



## **Pengaruh *work life balance* dan *organizational trust* terhadap *employee performance* melalui *work engagement* pada karyawan**

Nadila Puteri Ayuningtyas\*, Budiono

Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

\*Email korespondensi: [nadila.21012@mhs.unesa.ac.id](mailto:nadila.21012@mhs.unesa.ac.id)

### **Abstract**

*Bank X, an operational branch located in Sidoarjo Regency, is part of a state owned enterprise that specializes in banking services and housing finance. This study aims to identify and explain the influence of work-life balance and organizational trust on employee performance, with work engagement as a mediating variable, among the employees of Bank X in Sidoarjo. This research applies a quantitative method. The sampling technique used is saturation sampling, where all permanent employees of the population were included as the sample, involving 55 employees of Bank X. The data in this study were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the assistance of SmartPLS 3.2.9 software. The result work-life balance does not have a significant effect on either employee performance or work engagement. Organizational trust also does not directly affect employee performance, but it has a significant and positive influence on work engagement. Furthermore, work engagement has a significant and positive impact on employee performance. Work engagement does not mediate the relationship between work-life balance and employee performance, but it does mediate the effect of organizational trust on employee performance. The practical implications of this study indicate that management should prioritize strengthening organizational trust to enhance employees work engagement, as work engagement plays a crucial role in improving employee performance. Efforts such as transparent communication, fair leadership practices, and consistent organizational policies are essential to foster trust and engagement among employees. Meanwhile, work-life balance initiatives may function as supporting programs but are not the primary drivers of employee performance in this context.*

**Keywords:** *employee performance; organizational trust; structural equation modeling; work engagement; work life balance.*

<https://doi.org/10.26740/jim.v13n4.p842-855>

*Received: August 28, 2025; Revised: October 1, 2025; Accepted: November 20, 2025; Available online: December 31, 2025*

*Copyright © 2025, The Author(s). Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).*

### **Pendahuluan**

Sektor perbankan adalah bagian penting dari institusi keuangan yang terus dituntut untuk memberikan kinerja terbaik (Nugraha, 2024). Sebagai bisnis yang bergerak di bidang jasa keuangan, kepercayaan masyarakat menjadi kunci utama untuk menjaga kelangsungan di tengah persaingan yang semakin ketat. Sesuai dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 12/POJK.03/2021, terkait pengelompokan bank berdasarkan Kelompok Bank Modal Inti (KBMI) yaitu, KBMI 1 adalah bank dengan modal inti sampai dengan 6 triliun rupiah, KBMI 2 adalah bank dengan modal inti lebih dari 6 triliun rupiah-14 triliun rupiah, KBMI 3 adalah bank dengan modal inti lebih dari 14 triliun rupiah-70 triliun rupiah, KBMI 4 adalah bank dengan modal inti lebih dari 70 triliun rupiah (bpk.go.id, 2024).

Terdapat 10 bank terbesar di Indonesia yang masuk dalam kategori KBMI 4 dan 3. Salah satunya terdapat Bank x, bank-bank yang masuk dalam kategori tersebut menonjol dalam berbagai aspek kinerja dan pelayanan, sehingga mencerminkan kualitas yang unggul. Hasil ini juga mengindikasikan adanya

tingkat persaingan yang sangat tinggi antar perbankan, menandakan perlunya strategi bisnis yang dapat mempertahankan posisi dan daya saing di industri perbankan.

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di era globalisasi, perusahaan harus mampu mempertahankan aset-aset yang dimilikinya (Ahmed *et al.*, 2024). Salah satu aset yang sangat penting adalah sumber daya manusia, yang dianggap unik karena merupakan satu-satunya aset yang memiliki kehidupan (Indirasari & Mardiana, 2022). Dengan sumber daya manusia yang unggul perusahaan dapat memberikan pelayanan terbaik bagi nasabah serta dapat mencapai target yang telah ditentukan dan akan berdampak terhadap kinerja. Jika tingkat kinerja bagus maka akan selaras dengan visi misi perusahaan (Masrul, 2023). Menurut Ahmed *et al.* (2024) untuk mencapai *employee performance* yang optimal, diperlukan karyawan yang berkualitas dan kompeten yang dapat berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan adalah aset terpenting dalam sebuah perusahaan, tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan, tetapi juga memainkan peran penting dalam pengembangan ide-ide inovatif, peningkatan produktivitas, dan ekspansi bisnis.

Menurut Chandra dan Priyono (2015) *employee performance* diartikan sebagai kemampuan dari individu dalam memenuhi tuntutan pekerjaan, seperti loyalitas, tanggung jawab, kedisiplinan, integritas, pencapaian, dan kualitas kerja. Kinerja yang optimal tidak hanya berdampak pada keberhasilan perusahaan akan tetapi bisa mendukung berkembangnya profesionalitas dalam diri seseorang sebagai kepuasan pribadi dari karyawan. Sedangkan menurut Umihastanti dan Frianto (2022) *employee performance* adalah tingkat pencapaian terbaik yang berhasil diraih seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam suatu organisasi. *Performance* memiliki makna yang lebih luas, tidak hanya mengacu pada hasil kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses kerja dilakukan sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Faktor yang memengaruhi *employee performance* salah satunya adalah *work life balance*. *Work life balance* merupakan kondisi dimana seseorang bisa mengelola waktu, perhatian dan energi antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya, yang artinya seseorang tersebut dapat membagi waktu antara pekerjaan dan tidak mengorbankan kehidupan pribadinya seperti waktu untuk keluarga maupun hobi (Agunda *et al.*, 2024). *Work life balance* adalah suatu pendekatan yang dapat membantu mempertahankan kehidupan yang seimbang dan berkualitas, yang pada akhirnya berpengaruh pada peningkatan kinerja mereka. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap *employee performance* (Alharbi, 2023; Ahmed *et al.*, 2024; Nelson & Angellius, 2023; Duan *et al.*, 2023; Asari, 2022; Katili *et al.*, 2021). Berbeda dengan penelitian dari Ardiansyah dan Surjanti (2020) yang menyatakan *work life balance* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*.

