



PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN *ETHICAL LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DENGAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI MEDIATOR

TESIS

**Mita Widyaningsih
55123120015**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2025**

PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN *ETHICAL LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DENGAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI MEDIATOR



TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen

MITA WIDYANINGSIH
55123120015

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2025

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji bagaimana keseimbangan *work-life balance* (WLB) dan *ethical leadership* (EL) memengaruhi *employee engagement* (EE), dengan *job satisfaction* (JS) sebagai variabel perantara, dan bertujuan untuk memberikan rekomendasi praktis bagi kebijakan tempat kerja. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2025 di sebuah perusahaan alat medis berbasis di Jakarta, dengan menyurvei semua 82 karyawan tetap dari berbagai departemen untuk memastikan representasi yang komprehensif dari perspektif tempat kerja. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang mencakup WLB, EL, JS, dan EE, menggunakan skala Likert lima poin. Analisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4 diterapkan untuk mengevaluasi hubungan kausal antar variabel. Temuan menunjukkan bahwa baik WLB maupun EL secara signifikan dan positif mempengaruhi EE, sementara JS juga memiliki efek positif langsung pada EE. Selain itu, WLB dan EL masing-masing secara signifikan meningkatkan JS. Yang penting, JS terbukti menjadi mediator efek WLB dan EL terhadap EE, berperan sebagai jembatan kritis antara lingkungan kerja yang mendukung dan peningkatan keterlibatan karyawan. Hasil ini menyiratkan bahwa implementasi inisiatif keseimbangan kerja-kehidupan dan praktik kepemimpinan etis sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan. Studi ini memberikan panduan praktis bagi organisasi yang ingin membangun kebijakan sumber daya manusia yang mendukung untuk mempertahankan motivasi, kepuasan, dan retensi karyawan di industri perangkat kesehatan.

Kata Kunci: *work-life balance*, *ethical leadership*, *job satisfaction*, *employee engagement*.

U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

ABSTRACT

This study investigates how work-life balance (WLB) and ethical leadership (EL) affect employee engagement (EE), with job satisfaction (JS) as a mediating variable, and aims to offer practical recommendations for workplace policies. Conducted in 2025 at a Jakarta-based medical device company, the research surveyed all 82 permanent employees from diverse departments to ensure comprehensive representation of workplace perspectives. Data were gathered through structured questionnaires addressing WLB, EL, JS, and EE, using a five-point Likert scale. Analysis using SmartPLS 4 software was employed to assess causal links among variables. The findings reveal that both WLB and EL significantly and positively impact EE, while JS also has a direct positive effect on EE. Additionally, WLB and EL each significantly enhance JS. Importantly, JS is shown to mediate the effects of both WLB and EL on EE, serving as a critical bridge between supportive work environments and heightened employee engagement. The results highlight that implementing work-life balance initiatives and ethical leadership practices is vital for fostering job satisfaction and engagement. This study provides practical guidance for organizations seeking to build supportive human resource policies that sustain high motivation, satisfaction, and employee retention in the healthcare device industry.

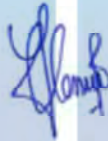
Keywords: work-life balance, ethical leadership, job satisfaction, employee engagement.

U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh *Work-Life Balance* Dan *Ethical Leadership* Terhadap *Employee Engagement* Dengan *Job Satisfaction* Sebagai Mediator
Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan
Nama : Mita Widyaningsih
NIM : 55123120015
Program : Magister Manajemen
Tanggal : 22 Agustus 2025

Mengesahkan
Pembimbing



Dr. Lenny Christina Nawangsari, M.M

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Magister Manajemen

UNIVERSITAS



(Dr. Nurul Hidayah, M.Si, Ak)



(Dr. Lenny Christina Nawangsari, M.M)

MERCU BUANA

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : Pengaruh *Work-Life Balance* Dan *Ethical Leadership* Terhadap *Employee Engagement* Dengan *Job Satisfaction* Sebagai Mediator

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Mita Widyaningsih

NIM : 55123120015

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 21 Agustus 2025

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 21 Agustus 2025



(Mita Widyaningsih)

UNIVERSITAS
MERCU BUANA



**PERNYATAAN PENGECEKAN PLAGIASI (*SIMILARITY*)
KARYA ILMIAH
*/SIMILARITY CHECK STATEMENT FOR SCIENTIFIC WORKS***

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh
/The undersigned, hereby declare that the scientific work written by

Nama */Name* : Mita Widyarningsih
NIM */Student id Number* : 55123120015
Program Studi */Study program* : S2 Manajemen

dengan judul:
/The title:

“PENGARUH WORK-LIFE BALANCE DAN ETHICAL LEADERSHIP TERHADAP
EMPLOYEE ENGAGEMENT DENGAN JOB SATISFACTION SEBAGAI MEDIATOR ”

telah dilakukan pengujian plagiasi (*similarity*) dengan sistem *Turnitin* pada tanggal:
/Has undergone a plagiarism (similarity) check using the Turnitin system on the date:

