

PERAN KEPUASAN KERJA MEMEDIASI PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT*

Ni Nyoman Sekar Ayu Widyantari¹
I Made Artha Wibawa²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
Email: ayuwidyantari173@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui dan menjelaskan peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh *quality of work life* terhadap *employee engagement*. Penelitian ini menggunakan *Social Exchange Theory* sebagai dasar teoritis. Penelitian melibatkan 52 orang responden sebagai sampel dengan metode sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan meliputi analisis jalur, uji asumsi klasik, dan pengujian peran mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan dengan *employee engagement*, *quality of work life* berpengaruh positif signifikan dengan *employee engagement*, serta kepuasan kerja berperan sebagai *partial (complementary mediation)* dalam pengaruh *quality of work life* terhadap *employee engagement*. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan dan saran bagi PT. Bayus Cargo untuk lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan.

Kata kunci: *Employee Engagement*; Kepuasan Kerja; *Quality of Work life*

ABSTRACT

The purpose of this research is to identify and explain the role of job satisfaction in mediating the effect of quality of work life on employee engagement. This study uses Social Exchange Theory as a theoretical basis. In this study involved 52 respondents as a sample with saturated sampling method. Data was collected by distributing questionnaires. The methods of analyzing data utilized comprise of path analysis, conventional assumption assessments, and testing of mediation roles. The results showed that quality of work life has a positive and significant effect on job satisfaction, job satisfaction has a positive and significant effect on employee engagement, quality of work life has a significant positive effect on employee engagement, and job satisfaction acts as a partial (complementary mediation) in influencing quality of work life on employee engagement. This research is a consideration and input for PT. Bayus Cargo to pay more attention to employee welfare

Keywords: *Employee Engagement*; Job Satisfaction; *Quality of Work Life*

PENDAHULUAN

Badriyah (2015) mengatakan bahwa sumber daya manusia menjadi elemen yang sangat penting bagi organisasi serta perannya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain (Siemin Ciamas *et al.*, 2019). Kemajuan teknologi dan informasi di zaman Globalisasi ini memunculkan persaingan ketat, yang mengharuskan

perusahaan untuk secara aktif mengelola sumber daya manusianya dengan keterampilan, kualitas, dan kemampuan tinggi guna mencapai tujuan perusahaan. *Employee engagement* merupakan salah satu faktor utama untuk mencapai visi dan misi perusahaan dengan efektif (Srivastava *et al.*, 2019). Menurut laporan *State of The Global Workplace* (2022), keterlibatan dan kesejahteraan karyawan di tingkat global setelah pandemi tidak mengalami peningkatan atau bahkan mengalami stagnasi. Hanya 21 persen karyawan yang terlibat sepenuhnya dalam pekerjaannya, sementara sebagian besar merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan tidak memiliki makna dan harapan. Dampaknya, keterlibatan karyawan secara global mengalami penurunan yang merugikan.

Social Exchange Theory yang berhubungan dengan *employee engagement* dimana di dalamnya berisi bahwa kewajiban dihasilkan melalui serangkaian interaksi antara pihak-pihak yang berada dalam keadaan saling ketergantungan timbal balik. Ketika karyawan percaya bahwa organisasi mereka memperhatikan mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka, mereka cenderung merespons dan membalas dengan berusaha memenuhi kewajiban mereka kepada organisasi dengan menjadi lebih terlibat.

Saks (2006) mengemukakan bahwa untuk membangun keterlibatan karyawan, diperlukan proses interaksi dua arah antara perusahaan sebagai inisiatif (aksi) dan karyawan sebagai respons (reaksi). Satu langkah yang bisa ditempuh perusahaan untuk mendapatkan respons keterikatan karyawan yaitu dengan memperhatikan kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja karyawan (Nurheni dkk, 2019). Kualitas kehidupan kerja yang baik menjadi perhatian penting dalam pengelolaan perusahaan, dimana perusahaan menginvestasikan sumber daya manusia, sistem, dan prosedur kerja sebagai bagian dari proses produksinya. *Quality of work life* merupakan isu yang relevan bagi organisasi atau perusahaan dan perlu mendapatkan perhatian. Hal ini karena *quality of work life* tidak saja terkait dengan hasil kerja tetapi juga melibatkan sistem yang menghormati kehidupan karyawan, menghargai martabat karyawan, dan mampu meningkatkan peran karyawan dalam perusahaan.

Penelitian ini dilakukan di PT. Bayus Cargo, perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengiriman dan penerimaan barang ekspor impor. Dengan motto "*Your Trusted Forwarder in Bali*". PT. Bayus Cargo menawarkan layanan jasa pengiriman barang mulai dari : *Logistik House Moving Assistance, Exhibition Assistance Freight Ocean - Air Freight Export dan Import Bali*, serta *Custom Clearance Document Warehouse*. Sama halnya dengan perusahaan jasa lain, PT. Bayus Cargo memiliki tujuan untuk mampu memberikan kepuasan dan kenyamanan terhadap para pelanggannya. Dengan misi membantu pelanggan dalam mendapatkan segalanya, di mana saja, melintasi setiap perbatasan dengan cara yang sopan, aman, dan profesional. Dalam mencapai misi tersebut dan dalam rangka memberikan pelayanan yang berkualitas tentunya tidak terlepas dari seluruh dukungan manajemen perusahaan karena aktivitas manajemen memegang peranan penting pada produktivitas perusahaan. Penelitian ini melibatkan 52 orang karyawan sebagai responden penelitian.

Pra survei dilakukan melalui wawancara kepada lima karyawan PT. Bayus Cargo, ditemukan bahwa kepuasan kerja terkait gaji yang diterima oleh karyawan

di PT Bayus Cargo, sudah sesuai. Kompensasi yang diberikan sudah perusahaan sudah dapat memenuhi hak karyawan. Namun terdapat karyawan yang mengatakan jika untuk memenuhi kebutuhan belum cukup. Hal ini karena terdapat karyawan yang berusia lanjut, yang semakin lanjut usia karyawan maka tingkat kepuasannya pun semakin tinggi. Karyawan yang berusia dewasa atau matang yang sudah memiliki tujuan hidup, harapan dan keinginan membuat semakin tingginya kepuasan yang akan dicapai. Tinggi rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan terjadi karena setiap individu memiliki tingkat puas yang berbeda-beda sesuai dengan nilai masing-masing individu tersebut. Beberapa masalah lainnya yang ditemukan diantaranya adalah kurangnya keterikatan yang dirasakan karyawan yang mengakibatkan sikap kurang hati-hati, kurang semangat, dan mudah merasa lelah. Karyawan juga tidak menjalankan tugas mereka dengan sepenuh hati. Terdapat juga miskomunikasi yang terjadi akibat kurangnya koordinasi antara karyawan, yang mengakibatkan perbedaan persepsi dan kesalahan dalam menerima informasi. Beberapa karyawan juga merasa tidak puas dengan gaji yang diterima dan menganggap bahwa pendapatannya belum mencukupi untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka.