*Employee performance* juga dapat dipengaruhi oleh *organizational trust*. Menurut Lay *et al.* (2020) karyawan dengan *organizational trust* yang tinggi akan lebih bekerja dengan jujur dan dapat mengembangkan keterampilan diri mereka. Ini mencerminkan bahwa, peningkatan *employee performance* merupakan hasil dari *organizational trust* karyawan yang tinggi. Beberapa penelitian sebelumnya juga menyatakan bahwa *organizational trust* berpengaruh positif terhadap *employee performance* (Ekhsan & Saroh, 2021; Nabilla *et al.*, 2023; Utomo *et al.*, 2023). Namun, hasil berbeda ditunjukkan oleh Emilisa *et al.* (2024) yang menyatakan *organizational trust* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*.

Penelitian pengaruh *work life balance* terhadap *work engagement* dari Andrić *et al.* (2024), Zafirah dan Budiono (2024), Björk-Fant *et al.* (2023) yang menyatakan *work life balance* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Berbeda dengan hasil penelitian dari Septiani dan Frianto (2023) yang menyatakan *work life balance* tidak berpengaruh terhadap *work engagement*. Hal yang dapat memengaruhi *employee performance* selain *work life balance* dan *organizational trust* adalah *work engagement*.

Menurut penelitian dari Ahmed *et al.* (2024), Nelson dan Angellius (2023), Katili *et al.* (2021) yang menyatakan *work engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Berbanding terbalik penelitian dari Zafirah dan Budiono (2024) yang mengungkapkan bahwa *work engagement* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*.

Objek penelitian ini adalah bank x yang merupakan salah satu bank yang berada di kota Sidoarjo. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan *human resource* terkait *key performance indicator*, diperoleh informasi bahwa meskipun kinerja karyawan dinilai baik dan lebih dari cukup perlu ditinjau kembali, agar dapat ditingkatkan pada nilai istimewa. Mengingat hal ini dipengaruhi oleh beban kerja yang berlebihan, terutama pada divisi yang memiliki tuntutan pencapaian target. Penyebab lain adalah tingginya intensitas jam lembur yang berdampak pada *work life balance* karyawan. Jam kerja reguler berlangsung dari pukul 07.30 hingga 16.30 WIB, namun di luar jam kerja tersebut, termasuk pada akhir pekan, karyawan masih sering dibebani tugas tambahan, seperti penugasan ke luar kota apabila terdapat pekerjaan yang bersifat wajib. Selain itu, muncul indikasi bahwa kepercayaan karyawan terhadap organisasi belum sepenuhnya terbentuk secara kuat, yang tercermin dari menurunnya loyalitas karyawan yang dikarenakan kurangnya transparansi perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi serta adanya perbedaan hasil pada penelitian terdahulu, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menjelaskan pengaruh *work life balance* dan *organizational trust* terhadap *employee performance* dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan bank x.

## Kajian Pustaka

### *Work Life Balance*

Menurut Zafirah dan Budiono (2024), *work life balance* adalah tentang bagaimana mengelola keseimbangan antara kebutuhan perusahaan untuk mencapai keuntungan dan kepentingan karyawan yang sering merasa tertekan oleh beban kerja. Sedangkan menurut Duan *et al.* (2023) *Work life balance* adalah kemampuan untuk menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang memberikan kepuasan bagi individu di lingkungan kerja. Individu merasa puas dan tidak terbebani oleh tuntutan pekerjaan atau kehidupan pribadi dengan tetap produktif di tempat kerja. Nelson dan Angellius (2023) mengungkapkan, *work life balance* dirancang untuk memastikan kehidupan kerja dan pribadi mendukung demi menciptakan kehidupan yang harmonis. Banyak orang menerapkan sistem kerja yang fleksibel, menghasilkan dampak yang beragam terhadap kesejahteraan dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Indikator *work life balance* yang digunakan dalam penelitian ini milik Langford (2009) yaitu keseimbangan antara tanggung jawab kerja dan kehidupan pribadi, keseimbangan antara tanggung jawab terhadap keluarga dan perusahaan, memiliki waktu untuk kehidupan sosial diluar pekerjaan, memiliki waktu untuk melakukan hobi.

### *Organizational Trust*

Menurut Nabilla *et al.* (2023) *organizational trust* adalah bentuk dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada individu, yang kemudian berkembang menjadi keyakinan individu terhadap kepemimpinan organisasi. Individu merasa percaya bahwa organisasi mendukung setiap tindakannya. Sedangkan menurut Lay *et al.* (2020), *organizational trust* adalah aspek penting dalam membangun budaya organisasi yang kuat, yang mencakup beberapa hal, seperti integritas, karakter, dan kepemimpinan yang dapat dipercaya. Kepercayaan ini juga terbentuk melalui hubungan yang saling menghormati di antara anggota organisasi, di mana setiap individu menunjukkan integritas, kejujuran, dan keadilan. Selain itu, kepercayaan pada organisasi juga mencakup penerimaan terhadap kekurangan atau kesalahan, dengan tetap mengandalkan harapan bahwa orang lain memiliki niat positif dan bertindak dengan tujuan yang baik. Indikator *organizational trust* yang digunakan dalam penelitian ini milik Lay *et al.* (2020) yaitu *integrity, competence, consistency, loyalty, transparency*.

### *Employee Performance*

Menurut Asari (2022) *employee performance* adalah hasil kerja oleh individu atau kelompok dalam sebuah perusahaan, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing, untuk mendukung

pencapaian tujuan organisasi secara sah, sesuai dengan hukum, serta tidak bertentangan dengan norma moral dan etika. Sedangkan menurut Ahmed *et al.* (2024), *employee performance* merujuk pada tinglat efektivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan perannya di sebuah organisasi. Hal ini mencakup aspek kualitas dan kuantitas hasil kerja, kemampuan mencapai target dan tujuan, tingkat keahlian dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan pekerjaan, serta kontribusi secara keseluruhan terhadap keberhasilan dan produktivitas organisasi. Menurut Preena (2021), *employee performance* adalah hasil yang terukur dari pencapaian suatu tujuan, yang mencerminkan sejauh mana seseorang karyawan mampu memenuhi tuntutan pekerjaannya dengan cara yang optimal. Peningkatan kinerja yang lebih tinggi biasanya berasal dari perilaku yang sesuai serta penerapan kesadaran, keterampilan dan kemampuan dengan efektif. Indikator *employee performance* yang digunakan dalam penelitian ini milik Asari (2022) yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kerja sama.