25 Agustus 2025

didapatkan nilai persentase sebesar:
and the similarity percentage obtained was:

11 %

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Jakarta, 25 Agustus 2025
Kepala Administrasi/ Tata Usaha
FEB Universitas Mercu Buana
/Head of FEB Administrator



scan or [click here](#) for verify

Ahmad Faqih, S.E., M.M.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah robbil alamin. Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul “**Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Ethical Leadership* Terhadap *Employee Engagement* Dengan *Job Satisfaction* Sebagai Mediator**”. Tesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Ibu Dr Lenny Christina Nawangsari, MM selaku Dosen Pembimbing Tesis yang selalu memberikan semangat dan dorongan yang amat sangat luar biasa kepada penulis, memberikan waktu, bimbingan dan saran yang sangat bermanfaat demi selesainya penyusunan tesis ini. Selesainya Tesis ini juga tidak lepas dari bimbingan, dan dukungan dan doa yang sangat berarti dari berbagai pihak. Melalui kata pengantar ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis ini, teruntuk kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Andi Adriansyah, M.Eng, selaku Rektor Universitas Mercu Buana
2. Dr. Nurul Hidayah, M.Si, Ak, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana
3. Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM, Kaprodi, selaku Ketua Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
4. Prof. Dr. Setyo Riyanto, MM, selaku Dosen Penguji
5. Dosen – dosen Program Magister Manajemen Universitas Mercu Buana
6. Seluruh karyawan yang telah berpartisipasi dalam memberikan waktunya untuk mengisi survei yang peneliti berikan dan karyawan terkait yang telah membantu penulis dalam penyusunan Tesis.

7. Teristimewa, kepada suami saya, Lendi Andita dan anak-anak tersayang, Saarah dan Syahna yang telah menjadi *my best support system*. Terimakasih atas doa, dukungan, pelukan, senyuman yang kalian berikan. Canda tawa kalian telah menjadi bahan bakar peneliti untuk tetap bersemangat menyusun dan menyelesaikan tesis ini. *This achievement is for you!*

8. Teruntuk Ibu dan Alm. Bapak, tesis ini sebagai pembuktian bahwa kita bisa meraih sesuatu bahkan hal yang tidak pernah kita pikir kita dapat meraihnya, selama kita terus berdoa dan berusaha. Terimakasih atas nilai luhur yang telah kalian tanamkan, tesis ini adalah salah satu hasil dari doa – doa kalian yang tiada henti untuk anak-anaknya.

8. Keluarga MM Warung Buncit, Pak Darmaji, Pak Maul, Mba Devi, Mba Ririn, Pak Rangga, Vita, Nisa, Putri. Terimakasih banyak untuk dukungan, semangat, *positivity*, canda tawa, keluh kesah yang telah kita lewati selama 3 semester ini. 3 semester yang tidak mudah, *but we did it!*

Penulis menyadari bahwa penelitian ini tidaklah lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Oleh karenanya, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan dan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Dengan segala ketulusan dan kerendahan diri, penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kelemahan dalam Tesis ini. Akhir kata, semoga Tesis ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Jakarta, 28 Juli 2025



Mita Widyaningsih

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACT	ii
PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
PERNYATAAN SIMILARITY CHECK.....	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian	19
1.3 Tujuan Penelitian.....	19
1.4 Kontribusi Penelitian.....	21
1.4.1 Kontribusi Teoritis	21
1.4.2 Kontribusi Praktis	22
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	23
2.1 Kajian Teori	23
2.1.1 Sustainable Development Goals	23
2.1.2 Employee Engagement (EE).....	31
2.1.3 Work-Life Balance (WLB)	33
2.1.4 Ethical Leadership (EL).....	37
2.1.5 Job Satisfaction (JS).....	40
2.2 Penelitian Terdahulu	44
2.2.1 Jurnal Internasional	45
2.2.2 Jurnal Nasional	64
2.3 Pengembangan Hipotesis.....	67
2.3.1 Pengaruh Work-Life Balance (WLB) terhadap Employee Engagement (EE)	68
2.3.2 Pengaruh Ethical Leadership (EL) terhadap Employee Engagement (EE)	69
2.3.3 Pengaruh Job Satisfaction (JS) terhadap Employee Engagement (EE).....	70
2.3.4 Pengaruh Ethical Leadership (EL) terhadap Job Satisfaction (JS)	76
2.3.5 Pengaruh Work-Life Balance (WLB) terhadap Employee Engagement melalui Job Satisfaction (JS).....	77
2.3.6 Pengaruh Ethical Leadership (EL) terhadap Employee Engagement (EE) melalui Job Satisfaction (JS)	79
BAB III METODE PENELITIAN.....	81