Quality of work life menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement*. Kualitas kehidupan kerja mempunyai perspektif pendekatan manajerial yang menekankan pada faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja. Perhatian perusahaan pada peningkatan kualitas kehidupan kerja dapat dinilai bahwa karyawan menunjukkan rasa puasnya terhadap perlakuan perusahaan terhadap karyawan. Jika karyawan merasa kebutuhan tempat kerja tersedia atau melebihi harapan, maka mereka merasakan tingkat kualitas kehidupan kerja yang lebih baik, yang akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka (Endayani, dkk. 2018). Hasil wawancara kepada lima karyawan PT. Bayus Cargo yang terdapat pada bagian lampiran penelitian, kepuasan kerja terkait gaji yang diterima oleh karyawan di PT Bayus Cargo, sudah sesuai. Kompensasi yang diberikan sudah perusahaan sudah dapat memenuhi hak karyawan. Namun terdapat karyawan yang mengatakan jika untuk memenuhi kebutuhan belum cukup. Hal ini karena terdapat karyawan yang berusia lanjut, yang semakin lanjut usia karyawan maka tingkat kepuasannya pun semakin tinggi. Karyawan yang berusia dewasa atau matang yang sudah memiliki tujuan hidup, harapan dan keinginan membuat semakin tingginya kepuasan yang akan dicapai. Tinggi rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan terjadi karena setiap individu memiliki tingkat puas yang berbeda-beda sesuai dengan nilai masing-masing individu tersebut.

Karyawan yang memiliki kualitas yang tinggi terhadap kehidupannya kecenderungan juga akan memiliki keterikatan kerja (*employee engagement*) yang tinggi juga pada perusahaan Davik, dkk (2017). Dikutip dari Kusuma & Rahyuda (2021) mengatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan dengan *employee engagement*. Semakin baik kualitas kehidupan kerja akan meningkatkan *employee engagement* pada karyawan di perusahaan dengan memperhatikan faktor kondisi kerja agar tercipta keselarasan antara pekerjaan dan faktor yang mempengaruhi pekerjaan. Mengutip pula dari Nurheni *et al.*, (2019) yang mengatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan

terhadap *employee engagement*. Namun, hasil penelitian berbeda yang dilakukan oleh Endayani & Saman (2021) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel *quality of work life* terhadap *employee engagement*.

Ketika karyawan diberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan sesuai kemampuannya, bekerja dengan kondisi lingkungan yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan Ekowati & Ariani (2022). Tingkat kepuasan kerja juga berpengaruh positif terhadap tingkat *engagement karyawan*. Karyawan yang puas dan termotivasi akan peduli, merasa memiliki, atau mengabdikan diri pada perusahaan secara maksimal untuk meningkatkan *performance* bagi perusahaan (Yuswandi, 2019). Karyawan yang dilibatkan dan mampu berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan akan merasakan kepuasan tersendiri dalam dirinya, karena merasa keberadaannya penting bagi perusahaan tersebut. Namun penelitian dengan hasil berbeda yang dilakukan oleh Prabowo & Fathoni (2018) mengatakan bahwa tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap *employee engagement*. Dalam memperkuat pengaruh *quality of work life* terhadap *employee engagement* dibutuhkan sebuah variabel mediasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fatmasari *et al.* (2018) menyatakan bahwa *quality of work life* terhadap *employee engagement* dapat dimediasi oleh kepuasan kerja. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Novitasari (2022) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi *quality of work life* terhadap *employee engagement*. Namun hasil penelitian berbeda yang dilakukan oleh Arif & Ilyas (2013) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja tidak berdampak pada *employee engagement*, tetapi berpengaruh pada kepuasan kerja.

Uraian latar belakang tersebut mengungkapkan bahwa terdapat hasil temuan yang berbeda (*research gap*) antara temuan-temuan sebelumnya, sehingga pada penelitian ini ditambahkan variabel mediasi yang merujuk pada penelitian Fatmasari *et al.*, (2018) serta Novitasari (2022) yang memaparkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi *quality of work life* terhadap *employee engagement*. Dengan merujuk pada masalah yang telah diuraikan dalam latar belakang dan hasil penelitian sebelumnya, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Quality of work life adalah cara organisasi untuk meningkatkan efektivitas lingkungan kerja dan reaksi individu (karyawan) terhadap pekerjaannya sebagai akibat dari penerapan dan pengembangan efektivitas organisasi tersebut. *Quality of work life* memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Ketika karyawan diberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan sesuai kemampuannya, bekerja dengan kondisi lingkungan yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Ekowati & Ariani, 2022). Penelitian Natalia *et al.*, (2020) menjelaskan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan pemberian *quality of work life* yang sesuai. Karyawan akan merasa puas jika tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan kenyataan yang ada. Astitiani & Surya (2016) juga mengatakan *quality of work life* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Haryono & Pamungkas (2021) menemukan bahwa *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Novita Sari *et al.*, (2021) dalam penelitian yang dilakukan menemukan secara parsial tidak berpengaruh terhadap

kepuasan kerja karyawan. Hal ini terjadi karena adanya jenjang karir karyawan dan masalah kompensasi yang sudah ditentukan sebelumnya. Kermansaravi *et al.*, (2015) dalam penelitian yang dilakukannya menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *quality of work life* terhadap kepuasan kerja. Dari hasil-hasil penelitian tersebut dapat diartikan semakin tinggi *quality of work life* yang diterapkan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan tersebut. Berdasarkan hasil penelitian-penelitian sebelumnya tersebut, maka dapat ditarik rumusan hipotesis sebagai berikut

