Samarinda Utara		signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Samarinda Utara.
4	Risma . Pingken Risnani, Gusti Ayu Sugiati, Ade Ruly Sumartini (2025)	Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik, Shift Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan Pada Rumah Sakit Umum Premagana Gianyar	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif	Dari penelitian tersebut hasilnya Lingkungan non-fisik berpengaruh positif signifikan parsial, karena hubungan harmonis atasan-bawahan meningkatkan produktivitas. Shift kerja juga positif signifikan. Sedangkan Stres kerja berpengaruh negatif signifikan menyebabkan penurunan performance.
5.	Faitma Mohammed AlBadi, JacobCherian, Sherine Faroukand Moza AlNahyan (2023)	<i>Work engagement and job performance among nurses in the public healthcare sector in the United Arab Emirates</i>	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif	Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap job performance perawat di sektor pelayanan kesehatan publik di Uni Emirat Arab. Hal ini berarti bahwa perawat yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam menjalankan tugas-tugasnya. Work engagement yang tinggi mendorong perawat untuk bekerja dengan penuh semangat, dedikasi, dan keterlibatan, sehingga mereka mampu memberikan pelayanan kesehatan secara optimal. Selain itu, perawat yang engaged cenderung lebih fokus, bertanggung jawab, dan konsisten dalam bekerja, serta mampu menghadapi tuntutan

				pekerjaan yang tinggi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas kinerja secara berkelanjutan.
6.	Jasman Saripuddin Hasibuan, Jufrizen, Salman Farisi (2025)	<i>Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Peran Mediasi Work Engagement</i>	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa work-life balance dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement. Selanjutnya, work engagement berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior serta memediasi pengaruh work-life balance dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior
7.	Agustin Tri Wahyu Ningsih, Nur Laily, Marsudi Lestari Ningsih (2025)	<i>Peran Employee Engagement Memediasi Pengaruh Empowerment, Work Environment, Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan</i>	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif	Penelitian ini juga menegaskan bahwa employee engagement memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta berperan sebagai variabel mediasi utama dalam hubungan antara empowerment, work environment, dan reward terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, employee engagement merupakan mekanisme kunci yang menjembatani praktik manajemen sumber daya manusia dengan hasil kinerja karyawan.

2.3. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan antara *Work Life Balance* terhadap *work engagement*

Hasil penelitian Wijaya & Dewayani Soeharto, (2021) menunjukkan bahwa *work life balance* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan

terhadap *work engagement* karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang mampu mengelola dan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang mengalami ketidakseimbangan antara kedua peran tersebut. Keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi membuat karyawan merasa lebih nyaman, tenang, dan fokus dalam bekerja, sehingga mampu meningkatkan energi kerja (*vigor*), rasa antusias dan makna terhadap pekerjaan (*dedication*), serta keterlibatan penuh dalam menyelesaikan tugas (*absorption*). Dengan demikian, *work life balance* yang baik berkontribusi dalam membentuk sikap kerja yang positif, meningkatkan keterlibatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya, serta mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih optimal dan berkelanjutan.

H1 = *work life balance* berpengaruh terhadap *work engagement*.

2. Hubungan antara lingkungan non fisik terhadap *work engagement*

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Aprillie et al., (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* karyawan generasi milenial. Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja yang kondusif secara psikologis, seperti hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang baik, serta dukungan dari atasan dan rekan kerja, mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Lingkungan kerja non fisik yang baik menciptakan

rasa nyaman dan aman bagi karyawan, sehingga mereka lebih bersemangat, berdedikasi, dan terlibat secara aktif dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Selain itu, suasana kerja yang mendukung juga membantu karyawan mengurangi tekanan kerja, meningkatkan kepuasan kerja, serta mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang optimal dan berkelanjutan bagi organisasi.

H2 = Lingkungan kerja non-fisik berpengaruh terhadap *work engagement*.