### **Work Engagement**

Menurut Katili *et al.* (2021) *work engagement* adalah energi atau semangat yang dimiliki karyawan untuk terlibat aktif dalam pekerjaannya, yang bertujuan meningkatkan kinerja secara optimal. Selain itu, engagement mencerminkan perilaku positif karyawan yang muncul ketika mereka merasa didukung oleh perusahaan, baik dari fasilitas, lingkungan kerja, maupun budaya organisasi yang kondusif. Sejalan dengan Lee *et al.* (2024) *work engagement* adalah hasil lingkungan kerja yang aman secara psikologis, dimana karyawan merasa percaya dan nyaman di tempat kerja. Lingkungan kerja yang mendukung merupakan faktor yang penting untuk mewujudkan karyawan agar memberikan kontribusi terbaik. Indikator *work engagement* pada penelitian ini milik Schaufeli *et al.* (2006) yaitu *vigor*, *dedication*, *absorption*.

### **Pengaruh antar Variabel**

Salah satu faktor yang turut memengaruhi kinerja karyawan adalah *work life balance*. Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi penting agar karyawan dapat bekerja secara optimal tanpa mengorbankan kesejahteraan pribadinya. Ketika *work life balance* terjaga, karyawan cenderung lebih fokus, termotivasi, dan memiliki energi yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memicu kelelahan, stres, hingga penurunan semangat kerja, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap hasil kinerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan keseimbangan ini demi menjaga dan meningkatkan produktivitas karyawan. Preena (2021) menjelaskan dalam penelitiannya ketika *work life balance* seseorang tinggi maka akan berdampak pada kinerja karyawan yang semakin baik. Karyawan yang mampu mengelola waktu dan tanggung jawabnya di lingkungan kerja tanpa mengabaikan kebutuhan pribadi cenderung merasa lebih puas, termotivasi, serta memiliki energi dan fokus yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas. Beberapa hasil dari peneliti menunjukkan pengaruh positif *work life balance* terhadap *employee performance* (Alharbi, 2023; Ahmed *et al.*, 2024; Nelson & Angellius, 2023; Duan *et al.*, 2023; Asari, 2022; Katili *et al.*, 2021; Pratiwi & Fatoni, 2023).

H1: *Work life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*

*Work life balance* dapat meningkatkan *work engagement*. Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi memungkinkan individu untuk menjalani kehidupan yang lebih harmonis, sehingga mereka memiliki energi, waktu, dan komitmen yang cukup untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaannya. Semakin baik *work life balance* yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat semangat, dedikasi, dan keterikatan mereka terhadap pekerjaan. Menurut Romi *et al.* (2022), *work engagement* adalah konsep yang menggambarkan pola pikir positif terkait komitmen dan keterlibatan seseorang terhadap organisasi, dan mencakup antusias serta energinya. Beberapa hasil dari peneliti menunjukkan pengaruh positif *work life balance* terhadap *work engagement* (Andrić *et al.*, 2024; Zafirah & Budiono, 2024; Björk-Fant *et al.*, 2023).

H2: *Work life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*

Karyawan dengan *organizational trust* yang tinggi cenderung memiliki *employee performance* yang lebih baik. Kepercayaan terhadap organisasi membuat karyawan merasa nyaman, loyal, dan termotivasi untuk bekerja secara maksimal. Mereka lebih bersedia mengambil inisiatif, bekerja sama, dan fokus pada pencapaian tujuan organisasi. Menurut Batmomolin *et al.* (2022) organisasi yang memiliki tingkat kepercayaan tinggi biasanya mampu menghasilkan layanan dengan biaya yang efisien, terjadi karena karyawan merasa termotivasi, berani untuk mengambil risiko dan lebih cepat dalam menjalankan visi, misi, serta nilai-nilai organisasi. Beberapa hasil dari peneliti menunjukkan pengaruh positif *organizational trust* terhadap *employee performance* (Ekhsan & Saroh, 2021; Nabilla *et al.*, 2023; Utomo *et al.*, 2023).

H3: *Organizational trust* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*

Tingginya *organizational trust* mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara penuh dalam pekerjaannya. Saat karyawan merasa percaya terhadap niat baik, keadilan, dan dukungan organisasi, mereka cenderung menunjukkan antusiasme, komitmen, dan fokus yang lebih kuat terhadap tugas yang dijalankan. Kondisi ini menciptakan *work engagement* yang tinggi karena karyawan merasa memiliki peran penting dalam organisasi dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Beberapa hasil dari peneliti menunjukkan pengaruh positif *organizational trust* terhadap *work engagement* (Alshaabani *et al.*, 2022; Batmomolin *et al.*, 2022; Mubashar *et al.*, 2022; Romi *et al.* (2022).

H4: *Organizational trust* berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*

*Work engagement* memiliki hubungan positif terhadap *employee performance*. Individu yang engaged akan lebih termotivasi, lebih tangguh dalam menghadapi tekanan kerja, serta berupaya memberikan hasil kerja terbaiknya. Menurut Schaufeli *et al.* (2001) *Engagement* yang tinggi akan merasa terhubung secara positif dengan pekerjaannya dan mereka yakin dapat menangani segala tuntutan pekerjaan dengan baik. Beberapa hasil dari peneliti menunjukkan pengaruh positif *work engagement* terhadap *employee performance* (Lee *et al.*, 2024); Jindain & Gilitwala, 2024; Aman *et al.*, 2023)

H5: *Work engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*

Karyawan yang mampu menjaga *work life balance* dengan baik cenderung memiliki tingkat *employee performance* yang lebih tinggi. *Work life balance* yang optimal memungkinkan karyawan untuk mengelola waktu dan energi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, sehingga mereka tidak mudah mengalami kelelahan atau stres. Dalam kondisi tersebut, *work engagement* berperan sebagai mediasi yang memperkuat hubungan tersebut. Ketika *work life balance* tercapai, karyawan akan lebih termotivasi, antusias, dan fokus dalam menjalankan tugas, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan *employee performance*.