H₁ : *Quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan penting yang harus dimiliki oleh setiap karyawan. Karyawan yang mampu berinteraksi dengan lingkungan kerjanya, mereka akan bekerja dengan penuh gairah dan bersungguh-sungguh, sehingga tujuan organisasi akan tercapai. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Karyawan dengan kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Setyaningrum *et al.*, (2020) ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Halias & Prahara (2020) dalam penelitiannya juga mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel kepuasan kerja terhadap *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan Affini & Surip (2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*. Utami (2021) dalam penelitian yang dilakukannya mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan Djoemadi *et al.*, (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*. Nurheni dkk, (2019) dalam penelitiannya mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif secara signifikan antara kepuasan kerja dengan *employee engagement*. Keterikatan karyawan pada dasarnya tidak dapat dipisahkan dari kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat menciptakan semangat kerja karyawan yang positif demi organisasi. Berdasarkan hasil penelitian-penelitian sebelumnya tersebut, maka dapat ditarik rumusan hipotesis sebagai berikut

H₂ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*

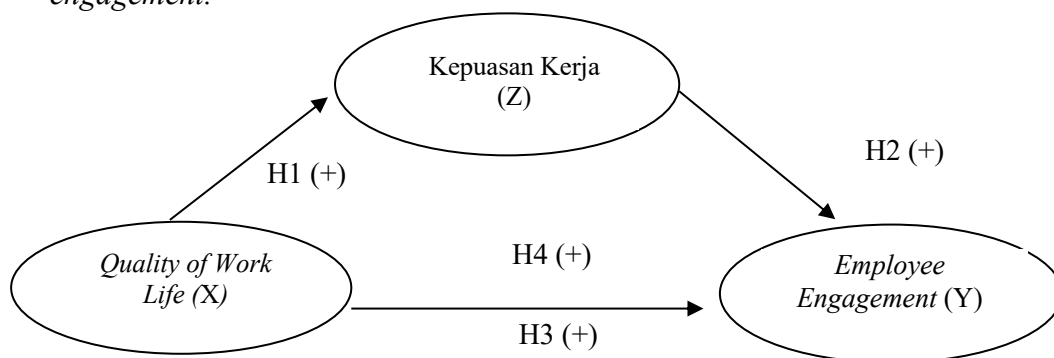
Quality of work life menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement*. Karyawan yang memiliki kualitas yang tinggi terhadap kehidupan kerjanya kecenderungan juga akan memiliki keterikatan kerja (*employee engagement*) yang tinggi juga pada perusahaan Davik dkk, (2017). Semakin baik kualitas kehidupan kerja akan meningkatkan *employee engagement* pada karyawan di perusahaan dengan memperhatikan faktor kondisi kerja agar tercipta keselarasan antara pekerjaan dan faktor yang mempengaruhi pekerjaan. *Quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Kusuma & Rahyuda (2021) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel *quality of work life* terhadap *employee engagement*. Penelitian oleh Natasya & Awaluddin (2021) menjelaskan adanya pengaruh langsung yang positif dan

signifikan dari *quality of work life* terhadap *employee engagement*. Kemudian Sahni, (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Penelitian Davik dkk, (2017) menemukan bahwa *quality of work life* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Arief et al., (2021) mengatakan hal yang sama yaitu *quality of work life* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Rusdin, (2015) yang mengatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* pada BUMN di Indonesia. Berdasarkan hasil penelitian-penelitian sebelumnya tersebut, maka dapat ditarik rumusan hipotesis sebagai berikut.

H₃ : *Quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*

Banyak variabel yang telah terbukti menjadi prediktor dari *employee engagement* seperti *quality of work life* dan *employee engagement* memiliki pengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini karena apabila karyawan merasakan kepuasan kerja yang tinggi maka karyawan akan memiliki kualitas kehidupan kerja yang semakin baik sehingga berpengaruh pada peningkatan *employee engagement*. Kepuasan kerja memediasi pengaruh *quality of work life* terhadap *employee engagement*. Beberapa penelitian menemukan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada hubungan antara *employee engagement* dan prediktornya. Banyak variabel yang telah terbukti menjadi prediktor dari *employee engagement* seperti pada penelitian ini adalah *quality of work life* dan *employee engagement* memiliki pengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi Novianti et al., (2022); Humairoh & Wardoyo (2017); Hidayah & Hendarsjah (2021). Selain mempengaruhi *employee engagement*, variabel *quality of work life* juga mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja (Ekowati and Ariani, 2022). Penelitian serupa yang dilakukan oleh Niadanti dkk, (2021) dimana hasil penelitiannya menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara variabel *quality of work life* dan *employee engagement*. Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut dapat diasumsikan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediasi antara *quality of work life* terhadap *employee engagement*.

H₄ : Kepuasan kerja memediasi pengaruh *quality of work life* terhadap *employee engagement*.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan di PT. Bayus Cargo dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode hubungan kausal guna menganalisis dan mengidentifikasi peran kepuasan kerja menjadi variabel mediasi yang mempengaruhi hubungan antara *quality of work life* dan *employee engagement* di PT. Bayus Cargo. Populasi utama penelitian ini terdiri dari 52 orang karyawan, dan digunakan metode sampling jenuh sebagai metode pengambilan sampel, dimana keseluruhan populasi menjadi sampel sebanyak 52 orang. Data penelitian diperoleh melalui kuesioner dan wawancara. Untuk mengukur variabel penelitian ini, digunakan beberapa indikator, sehingga diperlukan pengujian validitas dan reliabilitas instrument terhadap hasil data kuesioner. Metode analisis jalur, uji asumsi klasik, dan pengujian peran mediasi digunakan dalam analisis data. Software SPSS versi 29 digunakan sebagai alat bantu dalam proses analisis data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1.
Uji Validitas

No	Variabel	Instrumen	Pearson Correlation	Keterangan
1	<i>Quality of Work Life (X)</i>	X1.1	0,841	Valid
		X1.2	0,884	Valid
		X1.3	0,871	Valid
		X1.4	0,884	Valid
		X1.5	0,965	Valid
		X1.6	0,944	Valid
		X1.7	0,877	Valid
		X1.8	0,759	Valid
		X1.9	0,759	Valid
2	<i>Employee Engagement (Y)</i>	Y1.1.1	0,890	Valid
		Y1.1.2	0,898	Valid
		Y1.2.1	0,935	Valid
		Y1.2.2	0,940	Valid
		Y1.3.1	0,881	Valid
		Y1.3.2	0,946	Valid
		Y1.4.1	0,898	Valid
		Y1.4.2	0,894	Valid
3	Kepuasan Kerja (Z)	Z1.1	0,911	Valid
		Z1.2	0,835	Valid
		Z1.3	0,869	Valid
		Z1.4	0,869	Valid
		Z1.5	0,855	Valid
		Z1.6	0,953	Valid