3. Hubungan antara *Work Life Balance* terhadap Kinerja

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Arda Siti Amaria et al., (2025) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa pegawai yang mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. *Work-life balance* yang baik memungkinkan pegawai untuk mengatur waktu dan energi secara proporsional, sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih fokus, produktif, dan bertanggung jawab. Selain itu, keseimbangan kehidupan kerja membantu pegawai mengurangi tingkat stres dan kelelahan kerja, serta meningkatkan kepuasan dan motivasi dalam bekerja. Pegawai yang memiliki *work-life balance* yang baik juga cenderung lebih mampu menghadapi tekanan kerja, menjaga kualitas hubungan sosial di lingkungan kerja, dan mempertahankan konsistensi kinerja dalam jangka panjang.

H3 = *Work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja pegawai

4. Hubungan antara lingkungan non fisik terhadap kinerja

Hasil penelitian Pingken Risnani et al., (2025) menunjukkan bahwa lingkungan kerja non-fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja yang ditandai dengan hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang baik antar karyawan maupun dengan atasan, serta suasana kerja yang saling mendukung dapat meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja non-fisik yang kondusif membuat karyawan merasa nyaman, dihargai, dan diterima dalam organisasi, sehingga mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih optimal. Selain itu, interaksi sosial yang positif dan iklim kerja yang sehat membantu mengurangi konflik, meningkatkan kerja sama tim, serta memperkuat komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Dengan adanya lingkungan kerja non-fisik yang baik, karyawan cenderung lebih termotivasi, fokus, dan mampu menyelesaikan tugas dengan kualitas yang lebih baik.

H4 = Lingkungan kerja non-fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5. Hubungan antara *work engagement* terhadap kinerja

Hasil penelitian Al Badi et al., (2023) menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*

perawat di sektor pelayanan kesehatan publik di Uni Emirat Arab. Hal ini menunjukkan bahwa perawat yang memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan peningkatan kinerja kerja secara konsisten. Keterikatan kerja yang kuat mendorong perawat untuk bekerja dengan lebih bersemangat, berdedikasi, dan fokus dalam menjalankan tanggung jawab profesionalnya. Selain itu, *work engagement* membantu perawat meningkatkan kualitas pelayanan, efisiensi kerja, serta kemampuan dalam menghadapi tekanan dan tuntutan pekerjaan yang tinggi, sehingga berdampak pada perbaikan *job performance* secara berkelanjutan.

H5 = *Work engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

6. Hubungan *work engagement* memediasi *work life balance* terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian Jasman Saripuddin et,al (2025) menunjukkan bahwa *work engagement* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work life balance* dan kinerja karyawan, karena keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dirasakan karyawan tidak serta-merta meningkatkan kinerja tanpa disertai keterikatan psikologis terhadap pekerjaannya. *Work life balance* yang baik memungkinkan karyawan mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, sehingga mengurangi stres kerja dan meningkatkan kenyamanan dalam bekerja. Kondisi tersebut mendorong terbentuknya *work engagement* yang lebih tinggi, yang tercermin melalui semangat kerja, dedikasi, serta

keterlibatan penuh dalam menjalankan tugas. Selanjutnya, tingkat *work engagement* yang tinggi mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja yang lebih optimal, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas kerja. Dengan demikian, semakin baik *work life balance* yang dirasakan karyawan, semakin tinggi *work engagement* yang terbentuk, dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

H6 = *Work life balance* berpengaruh terhadap kinerja dengan *work engagement* sebagai variabel intervening.