H6: *Work life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance* melalui *work engagement*

Tingginya *organizational trust* dapat mendorong peningkatan *employee performance*, namun pengaruh tersebut tidak selalu muncul secara langsung. Peran *work engagement* menjadi kunci dalam menjembatani hubungan tersebut. Ketika karyawan merasa percaya terhadap organisasi, baik dari segi keadilan, kejelasan arah, maupun dukungan yang diberikan, mereka akan lebih terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya. Keterlibatan inilah yang kemudian mendorong mereka untuk bekerja lebih efektif dan menunjukkan kinerja yang tinggi.

H7: *Organizational trust* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance* melalui *work engagement*

## Metode Penelitian

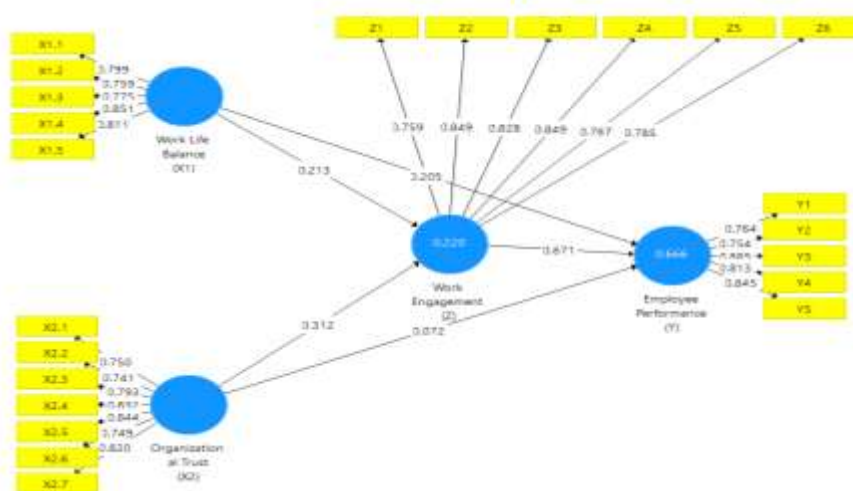
Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner *online* menggunakan *Google Form*. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh*. Teknik ini dipilih karena seluruh populasi dijadikan sebagai sampel, terutama jika jumlah populasi relatif kecil (kurang dari 30 orang) atau jika penelitian menghendaki hasil yang sangat akurat dengan tingkat kesalahan yang minimal (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini, populasi sekaligus sampel berjumlah 55 orang yang merupakan seluruh karyawan tetap bank x. Data yang digunakan adalah data primer, yaitu hasil dari 55 kuesioner yang dikumpulkan secara daring. Karakteristik responden adalah karyawan tetap perusahaan. Pengujian hipotesis dilakukan melalui pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan teknik *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan SmartPLS 3.2.9. Terdapat beberapa tahapan dalam pengolahan data yang dilakukan, yaitu menyusun model struktural (*inner model*), menyusun model pengukuran (*outer model*).

## Hasil Penelitian

### Hasil Karakteristik Responden

Karakteristik dalam penelitian ini termasuk usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, status, dan masa kerja. Sebagian besar responden yang mengisi kuesioner dengan usia 31-40 tahun sebanyak 27 orang (49,1%), jenis kelamin perempuan sebanyak 30 orang (54,5%), pendidikan terakhir S1 sebanyak 28 orang (50,9%), status menikah sebanyak 39 orang (70,9%), dan masa kerja > 10 tahun sebanyak 30 orang (54,5%).

### Hasil Convergent Validity



Sumber: Data diolah (2025)

**Gambar 1. Uji Measurement Model**

Uji measurement model yang ditampilkan pada Gambar 1 menunjukkan bahwa seluruh item pada keempat variabel memiliki nilai outer loading di atas 0,70, yang berarti valid.

### Hasil Discriminant Validity

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT antar pasangan variabel berada di bawah ambang batas 0,90, sehingga dapat disimpulkan bahwa *discriminant validity* telah tercapai. Adapun nilai HTMT yang diperoleh yaitu: antara *employee performance* dan *organizational trust* sebesar 0,519; *employee performance* dan *work engagement* sebesar 0,884; *employee performance* dan *work life balance* sebesar 0,584; *Organizational trust* dan *Work engagement* sebesar 0,454; *Organizational trust* dan *work life balance* sebesar 0,659; serta *work engagement* dan *work life balance* sebesar 0,446.

Karena seluruh nilai HTMT kurang dari 0,90, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik (Hair *et al.*, 2022).

**Tabel 1. Nilai HTMT**

| Variabel                    | <i>Employee Performance</i> | <i>Organizational Trust</i> | <i>Work Engagement</i> | <i>Work Life Balance</i> |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------|--------------------------|
| <i>Employee Performance</i> |                             |                             |                        |                          |
| <i>Organizational Trust</i> | 0,519                       |                             |                        |                          |
| <i>Work Engagement</i>      | 0,884                       | 0,454                       |                        |                          |
| <i>Work Life Balance</i>    | 0,584                       | 0,659                       | 0,446                  |                          |

Sumber: Output SmartPLS 3.2.9 (2025)

#### **Hasil Composite Reliability**

Suatu variabel dapat dikatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* maupun *composite reliability* lebih besar dari 0,70 (Hair *et al.*, 2022). Variabel *work life balance* memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,859 dan *composite reliability* sebesar 0,899. Variabel *organizational trust* memperoleh nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,902 dan *composite reliability* sebesar 0,921. Selanjutnya, variabel *work engagement* menunjukkan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,892 dan *composite reliability* sebesar 0,918. Terakhir, variabel *employee performance* memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,871 dan *composite reliability* sebesar 0,907.