3.1	Desain Penelitian	81
3.2	Definisi dan Operasionalisasi Variabel.....	82
3.3	Populasi dan Sampel Penelitian.....	87
3.3.1	Populasi	87
3.3.2	Sampel.....	88
3.4	Metode Pengumpulan Data	89
3.5	Metode Analisis Data	93
3.5.1	Analisis Statistik Deskriptif	94
3.5.2	Statistik Inferensial	95
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	105
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	105
4.2	Statistik Deskriptif.....	108
4.2.1	Deskriptif Karakteristik Responden	109
4.3	Hasil Analisis Data	112
4.3.1	Pengujian Measurement Model (Outer Model)	112
4.3.2	Pengujian Struktural Model (Inner Model).....	124
4.3.3	Uji Hipotesis	128
4.4	Pembahasan	133
4.4.1	Pengaruh WLB Terhadap EE	133
4.4.2	Pengaruh EL Terhadap EE	135
4.4.3	Pengaruh JS Terhadap EE	137
4.4.4	Pengaruh WLB Terhadap JS	139
4.4.5	Pengaruh EL Terhadap JS	141
4.4.6	Pengaruh WLB Terhadap EE melalui JS	142
4.4.7	Pengaruh EL Terhadap EE melalui JS	144
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	147
5.1	Kesimpulan.....	147
5.2	Saran	150
	DAFTAR PUSTAKA	157
	LAMPIRAN	164

MERCU BUANA

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Pra-Survei Isu Employee Engagement.....	11
Tabel 1. 2 Pra-Survei Penerapan Work Life Balance, Ethical Leadership, dan Job Satisfaction	12
Tabel 2. 1 Jurnal Internasional	45
Tabel 2. 2 Jurnal Nasional	64
Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel	85
Tabel 3. 2 Skala Likert	86
Tabel 4. 1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	109
Tabel 4. 2 Deskripsi Responden Berdasarkan Tahun Lahir	110
Tabel 4. 3 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	111
Tabel 4. 4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	112
Tabel 4. 5 Hasil Pengujian Validitas Konvergen Variabel WLB, EL, JS, EE	113
Tabel 4. 6 Hasil Pengujian Ulang Validitas Konvergen Variabel WLB, EL, JS, EE	116
Tabel 4. 7 Nilai Cross Loading Seluruh Variabel dan Konstruksi Model Penelitian...	118
Tabel 4. 8 Nilai Average Variance Extracted (AVE) Model Penelitian.....	120
Tabel 4. 9 Nilai Fornell-Larcker Criterion Setiap Variabel Penelitian.....	120
Tabel 4. 10 Nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) dari Seluruh Variabel Penelitian	121
Tabel 4. 11 Nilai Cronbach's Alpha dari Model Penelitian.....	122
Tabel 4. 12 Nilai Composite Reliability dari Model Penelitian	123
Tabel 4. 13 Nilai R-Square (R^2) dari Model Penelitian.....	125
Tabel 4. 14 Nilai Q^2 dari Model Penelitian	126
Tabel 4. 15 Nilai f^2 dari Model Penelitian.....	128
Tabel 4. 16 Pengujian Hipotesis untuk Pengaruh Langsung	130
Tabel 4. 17 Pengujian Hipotesis untuk Pengaruh Tidak Langsung.....	130

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Survei Gallup Tentang Karyawan di Dunia Mengalami Kesepian Setiap Hari	3
Gambar 1. 2 Hasil Survei Gallup Tentang Hubungan Antara Keterlibatan dan Pengalaman Hidup Secara Keseluruhan.....	5
Gambar 1. 3 Hasil Survey Gallup Tentang Employee Engagement di Southeast Asia	6
Gambar 1. 4 Hasil Survey Gallup Tentang Employee Engagement di Indonesia.....	7
Gambar 1. 5 Alasan Gen Z dan Millenial dalam memilih pekerjaan.....	8
Gambar 1. 6 Hasil Survei Great Place to Work® Trust Index™ Surveys perbandingan tahun 2023 dan 2024	10
Gambar 1. 7 Hasil Survei Great Place to Work® Trust Index™ Surveys	10
Gambar 2. 1 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs)	24
Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual Penelitian	80
Gambar 4. 1 Nilai loading factor dari variabel WLB, EL, JS dan EE	113
Gambar 4. 2 Nilai perhitungan ulang loading factor dari Variabel WLB, EL, JS.....	115
Gambar 4. 3 Nilai perhitungan bootstrapping dari Variabel WLB, EL, JS	124
Gambar 4. 4 Hasil Koefisien Jalur (Uji Hipotesis)	129

U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Surat Izin Penelitian	164
Lampiran 2 : Kuesioner.....	165
Lampiran 3 : Tabulasi Data	171