Sumber: data primer diolah, 2023

Tabel 1 memaparkan hasil uji validitas. Koefisien korelasi bernilai positif dan $\geq 0,3$ maka indikator dikatakan valid. Seluruh instrumen variabel penelitian berupa *quality of work life*, *employee engagement*, dan kepuasan kerja memenuhi persyaratan uji validitas, dengan total skor di atas 0,30, sehingga instrumen layak digunakan.

Tabel 2.
Uji Reliabilitas

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	<i>Quality of Work Life (X)</i>	0,957	Reliabel
2	<i>Employee Engagement (Y)</i>	0,970	Reliabel
3	Kepuasan Kerja (Z)	0,942	Reliabel

Sumber: data primer diolah, 2023

Tabel 2 memaparkan hasil uji validitas. *Cronbach's Alpha* ≥ 0.6 maka instrument dapat dikatakan reliabel. Nilai masing-masing variabel di atas 0,60 yang ditunjukkan oleh *Cronbach's Alpha*, sehingga dapat disimpulkan seluruh instrumen memenuhi syarat reliabilitas.

Tabel 3.
Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	42	80,8
		Perempuan	10	19,2
		Jumlah	52	100
2	Usia	20-25 tahun	16	30,8
		26-30 tahun	15	28,8
		31-35 tahun	2	3,8
		36-40 tahun	7	13,5
		>40 tahun	12	23,1
		Jumlah	52	100
3	Jabatan	<i>Document</i>	4	7,7
		<i>Accounting</i>	2	3,8
		Sales	4	7,7
		Administrasi	1	1,9
		Kepala Gudang	1	1,9
		Wakil Kepala Gudang	1	1,9
		<i>Traffic Collector</i>	2	3,8
		<i>Assistant Collector</i>	1	1,9
		<i>Collector</i>	12	23,1
		<i>Koordinator Shipment</i>	4	7,7
		<i>Loader</i>	1	1,9
		<i>Receiver & Ass. Koor Shipment</i>	4	7,7
		<i>Packer</i>	14	26,9
<i>Security</i>	1	1,9		
Jumlah	52	100		
4	Masa Kerja	0-2 tahun	19	36,5
		>2-4 tahun	10	19,2
		>4-6 tahun	6	11,5
		>6-8 tahun	9	17,3
		>8 tahun	8	15,4
Jumlah	52	100		

Sumber: data primer diolah, 2023

Tabel 4.
Deskripsi Jawaban Responden Terhadap *Employee Engagement* (Y)

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden (orang)					Jumlah	Rata-rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS			
1	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan sebaik mungkin (Y _{1.1.1})	0	5	7	8	32	223	4,29	Sangat Tinggi
2	Saya memiliki energi dan daya tahan yang tinggi ketika bekerja (Y _{1.1.2})	1	8	12	15	16	193	3,71	Tinggi
3	Saya merasa pekerjaan yang dikerjakan menantang (Y _{1.2.1})	3	4	11	25	9	189	3,63	Tinggi
4	Saya merasa antusias dengan pekerjaan yang dikerjakan (Y _{1.2.2})	0	9	5	17	21	206	3,96	Tinggi
5	Saya selalu siap menerima pekerjaan yang diberikan kepada saya (Y _{1.3.1})	0	6	12	17	20	201	3,87	Tinggi
6	Saya terlibat dalam pekerjaan pada hampir sebagian besar waktu saya (Y _{1.3.2})	0	9	6	17	20	204	3,92	Tinggi
7	Saya memiliki ikatan yang sangat kuat dengan pekerjaan saat ini (Y _{1.4.1})	4	3	17	21	7	180	3,46	Tinggi
8	Saya memiliki kemauan untuk mengembangkan gagasan untuk perusahaan (Y _{1.4.2})	1	8	13	13	17	193	3,71	Tinggi
Rata-rata variabel								3,82	Tinggi

sumber : data primer diolah, 2023

Rata-rata *Employee engagement* adalah 3,82 yang termasuk ke dalam kriteria tinggi. pernyataan “Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan sebaik mungkin (Y_{1.1.1})” dengan rata-rata 4,29 yakni nilainya sangat tinggi yang berarti bahwa responden sudah berusaha menyelesaikan pekerjaan yang dikerjakannya sebaik mungkin. Pernyataan “Saya memiliki ikatan yang sangat kuat dengan pekerjaan saat ini (Y_{1.4.1})” adalah 3,46 yang masih termasuk kriteria tinggi. Dibandingkan pernyataan lainnya, pernyataan tersebut memiliki nilai rata-rata yang rendah. Hal

ini mengindikasikan bahwa meskipun responden merasa kurang memiliki keterikatan yang kuat dengan pekerjaannya, mereka masih memiliki kemauan untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan mereka.

Tabel 5.
Deskripsi Jawaban Responden Terhadap *Quality of Work Life* (X)

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden (orang)					Jumlah	Rata-rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS			
1	Saya diberikan kesempatan untuk menyampaikan saran mengenai penanganan suatu masalah dalam pekerjaan (X1.1)	0	8	11	16	17	198	3,81	Tinggi
2	Saya memiliki kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan (X1.2)	0	8	10	22	12	194	3,73	Tinggi
3	Saya diberikan solusi untuk menyelesaikan masalah pekerjaan (X1.3)	1	4	14	22	12	194	3,73	Tinggi
4	Komunikasi terjalin dengan baik dalam menyelesaikan masalah – masalah pekerjaan (X1.4)	0	8	10	22	12	194	3,73	Tinggi
5	Saya menerima program jaminan kesehatan dari perusahaan (X1.5)	1	3	7	5	36	228	4,38	Sangat tinggi
6	Saya memiliki jaminan asuransi keselamatan kerja yang dikelola perusahaan (X1.6)	1	3	7	7	34	226	4,35	Sangat tinggi
7	Saya bekerja pada situasi yang terjaga keamanannya (X1.7)	1	3	6	13	29	222	4,27	Sangat tinggi
8	Saya memperoleh imbalan yang layak sesuai dengan tanggung jawab untuk dapat mencukupi kebutuhan hidup (X1.8)	1	7	14	21	9	186	3,58	Tinggi

Bersambung...