**Tabel 2. Nilai Composite Reliability dan Cronbach's alpha**

| Variabel                    | <i>Composite Reliability</i> | <i>Cronbach's Alpha</i> |
|-----------------------------|------------------------------|-------------------------|
| <i>Work Life Balance</i>    | 0,859                        | 0,899                   |
| <i>Organizational Trust</i> | 0,902                        | 0,921                   |
| <i>Work Engagement</i>      | 0,892                        | 0,918                   |
| <i>Employee Performance</i> | 0,871                        | 0,907                   |

Sumber: Output SmartPLS 3.2.9 (2025)

#### **Hasil Inner VIF (Variance Inflated Factor)**

Berdasarkan hasil penelitian, tidak ditemukan adanya multikolinearitas antar variabel, yang ditunjukkan oleh nilai variance inflation factor (vif) untuk seluruh hubungan variabel yang berada di bawah angka 5. Nilai vif antara *work life balance* terhadap *work engagement* sebesar 1,520 dan terhadap *employee performance* sebesar 1,578. Selanjutnya, nilai vif antara *organizational trust* terhadap *work engagement* sebesar 1,520 dan terhadap *employee performance* sebesar 1,644. Sementara itu, nilai vif dari *work engagement* terhadap *employee performance* sebesar 1,282.

#### **Hasil Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung)**

Hipotesis pertama (H1) ditolak, pengaruh *work life balance* terhadap *employee performance* hasil menunjukkan original sampel sebesar 0,207 dan t-statistics 1,528 kurang dari t-tabel 1,96. Berdasarkan temuan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*.

Hipotesis kedua (H2) ditolak, pengaruh *work life balance* terhadap *work engagement* hasil menunjukkan original sampel sebesar 0,213 dan t-statistics 1,402 kurang dari t-tabel 1,96. Berdasarkan temuan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh terhadap *work engagement*.

Hipotesis ketiga (H3) ditolak, pengaruh *organizational trust* terhadap *employee performance* hasil menunjukkan original sampel sebesar 0,072 dan t-statistics 0,501 kurang dari t-tabel 1,96. Berdasarkan temuan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa *organizational trust* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*.

Hipotesis keempat (H4) diterima, pengaruh *organizational trust* terhadap *work engagement* hasil menunjukkan original sampel 0,312 dan t-statistics 2,157 melebihi t-tabel 1,96. Berdasarkan temuan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa *organizational trust* berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*.

Hipotesis kelima (H5) diterima, pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance* hasil menunjukkan original sampel sebesar 0,671 dan t-statistics 7,502 melebihi t-tabel 1,96. Berdasarkan temuan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*.

Hipotesis keenam (H6) ditolak, peran mediasi *work engagement* pada pengaruh *work life balance* terhadap *employee performance*, hasil menunjukkan original sampel sebesar 0,143 dan t-statistics 1,348 kurang dari t-tabel 1,69. Berdasarkan temuan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* tidak memediasi pengaruh *work life balance* terhadap *employee performance*.

Hipotesis keujuh (H7) diterima, Peran mediasi *work engagement* pada pengaruh *organizational trust* terhadap *employee performance*, hasil menunjukkan original sampel sebesar 0,209 dan t-statistic 1,992 lebih dari t-tabel 1,96. Berdasarkan temuan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* memediasi pengaruh *orgnaizational trust* terhadap *employee performance*.

**Tabel 3. Hasil Uji Kausalitas**

| Hubungan antar variabel                                                            | Original Sampel | T-Statistic | Keterangan                          |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|-------------------------------------|
| <i>Work life balance</i> → <i>Employee performance</i>                             | 0,205           | 1,528       | $\leq 1,96$<br>(Tidak Signifikan)   |
| <i>Work life balance</i> → <i>Work engagement</i>                                  | 0,213           | 1,402       | $\leq 1,96$<br>(Tidak Signifikan)   |
| <i>Work life balance</i> → <i>Employee performance</i>                             | 0,205           | 1,528       | $\leq 1,96$<br>(Tidak Signifikan)   |
| <i>Organizational trust</i> → <i>Employee performance</i>                          | 0,072           | 0,501       | $\leq 1,96$<br>(Tidak Signifikan)   |
| <i>Organizational trust</i> → <i>Work engagement</i>                               | 0,312           | 2,157       | $\geq 1,96$<br>(Signifikan Positif) |
| <i>Work engagement</i> → <i>Employee performance</i>                               | 0,671           | 7,502       | $\geq 1,96$<br>(Signifikan Positif) |
| <i>Work life balance</i> → <i>Work engagement</i> → <i>Employee performance</i>    | 0,143           | 1,348       | $\leq 1,96$<br>(Tidak Signifikan)   |
| <i>Organizational Trust</i> → <i>Work engagement</i> → <i>Employee performance</i> | 0,209           | 1,992       | $\geq 1,96$<br>(Signifikan)         |

Sumber: Output SmartPLS 3.2.9 (2025)

#### Hasil Analisis R-Square Adjusted

Nilai *r square adjusted* untuk variabel *employee performance* sebesar **0,646**, yang berarti 64,6% variasi *employee performance* dapat dijelaskan oleh *work life balance* dan *organizational trust*, sedangkan 35,4% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Sementara itu, variabel *work engagement* memiliki nilai *r square adjusted* sebesar 0,190, artinya 19% variasi *work engagegemnt* dipengaruhi oleh kedua variabel tersebut, dan 81% sisanya berasal dari variabel lain.