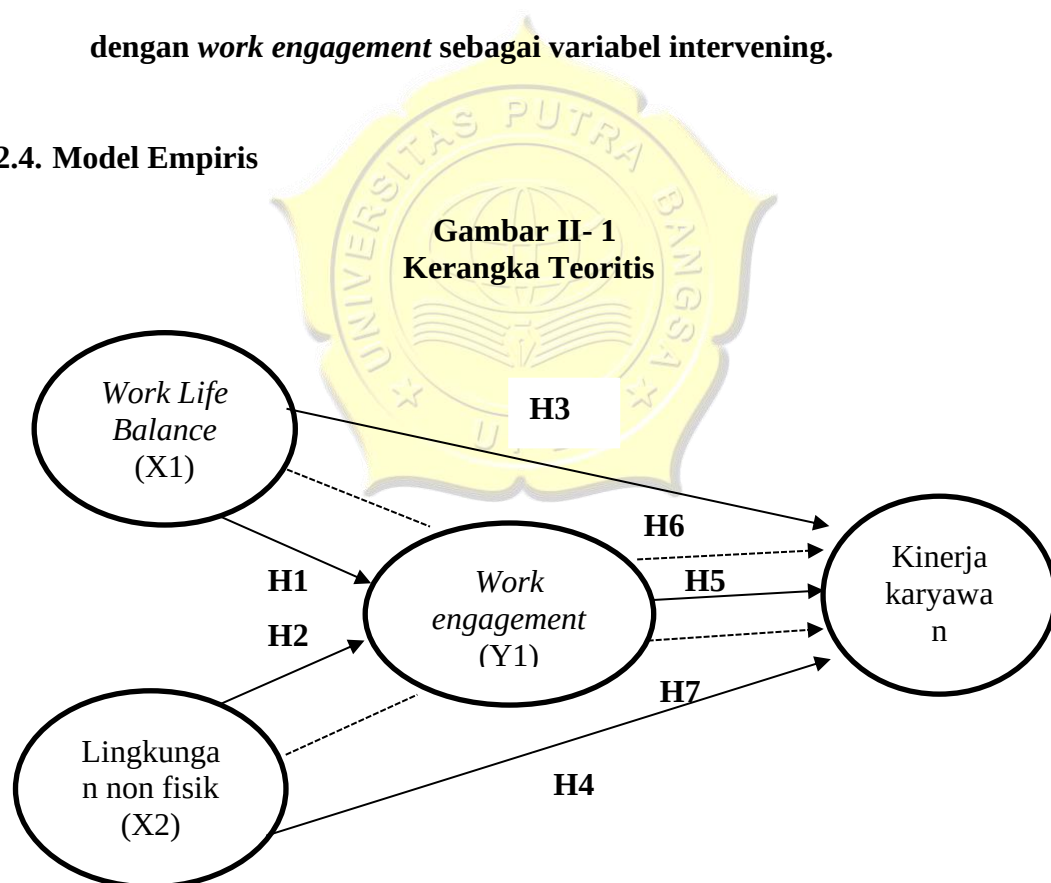
7. Hubungan *work engagement* memediasi lingkungan non fisik terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian Tri et al., (2025) menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga *work engagement* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara lingkungan kerja non-fisik dan kinerja karyawan. Meskipun penelitian Tri et al., (2023) menggunakan konsep lingkungan kerja secara umum, temuan tersebut tetap relevan karena lingkungan kerja non-fisik merupakan bagian integral dari lingkungan kerja yang berkaitan dengan aspek psikologis dan sosial di tempat kerja. Lingkungan kerja non-fisik yang kondusif, seperti hubungan interpersonal yang harmonis, dukungan atasan, komunikasi yang efektif, serta suasana kerja yang saling menghargai, tidak serta-merta meningkatkan kinerja tanpa disertai keterikatan psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut

mendorong terbentuknya *work engagement* yang lebih tinggi, yang tercermin melalui semangat, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam bekerja. Selanjutnya, *work engagement* yang meningkat akan mendorong karyawan menunjukkan kinerja yang lebih optimal, baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaan. Dengan demikian, *work engagement* berfungsi sebagai mediator yang memperkuat pengaruh tidak langsung lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja karyawan.

H7 = lingkungan non fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan *work engagement* sebagai variabel intervening.

2.4. Model Empiris



2.3 Hipotesis

Berdasarkan teori-teori yang telah dijelaskan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H1: *Work Life Balance* berpengaruh terhadap kinerja perawat di RS PKU Muhammadiyah Sruweng.

H2: Lingkungan kerja non-fisik berpengaruh terhadap kinerja perawat di RS PKU Muhammadiyah Sruweng.

H3: *Work Life Balance* berpengaruh terhadap *work engagement* pada perawat di RS PKU Muhammadiyah Sruweng.

H4: Lingkungan kerja non-fisik berpengaruh terhadap *work engagement* perawat di RS PKU Muhammadiyah Sruweng.

H5: *Work engagement* berpengaruh terhadap kinerja perawat di RS PKU Muhammadiyah Sruweng.

H6: *Work engagement* memediasi pengaruh *Work Life Balance* terhadap kinerja perawat di RS PKU Muhammadiyah Sruweng.

H7: *Work engagement* memediasi pengaruh lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja perawat di RS PKU Muhammadiyah Sruweng.