Lanjutan Tabel 5...

9	Saya merasa bangga bekerja di perusahaan ini (X _{1.9})	0	3	9	13	27	220	4,23	Sangat tinggi
---	--	---	---	---	----	----	-----	------	---------------

sumber : data primer diolah, 2023

Variabel *quality of work life* dengan rata-rata 3,98 yang termasuk ke dalam kriteria tinggi. Pernyataan “Saya menerima program jaminan kesehatan dari perusahaan (X_{1.5})” memperoleh nilai rata-rata 4,38 yang termasuk kriteria sangat tinggi. Maka ini menunjukkan bahwa responden telah mendapatkan asuransi kesehatan dari perusahaan, sehingga mereka merasa bahwa salah satu kebutuhan mereka telah tercukupi. Pernyataan Saya memperoleh imbalan yang layak sesuai dengan tanggung jawab untuk dapat mencukupi kebutuhan hidup (X_{1.8})”, memiliki rata-rata terendah yaitu 3,58. Pernyataan tersebut memenuhi kriteria tinggi, namun memiliki skor yang rendah diantara nilai lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun telah menerima imbalan yang sesuai, namun responden masih merasa bahwa pendapatan tersebut belum cukup untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Tabel 6.
Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden (orang)					Jumlah	Rata-rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS			
1	Saya sudah merasa puas dengan pekerjaan saya sekarang (Z _{1.1})	3	4	13	21	11	189	3,63	Puas
2	Saya sudah merasa puas dengan gaji yang diterima saat ini (Z _{1.2})	2	6	11	26	7	186	3,58	Puas
3	Saya merasa adanya peningkatankarir yang diperoleh selama bekerja (Z _{1.3})	0	8	17	21	6	181	3,48	Puas
4	Pimpinan selalu memberikan pengarahan saat bekerja (Z _{1.4})	0	8	16	21	11	192	3,69	Puas

Bersambung...

Lanjutan Tabel 6...

5	Hubungan dengan rekan kerja terjalin dengan baik (Z _{1.5})	3	1	16	21	11	192	3,69	Puas
6	Saya merasakan lingkungan kerja yang nyaman (Z _{1.6})	0	6	5	10	31	222	4,27	Sangat Puas
Rata-rata Variabel								3,71	Puas

sumber : data primer diolah, 2023

Kepuasan kerja memiliki rata-rata 3,71 yang termasuk dalam ukuran puas. Pernyataan “Saya merasakan lingkungan kerjayang nyaman (Z_{1.6})” dengan rata-rata 4,27 yakni sangat puas, artinya responden merasa lingkungan tempatnya bekerja terasa nyaman sehingga menimbulkan kepuasan di tempatnya bekerja. Pernyataan “Saya merasa adanya peningkatan karir yang diperoleh selama bekerja (Z_{1.3})” rata-rata sebesar 3,48 termasuk kriteria puas, tetapi dibandingkan pernyataan lainnya adalah rata-rata yang rendah artinya meskipun responden merasa bahwa tidak ada peningkatan karir yang signifikan selama bekerja, mereka masih merasa puas karena ada faktor-faktor lain yang mendukung kepuasan dalam pekerjaan mereka.

Tabel 7.
Hasil Analisis Regresi Pada Sub-struktural 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.761	2.764		2.808	.007
	<i>Quality of work life</i>	.404	.075	.604	5.358	.000
	R ²	:0,365				

Sumber : data primer diolah, 2023

Hasil analisis regresi pada Tabel 4 ditemukan bahwa persamaan Sub-struktural sebagai berikut.

$$Z = \alpha + \beta_1 + e_1$$

$$Z = 7.761 + 0,404 X_1 + e_1$$

Variabel *Quality of work life* dengan koefisien sebesar 0,404 berarti *quality of work life* memiliki arah pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, hal ini berarti apabila *quality of work life* meningkat maka kepuasan kerja akan mengalami peningkatan begitu juga sebaliknya.

Tabel 8.
Hasil Analisis Regresi Pada Sub-struktural 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.047	3.115		-.015	.988
1 <i>Quality of work life</i>	.317	.099	.323	3.200	.002
Kepuasan Kerja	.866	.148	.590	5.845	.000
R ²	: 0,683				

Sumber : data primer diolah, 2023

Adapun persamaan Sub-struktural yang terbentuk dari hasil analisis regresi pada Tabel 5 adalah sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_3X + \beta_2Z + e_2$$

$$Y = -0.047 + 0,317X + 0,866Z + e_2$$

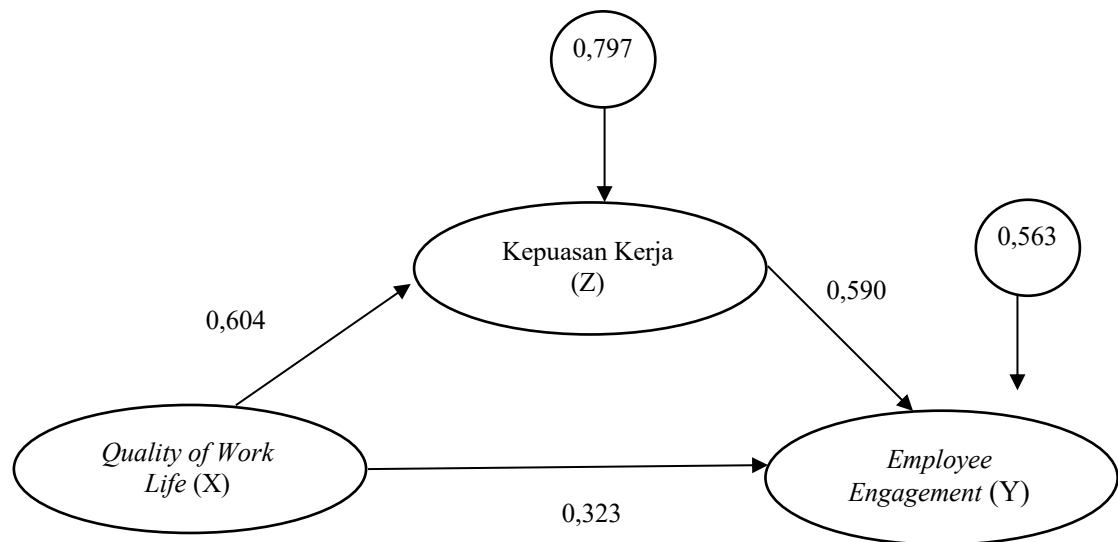
Variabel *Quality of work life* memiliki koefisien sebesar 0,317 berarti *quality of work life* memiliki arah pengaruh positif terhadap *employee engagement*, hal ini berarti apabila *quality of work life* meningkat maka *employee engagement* akan mengalami peningkatan begitu juga sebaliknya. Variabel kepuasan kerja sebesar 0,866 ini berarti kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, maka jika kepuasan kerja meningkat, *employee engagement* pun ikut meningkat begitu juga sebaliknya.