#### Pembahasan

##### Pengaruh *work life balance* terhadap *employee performance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Meskipun karyawan menunjukkan persepsi positif terhadap *work life balance*, terutama

dalam membagi waktu antara pekerjaan dan keluarga, hal ini tidak berdampak langsung terhadap *employee performance*. Jam kerja karyawan dimulai pada pukul 07.30 hingga 16.30 WIB. Meskipun demikian, pada kondisi tertentu karyawan tetap dibebani tugas di luar jam kerja, termasuk pada hari Sabtu dan Minggu. Karyawan tetap menunjukkan performa tinggi karena budaya kerja berorientasi target di sektor perbankan, kinerja karyawan lebih banyak ditentukan oleh sejauh mana mereka dapat mencapai target yang ditetapkan perusahaan, bukan oleh seimbang atau tidaknya waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta dominasi usia responden 31–40 tahun yang lebih fokus pada kestabilan karier dan pencapaian profesional, sehingga mereka tetap menunjukkan performa tinggi meskipun tingkat *work life balance* terbilang bagus. Temuan ini sejalan dengan Ardiansyah & Surjanti (2020) yang menyatakan *work life balance* tidak selalu memengaruhi *employee performance* secara langsung, terutama saat motivasi kerja dan tuntutan pencapaian tinggi lebih dominan.

#### ***Pengaruh work life balance terhadap work engagement***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*, karyawan merasa telah mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi, hal ini tidak otomatis meningkatkan semangat, keterlibatan emosional, atau antusiasme terhadap pekerjaan. *Work life balance* cenderung memberikan rasa nyaman dan stabilitas, namun tidak menjadi pendorong utama *work engagement*. Faktor demografis turut memengaruhi hasil ini, di mana mayoritas responden adalah perempuan yang sudah menikah dan menjalani peran ganda sebagai pekerja sekaligus pengelola rumah tangga. Kondisi ini membuat *work life balance* menjadi bagian dari rutinitas, sehingga tidak lagi menjadi faktor utama yang memengaruhi *work engagement*. Selain itu, sebagian besar karyawan telah bekerja lebih dari 10 tahun, yang menunjukkan kematangan dalam mengelola peran pekerjaan dan pribadi. Temuan ini sejalan Setiyani *et al.* (2020), Znidaršič dan Marič (2021) yang menyatakan *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*.

#### ***Pengaruh organizational trust terhadap employee performance***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational trust* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Meskipun tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi tergolong tinggi, terutama dalam hal keadilan dan komitmen perusahaan, namun aspek *transparency* masih dirasa kurang maksimal yaitu dalam menyampaikan dasar pengambilan keputusan manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap organisasi tidak secara langsung mendorong peningkatan kinerja. *Employee performance* tetap tinggi meskipun tidak sepenuhnya dipengaruhi oleh *organizational trust*. Hal ini dapat dijelaskan oleh karakteristik mayoritas karyawan yang berada pada rentang usia 31–40 tahun dengan tingkat pendidikan S1–S2, yang umumnya sudah memiliki kematangan dalam berpikir dan mengambil keputusan. Pada tahap ini, karyawan cenderung lebih mengandalkan profesionalisme, pengalaman kerja, serta dorongan internal seperti motivasi berprestasi dan tanggung jawab pribadi dalam mencapai target, dibandingkan hanya bergantung pada tingkat kepercayaan terhadap organisasi. Dengan kata lain, meskipun *organizational trust* memberikan rasa aman dan keyakinan terhadap keadilan serta komitmen perusahaan, hal tersebut bukanlah faktor utama yang menentukan pencapaian kinerja. Karyawan lebih mengutamakan kemampuan mereka dalam mengelola pekerjaan, memanfaatkan pengalaman yang dimiliki, serta menjaga profesionalitas dalam bekerja, sehingga kinerja tetap optimal walaupun *organizational trust* tidak berpengaruh secara langsung. Temuan ini sejalan dengan Mayer *et al.* (1995) yang menyatakan bahwa *organizational trust* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *employee performance* dan didukung penelitian dari Emilisa *et al.* (2024) yang menyatakan *organizational trust* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*.

#### ***Pengaruh organizational trust terhadap work engagement***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational trust* berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*, kepercayaan karyawan terhadap organisasi mendorong mereka untuk lebih fokus, antusias, dan berkomitmen dalam bekerja. Pada indikator *loyalty* menunjukkan bahwa karyawan cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi karena mereka merasa bertanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi. Kepercayaan terhadap pimpinan, sistem, dan kebijakan organisasi menciptakan rasa aman psikologis yang memperkuat keterlibatan kerja. Selain itu, kepercayaan terhadap stabilitas dan keandalan organisasi berperan penting dalam membentuk pola kerja yang teratur dan engagement yang tinggi. Temuan ini didukung oleh penelitian Zanabazar *et al.* (2024), Alshaabani

*et al.* (2022), Batmomolin *et al.* (2022), Mubashar *et al.* (2022), Romi *et al.* (2022) yang menyatakan *organizational trust* berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement* karyawan.

#### ***Pengaruh work engagement terhadap employee performance***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*. Hal ini diartikan bahwa semakin tinggi keterlibatan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang mereka tunjukkan. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi cenderung akan memberikan kontribusi lebih dari sekadar memenuhi target yang telah ditetapkan. Temuan ini mengimplikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan terutama perlu diarahkan pada penguatan aspek *dedication* dalam *work engagement*. Perusahaan disarankan untuk memperkuat rasa bangga dan makna kerja karyawan melalui pengakuan atas kontribusi, kejelasan peran, serta penyampaian tujuan kerja yang relevan dengan keberhasilan perusahaan. Mereka tidak hanya menjalankan tugas secara formalitas, tetapi juga akan menunjukkan komitmen yang kuat untuk keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Rasa tanggung jawab akan membuat mereka berinisiatif lebih, bahkan dalam tugas-tugas yang sebenarnya berada di luar tanggung jawab utama mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan, *work engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance* (Ahmed *et al.*, 2024; Nelson & Angellius, 2023; Aman *et al.*, 2023).

#### ***Pengaruh work life balance terhadap employee performance melalui work engagement***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* tidak memediasi pengaruh *work life balance* terhadap *employee performance*, *work life balance* tidak berpengaruh signifikan baik secara langsung terhadap *employee performance* maupun melalui *work engagement*. Artinya, meskipun karyawan merasa seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, hal tersebut tidak mendorong keterlibatan kerja maupun kinerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, *work engagement* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*, sehingga menjadi faktor yang lebih dominan dalam meningkatkan kinerja dibandingkan *work life balance*. Tidak signifikannya peran mediasi *work engagement* menunjukkan bahwa *work life balance* tidak menjadi faktor pemicu munculnya keterlibatan kerja. Sebaliknya, *work engagement* terbukti berdiri sebagai variabel independen yang secara langsung memengaruhi *employee performance*. Hal ini mengimplikasikan bahwa keterlibatan kerja karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor internal pekerjaan dan organisasi dibandingkan oleh keseimbangan kehidupan kerja. Dengan demikian, tidak terdapat efek mediasi karena hubungan antara *work life balance* terhadap *employee performance*.

#### ***Pengaruh organizational trust terhadap employee performance melalui work engagement***

Hasil menunjukkan bahwa *work engagement* memediasi pengaruh *organizational trust* terhadap *employee performance*. *Organizational trust* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, namun memiliki pengaruh tidak langsung melalui *work engagement*. Hal ini mengindikasikan bahwa kepercayaan terhadap organisasi baru akan berdampak pada kinerja jika karyawan merasa terlibat secara emosional dan psikologis dalam pekerjaannya. Temuan ini menjadi lebih jelas ketika ditinjau berdasarkan indikator *consistency* yang merupakan indikator dengan nilai tertinggi. *Consistency* mencerminkan keyakinan karyawan terhadap stabilitas dan konsistensi organisasi dalam kebijakan serta penyelesaian masalah, sehingga karyawan mampu memperkirakan pekerjaan dan tanggung jawabnya secara lebih terstruktur. Dengan demikian, *work engagement* menjadi penghubung penting yang menjembatani pengaruh *organizational trust* terhadap *employee performance*. Dengan demikian, *work engagement* menjadi penghubung penting yang menjembatani pengaruh *organizational trust* terhadap *employee performance*.

### **Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya**

Kesimpulan dari penelitian ini adalah *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*, *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. *Organizational trust* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*, *organizational trust*

berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. *Work engagement* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee performance*. *Work Engagement* tidak memediasi pengaruh *work life balance* terhadap *employee performance*. *Work engagement* memediasi pengaruh *organizational trust* terhadap *employee performance*. Peneliti selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel lain seperti beban kerja atau target kerja yang tinggi, karena faktor tersebut juga berpotensi memengaruhi *employee performance*.

Berdasarkan hasil penelitian, penulis memberikan saran terhadap perusahaan untuk mempertahankan *employee performance* dengan meningkatkan *work engagement* secara berkelanjutan melalui apresiasi, pelatihan, dan lingkungan kerja yang suportif. Perusahaan juga dapat melakukan evaluasi secara berkala terhadap beban kerja agar karyawan dapat bekerja dengan optimal tanpa mengalami kelelahan berlebihan. Peningkatan sistem penghargaan yang adil dan transparan juga dapat memperkuat rasa kepercayaan dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

### **Pernyataan Konflik Kepentingan**

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses penelitian dan penulisan artikel ini dilakukan secara independent tanpa adanya kepentingan pribadi, komersial, atau institusional yang dapat memengaruhi hasil atau interpretasi dari penelitian ini

### **Daftar Pustaka**

- Agunda, M. A., Were, S., & Mboya, M. A. (2024). Work-life balance practices and employee performance in public Universities in Kenya. *Human Resource and Leadership*, 4(3), 19–35. <https://doi.org/10.70619/vol4iss3pp19-35>
- Ahmed, S., Ashrafi, D. M., Ahmed, R., Ahmed, E., & Azim, M. (2024). How employee engagement mediates the training and development and work–life balance towards job performance of the private banks? *TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2023-0316>
- Alharbi, M. M. H. (2023). Effect of work-life balance on performance: An empirical study of Jordanian and Indian Hospitals. *Manar Elsharq Journal for Management and Commerce Studies*, 1(1), 1–17. <https://doi.org/10.56961/mejmcs.v1i1.378>
- Alshaabani, A., Hamza, K. A., & Rudnák, I. (2022). Impact of diversity management on employees' engagement: the role of organizational trust and job insecurity. *Sustainability (Switzerland)*, 14(1). <https://doi.org/10.3390/su14010420>
- Aman, A., Rafiq, M., & Dastane, O. (2023). A cross-cultural comparison of work engagement in the relationships between trust climate – Job performance and turnover intention: Focusing China and Pakistan. *Heliyon*, 9(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19534>
- Andrić, B., Ali, T., & Ramanathan, H. N. (2024). Balancing act: Exploring the mediating role of work–life balance on improving work engagement through organisational support. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2024-0031>
- Ardiansyah, C. A., & Surjanti, J. (2020). Pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada karyawan PT. Bhinneka Life Indonesia Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(4), 1211. <https://doi.org/10.26740/jim.v8n4.p1211-1221>
- Asari, A. F. (2022). Pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Surabaya Karimunjawa. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 843–852. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n3.p843-852>