Tabel 9.
Pengaruh langsung dan Tidak Langsung Variabel Penelitian

Pengaruh Variabel	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung melalui Z	Pengaruh Total	Signifikan	Hasil
X → Z	0,604		0,604	0,000	Signifikan
Z → Y	0,590		0,590	0,000	Signifikan
X → Y	0,323	0,356	0,679	0,002	Signifikan

Sumber : data primer diolah, 2023

Tabel 9 menunjukkan hasil gabungan nilai pengaruh langsung dan tidak langsung antar masing-masing variabel. Berdasarkan tabel tersebut ditemukan pengaruh *quality of work life* terhadap kepuasan kerja, hasilnya adalah *quality of work life* memiliki pengaruh langsung sebesar 0,604 dengan signifikansi 0,000 terhadap kepuasan kerja; kepuasan kerja berpengaruh langsung sebesar 0,590 dengan signifikansi 0,000 terhadap *employee engagement*; *quality of work life* memiliki pengaruh langsung sebesar 0,323 dengan signifikansi 0,002 terhadap *employee engagement*; *quality of work life* berpengaruh tidak langsung sebesar 0,356 terhadap *employee engagement*. Pengaruh total *quality of work life* terhadap *employee engagement* sebesar 0,679 lebih besar dari pengaruh langsungnya, artinya pengaruh *quality of work life* terhadap *employee engagement* akan lebih baik jika menggunakan variabel mediasi kepuasan kerja.



Gambar 2. Model Analisis Jalur

Sumber : data primer diolah, 2023

Pada hasil hitung total nilai koefisien determinasi, didapat 0,7987, maka diketahui bahwa 79,87% variabel *employee engagement* pada PT. Bayus Cargo dipengaruhi oleh *quality of work life*, dan kepuasan kerja, sisanya 20,13% merupakan faktor lain yang tidak termasuk di dalam atau di luar model penelitian. Gambar 1. memperlihatkan besaran nilai pengaruh *quality of work life* dengan kepuasan kerja dan *employee engagement*, serta nilai pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap *employee engagement*.

Tabel 10.
Uji Normalitas (One-Sample Kolmogorov-Smirnov)

Persamaan	Asymp. Sig. (2-tailed) Kolmogorov-Smirnov Z
Sub-struktural 2	0,200

Sumber : data primer diolah, 2023

Hasil uji normalitas dengan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov*, nilai yang muncul lebih besar dari nilai alpha sebesar 0,05, hasil tersebut menerangkan data dalam penelitian ini berdistribusi normal maka memenuhi asumsi normalitas

Tabel 11.
Uji Multikolinearitas (Tolerance dan Variance Inflation Factor)

Model	Collinearity Statistic	
	Tolerance	VIF
Sub-struktural 2 <i>Quality of Work Life</i>	0,635	1.574
Kepuasan kerja	0,635	1.574

sumber: data primer diolah, 2023

Pada uji multikolinearitas tidak ditemukannya variabel independen yang memiliki nilai tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10, maka model regresi terbebas dari gejala multikolinearitas. Nilai signifikansi hasil uji heterokedastisitas untuk masing-masing model lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti variabel bebas pada penelitian ini tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yakni *absolute error*, sehingga bebas dari gejala heteroskedastisitas.

Tabel 12.
Uji Heterokedastisitas (Uji Glejser)

Persamaan	Model	t	Sig.
Sub-struktural 2	<i>Quality of Work Life</i>	1.803	0,078
	Kepuasan kerja	-1.246	0,219

sumber : data primer diolah, 2023

Tabel 9 menunjukkan nilai signifikansi hasil uji heterokedastisitas untuk masing-masing model lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti variabel bebas pada penelitian ini tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yakni *absolute error*, sehingga bebas dari gejala heteroskedastisitas.

Dari hasil nilai koefisien Beta sebesar 0,604 dan nilai *P Value* 0,000, maka H_1 diterima karena nilai *P value* $0,000 < 0,05$. Dengan demikian *quality of work life* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja atau semakin baik kualitas kehidupan kerja maka kepuasan kerja pada PT. Bayus Cargo juga akan meningkat, sehingga hipotesis pertama diterima. Hasil temuan ini selaras dengan penelitian Natalia *et al.*, (2020); Astitiani & Surya (2016); Haryono & Pamungkas (2021); serta Kermansaravi *et al.*, (2015) yang menemukan hasil serupa bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Nilai Beta 0,590 dan nilai *P value* sebesar 0,000, dapat dikatakan H_1 diterima sebab *P value* $0,000 < 0,05$. Maka kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan dengan *employee engagement*. Hal ini berarti semakin meningkatnya kepuasan kerja maka *employee engagement* pada PT. Bayus Cargo juga semakin meningkat, sehingga hipotesis kedua diterima. Hasil penelitian ini selaras dan mendukung penelitian yang dilakukan oleh Setyaningrum *et al.*, (2020) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara kepuasan kerja dan *employee engagement*; Halias & Prahara (2020); Utami (2021); serta Nurheni, dkk (2019) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan *employee engagement*.

Nilai koefisien Beta sebesar 0,323 serta nilai *P value* 0,002, maka H_1 diterima sebab nilai *P value* $0,002 < 0,05$, artinya *quality of work life* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* dengan kata lain semakin baik *quality of work life* maka *employee engagement* pada PT. Bayus Cargo semakin meningkat, sehingga hipotesis ketiga diterima. Hasil ini didukung penelitian Kusuma & Rahyuda (2021); Davik, dkk (2017); Arief *et al.*, (2021); Sahni (2019); Natasya & Awaluddin (2021) dan Rusdin (2015) yang menyatakan bahwa diperoleh pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel *quality of work life* terhadap *employee engagement*.

Perhitungan pengaruh langsung *quality of work life* terhadap *employee*

engagement sebesar 0,323, nilai *P value* 0,002 dan pengaruh tidak langsung *quality of work life* terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja yaitu 0,356 dengan nilai *P value* sebesar 0,002 maka didapat hasil sebesar 0,679. Maka pengaruh langsung dengan nilai 0,323 lebih kecil dibandingkan pengaruh total 0,679 dengan nilai *P value* sebesar 0,002 yang berarti bahwa tidak ada masalah pada variabel mediasi, artinya dengan kata lain kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *quality of work life* terhadap *employee engagement*, sehingga hipotesis keempat diterima.

Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *quality of work life* terhadap *employee engagement* secara *complementary partial mediation* sebesar 0,679. Hal ini sesuai dengan Teori Pengujian Peran Mediasi yang dikemukakan oleh Hair *et al.*, (2017) yang menyatakan bahwa jika pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi adalah signifikan, pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen signifikan, pengaruh langsung variabel independen dengan variabel dependen signifikan dan menunjukkan korelasi positif maka variabel tersebut mampu memediasi secara *complementary partial mediation*. Hasil ini mendukung penelitian Novianti *et al.*, (2022); Niadianti *et al.*, (2021); Humairoh & Wardoyo (2017) dan Hidayah & Hendarsjah (2021) yang menyatakan terdapat hubungan tidak langsung antara *quality of work life* dan *employee engagement* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Secara teoritis penelitian memiliki implikasi yang mendukung beberapa teori sebelumnya serta memberi bukti terhadap *Social Exchange Theory*, yang disajikan dalam penelitian ini terkait dengan *employee engagement*. Dalam konteks ini, karyawan terlibat dalam hubungan sosial dan berinteraksi berdasarkan keuntungan dan dampak yang mereka harapkan. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan, mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, tingkat keterlibatan karyawan dapat bergantung pada persepsi mereka terhadap dukungan yang mereka terima. Implikasi praktis pada penelitian ini berupaya memberikan sumbangan praktis kepada perusahaan dan kegiatan operasional perusahaan dalam meningkatkan *employee engagement* dengan cara menempatkan karyawan pada peran pekerjaan yang tepat, membentuk tim yang seimbang serta dapat memberikan insentif atau dorongan untuk bersaing secara positif dan sportif sehingga memungkinkan karyawan untuk terjaga antusiasmenya dan dapat meningkatkan kepuasan kerjanya.

SIMPULAN DAN SARAN

Temuan yang diperoleh dapat diambil kesimpulan yaitu *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement*, *Quality of Work Life* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement*, dan Kepuasan Kerja berperan sebagai *complementary partial mediation* pada pengaruh antara *quality of work life* terhadap *employee engagement*.

Secara teoritis, dapat dilihat dari pengaruh langsung dan pengaruh total analisis jalur bahwa pengaruh total memiliki nilai yang lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh langsung maka secara teoritis *quality of work life* dalam meningkatkan *employee engagement* harus didukung oleh kepuasan kerja

sebagai variabel mediasi. Secara praktis, Untuk mencapai tingkat *Employee engagement* yang lebih baik, penting bagi kepuasan untuk berperan sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan *quality of work life*. Dalam upaya meningkatkan *employee engagement*, perlu dilakukan peningkatan pada kualitas kehidupan kerja karyawan seperti memberikan imbalan juga tunjangan sesuai dengan kebutuhan karyawan, dengan tetap memperhatikan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Bagi penelitian selanjutnya diharapkan mampu memperluas ruang lingkup penelitian pada jenis industri yang berbeda seperti kesehatan, pendidikan, dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) sehingga hasil penelitian tidak di dalam industri jasa saja. Penelitian selanjutnya juga diharapkan dapat menggunakan teknik analisis yang berbeda seperti analisis SEM PLS, agar tidak terpaku pada satu teknik analisis saja dan penelitian menjadi lebih beragam serta dapat memperluas populasi penelitian. Selain itu, penelitian selanjutnya diharapkan mampu memperkaya referensi penelitian dan dapat menambah variabel lain agar tidak hanya terpaku pada variabel *employee engagement*, *quality of work life*, dan kepuasan kerja sehingga memberikan suatu pandangan yang berbeda dan mampu diimplementasikan secara umum.

REFERENSI

- Affini, Dinar Nur, and Ngadino Surip. 2018. "Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Employee Engagement Yang Berdampak Pada Turnover Intentions." *Jurnal Manajemen Ilmiah Bisnis* 4(1):117–31.
- Arief, Noor Rochim, Dedi Purwana, and Ari Saptano. 2021. "Effect of Quality Work of Life (QWL) and Work-Life Balance on Job Satisfaction through Employee Engagement as Intervening Variables." *The International Journal of Social Sciences World* 3(1):259–69.
- Astitiani, Ni Luh Putu Surya, and Ida Bagus Ketut Surya. 2016. "Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan." *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan* 10(2):156–67. doi: 10.24843/matrik:jmbk.2016.v10.i02.p06.
- Davik, Farouk Ilmid, Ernawaty, and Nyoman Anita Damayanti. 2017. "Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan." *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia* 5(3):74–85. doi: 10.14710/jmki.5.3.2017.74-85.
- Djoemadi, Faizal R., Margono Setiawan, Noermijati Noermijati, and Dodi W. Irawanto. 2019. "The Effect of Work Satisfaction on Employee Engagement." *Polish Journal of Management Studies* 19(2):101–11. doi: 10.17512/pjms.2019.19.2.08.
- Ekowati, Sri, and Tika Ariani. 2022. "Kualitas Kehidupan Kerja, Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan PT. WOM Cabang Bengkulu." *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis* 10(S1):229–36. doi: 10.37676/ekombis.v10is1.2027.
- Endayani, Fatmasari, and Saman Saman. 2021. "Dampak Kualitas Kehidupan Kerja