- Batmomolin, A. M. D., Sadikin, M., Hadi, J. S., Gunawan, A. P. W., & Sadana, S. M. S. (2022). Effect of diversity management on organizational trust, employee innovative behavior, and employee engagement: evidence from Indonesia. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, 30(2). <https://doi.org/10.46585/sp30021560>
- Björk-Fant, J. M., Bolander, P., & Forsman, A. K. (2023). Work–life balance and work engagement across the European workforce: a comparative analysis of welfare states. *European Journal of Public Health*, 33(3), 430–434. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckad046>
- bpk.go.id. (2024). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 12/POJK.03/2021*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/227209/peraturan-ojk-no-12poj032021-tahun-2021>
- Chandra, T., & Priyono, P. (2015). The influence of leadership styles, work environment and job satisfaction of employee performance—studies in the school of SMPN 10 Surabaya. *International Education Studies*, 9(1), 131. <https://doi.org/10.5539/ies.v9n1p131>
- Duan, S. X., Deng, H., & Wibowo, S. (2023). Exploring the impact of digital work on work–life balance and job performance: a technology affordance perspective. *Information Technology and People*, 36(5), 2009–2029. <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2021-0013>
- Ekhsan, M., & Saroh, T. (2021). The role of organizational trust on the influence of employer branding on employee performance. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(2), 31–35. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v1i2.353>
- Emilisa, N., Istiqomah, N., & Adiwijaya, E. P. (2024). Pengaruh job satisfaction, perception corporate social responsibility, organizational trust, artificial intelligence terhadap employee performance karyawan RS An-Nisa Group Tangerang. *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis Islam*.
- Hair, J. J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Third Edition*. SAGE Publications.
- Indirasari, I., & Mardiana, S. (2022). Pengaruh work life balance dan employee engagement terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Outlet Prioritas Jakarta Pondok Indah. *Jurnal Arastirma*, 2(2), 245. <https://doi.org/10.32493/arastirma.v2i2.23176>
- Jindain, C., & Gilitwala, B. (2024). The factors impacting the intermediating variable of employee engagement toward employee performance in a hybrid working model. *Rajagiri Management Journal*, 18(2), 167–179. <https://doi.org/10.1108/ramj-08-2023-0237>
- Katili, P. B., Wibowo, W., & Akbar, M. (2021). The effects of leaderships styles, work-life balance, and employee engagement on employee performance. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(3), 199–205. <https://doi.org/10.35877/454RI.qems319>
- Langford, P. H. (2009). Measuring organisational climate and employee engagement: Evidence: For a 7 Ps model of work practices and outcomes. *Australian Journal of Psychology*, 61(4), 185–198. <https://doi.org/10.1080/00049530802579481>
- Lay, Y., Ronni Basana, S., & Wiliater Soaloon Panjaitan, T. (2020). The effect of organizational trust and organizational citizenship behavior on employee performance. *SHS Web of Conferences*, 76, 01058. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207601058>
- Lee, M. C. C., Sim, B. Y. H., & Tuckey, M. R. (2024). Comparing effects of toxic leadership and team social support on job insecurity, role ambiguity, work engagement, and job performance: A

- multilevel mediational perspective. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 115–126. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.09.002>
- Masrul, M. R. A. A. (2023). Pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 614–622. <https://doi.org/10.26740/jim.vn.p614-622>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S., & Butt, T. A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Cogent Psychology*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080325>
- Nabilla, M., Budiono, B., Witjaksono, A. D., & Wardoyo, D. T. W. (2023). The effect of organizational trust and job satisfaction on job performance with employee engagement as a mediating variable. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4(9), 3418–3428. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.04.09.26>
- Nelson, A., & Angellius, V. (2023). *Analysis of the influence of work life balance, leadership, religiosity and high performance work practices on employee performance mediated by employee engagement*.
- Nugraha, B. W. (2024). Pengaruh work engagement, work life balance, dan work overload terhadap produktifitas kerja karyawan: Peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan perbankan. *Journal of Social Community*.
- Pratiwi, J. A., & Fatoni, F. (2023). Pengaruh employee engagement dan work life balance terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 432–444. <https://doi.org/10.26740/jim.v11n2.p432-444>
- Preena, R. (2021). Impact of work-life balance on employee performance: An empirical study on Shipping Company in Sri Lanka. *International Journal on Global Business Management and Research*.
- Romi, M. V., Bagenda, C., Chusnu Syarifa Diah Kusuma, R., Setiyawami, & Handayani, K. (2022). Employee engagement analysis of milenial workers: The effect of organizational trust and organizational justice. *SULTANIST: Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 10(2). <https://sultanist.ac.id/index.php/sultanist>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Roma, V. G., & Bakker, A. B. (2001). *The Measurment Of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*.
- Septiani, A. E., & Frianto, A. (2023). Pengaruh work-life balance dan perceived organizational support terhadap employee engagement pada BPJS Ketenagakerjaan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 266–277. <https://doi.org/10.26740/jim.v11n2.p266-277>
- Setiyani, A., Nawangsari, L. C., Djumarno, ., & Riyanto, S. (2020). The effect of work life balance and compensations on employee engagement with employee motivation as intervening variable for Y millenials generations in Java, Indonesia. *The 2nd International Conference on Inclsive Business in the Chaging World*, 709–715. <https://doi.org/10.5220/0008435607090715>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.

- Umihastanti, D., & Frianto, A. (2022). Pengaruh dukungan organisasi dan employee engagement terhadap kinerja pegawai badan kepegawaian daerah. *Jurnal Ilmu Manajemen*. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jim.v10n1.p219-232>
- Utomo, H. J. N., Irwantoro, I., Wasesa, S., Purwati, T., Sembiring, R., & Purwanto, A. (2023). Investigating the role of innovative work behavior, organizational trust, perceived organizational support: An empirical study on smes performance. *Journal Of Law And Sustainable Development*. <https://doi.org/10.37497/sdgs.v11i2.417>
- Zafirah, A. I. Y., & Budiono. (2024). Pengaruh psychological well being dan work life balance terhadap job performance melalui work engagement pada perawat Z generation Rumah Sakit Umum Anwar Medika. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 227–242. <https://doi.org/10.26740/jim.v12n2.p227-242>
- Zanabazar, A., Jambal, T., Natsagdorj, S., & Klementová, I. (2024). Analyzing the impact of organizational trust on job engagement: A mediating role of employee loyalty. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 11(4), 105–119. [https://doi.org/10.9770/jesi.2024.11.4\(7\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2024.11.4(7))
- Znidaršič, J., & Marič, M. (2021). Relationships between work-family balance, job satisfaction, life satisfaction and work engagement among higher education lecturers. *Organizacija*, 54(3), 227–237. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0015>