- Dan Motivasi Kerja Pada Employee Engagement.” *Jurnal Bisnis Dan Manajemen* 8(1):1–6. doi: 10.26905/jbm.v8i1.4955.
- Fatmasari, Endayani, Musadieg Mochammad Al, and Afrianty Tri Wulida. 2018. “RJOAS, 2(74), February 2018.” *RJOAS* 74(2):108–14.
- Hair, Joseph F., G. Toma. Hult, Christian Ringle, and Marko Sarstedt. 2017. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt.*
- Halias, Dicky Sidarius, and Sowanya Ardi Prahara. 2020. “Kepuasan Kerja Dengan Employee Engagement Pada Driver Ojek Online.” *Psyche 165 Journal* 13(1):95–100. doi: 10.35134/jpsy165.v13i1.62.
- Haryono, Siswoyo, and Yuni Pamungkas. 2021. “Effect of Quality of Work Life on Performance: The Role of Satisfaction and Work Discipline.” *Proceedings of the 4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management (ICoSIAMS 2020)* 176(ICoSIAMS 2020):157–70. doi: 10.2991/aer.k.210121.022.
- Hidayah, Nur, and Hidajat Hendarsjah. 2021. “The Impact of Quality of Work Life (QWL) and Work Motivation on The Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Job Satisfaction as a Mediating Variables.” *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)* 7(3):499–506. doi: 10.29210/020211247.
- Humairoh, and Wardoyo. 2017. “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.” *Jurnal Manajemen* 9(1):1–21. doi: 10.31937/manajemen.v9i1.594.
- Kermansaravi, Fatihe, Ali Navidian, Shahindokht Navabi Rigi, and Fariba Yaghoubinia. 2015. “The Relationship between Quality of Work Life and Job Satisfaction of Faculty Members in Zahedan University of Medical Sciences.” *Global Journal of Health Science* 7(2):228–34. doi: 10.5539/gjhs.v7n2p228.
- Kusuma, Angela, and Agoes Ganesha Rahyuda. 2021. “The Role of Employee Engagement Mediates the Influence of Quality of Work Life on Employee Performance.” *Jurnal Manajemen* 12(2):295–309. doi: 10.32832/jm-uika.v12i2.4321.
- Natalia, Veronica Eka Desi, Anisa OS Pratama, and Margareta Dewi Astuti. 2020. “Relationship between Quality of Work Life and Job Satisfaction in Asia: A Literature Review.” *Journal of Business Management Review* 1(6):390–412. doi: 10.47153/jbmr16.702020.
- Natasya, Nadya Shepti, and Robi Awaluddin. 2021. “The Effect of Quality of Work Life, Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Engagement.” *Bina Bangsa International Journal of Business and Management (BBIJBM)* 1(2):158–65.
- Niadianti, Elivia, Hadi Sunaryo, and Siti Asiyah. 2021. “Mediation Role of Job Satisfaction on the Effect of Quality of Work Life and Work Engagement on Psychological Well Being: Case Study on Start Up Companies in Malang.” *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)* 4(4):8961–70.
- Novianti, E. K., Sopiiah, and O. Bernardes. 2022. “Job Satisfaction as the Mediating Variable in the Correlation between Quality of Work Life and Work

- Engagement.” Pp. 130–39 in *Urbanizing the Regional Sector to Strengthen Economy and Business to Recover from Recession*.
- Novita Sari, Intan, Myrna Sofia, and Nurhasanah Nurhasanah. 2021. “Pengaruh Quality Of Work Life (Qwl) Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan Kelas Di Kijang.” *Bahtera Inovasi* 1(2):59–66. doi: 10.31629/bi.v1i2.3443.
- Novitasari, Aulia. 2022. “The Effect of Quality of Work Life on Generation Y Employee Engagement Through Job Satisfaction as a Mediator Variable at PT.C.” *International Journal of Review Management Business and Entrepreneurship (RMBE)* 2(1):78–86. doi: 10.37715/rmbe.v2i1.3019.
- Nurheni, Nurheni, Anggraini Sukmawati, and Sukiswo Dirdjosuparto. 2019. “Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterlekatan Pegawai Generasi X Dan Generasi Y Pada Pt. Yudhistira Ghalia Indonesia.” *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen* 5(3):419–29. doi: 10.17358/jabm.5.3.419.
- Rusdin. 2015. “Faktor Kualitas Kehidupan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan.” *Business Management Journal* 11(2):82–119. doi: 10.30813/bmj.v11i2.627.
- Sahni, Jolly. 2019. “Role of Quality of Work Life in Determining Employee Engagement and Organizational Commitment in Telecom Industry.” *International Journal for Quality Research* 13(2):285–300. doi: 10.24874/IJQR13.02-03.
- Saks, Alan M. 2006. “Antecedents and Consequences of Employee Engagement.” *Journal of Managerial Psychology* 21(7):600–619. doi: 10.1108/02683940610690169.
- Setyaningrum, Retno Purwani, Arief Teguh Nugroho, and Gustiani Wahidatussholihah. 2020. “Job Satisfaction , Organizational Culture and Quality of Work Life and Employee Engagement : The Case of PT . Granitoguna Building Ceramics 1 * Job Satisfaction , Organizational Culture and Quality of Work Life and Employee Engagement : The Case of PT . G.” *The International Conference on Innovations in Social Sciences and Education* 1(1):231–41.
- Siemin Ciamas, Elsera, Dewi Anggraini, Dennius Dennius, Arwin Arwin, and Wilinny Wilinny. 2019. “On The Job Training Dan Off The Job Training Karyawan PT. Amir Hasan Medan.” *Jurnal Ilmiah Kohesi* 3(1):118–23.
- Srivastava, Shalini, Richa Misra, and Poornima Madan. 2019. “‘The Saviors Are Also Humans’: Understanding the Role of Quality of Work Life on Job Burnout and Job Satisfaction Relationship of Indian Doctors.” *Journal of Health Management* 21(2):210–29. doi: 10.1177/0972063419835099.
- Utami, Safira. 2021. “Pengaruh Quality of Work Life Dan Kepuasan Kerja Terhadap Employee Engagement Pt. Kereta Api Indonesia (Persero) Medan.” *Jurnal Ilmiah Kohesi* 5(3):96–101.