

Employee Wellbeing and Sustainable Performance: The Mediating Role of Work Engagement
Employee Wellbeing dan Kinerja Pegawai Berkelanjutan: Peran Mediasi Work Engagement

Herlina Amin Noor¹, Muh. Rusli², Nandang Komara³, Usman Sattar⁴, Jihan Safira Rospitasari Harun Sally⁵, Sulfaedah Lestari⁶, Syahrul⁷

Akademi Sekretari Manajemen Indonesia Publik, Makassar, Indonesia^{1,2,7}

International Women University, Bandung, Indonesia³

Politeknik Bombana, Bombana, Indonesia⁴

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Abdul Haris, Makassar, Indonesia^{5,6}

asmipublikmakassar686@gmail.com^{1*}, roeslicully@gmail.com², nandangkomara@iwu.ac.id³,
usmanfkumi@gmail.com⁴, jihansafirarospitasari@gmail.com⁵, ulfhalestary23@gmail.com⁶,
syahrul.s.kom@gmail.com⁷

ABSTRACT

Changes in work patterns and increasing performance demands require organizations to focus not only on targets but also on employees' psychological conditions that support long-term performance. This study aims to examine the effect of employee wellbeing on employee performance, with employee engagement as a mediating variable. A quantitative approach with an explanatory research design was employed. Data were collected through questionnaires from 150 employees and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The results indicate that employee wellbeing has a positive effect on employee engagement and employee performance. Employee engagement also has a positive effect on employee performance. Furthermore, employee engagement partially mediates the relationship between employee wellbeing and employee performance. These findings highlight that employee wellbeing influences performance not only directly but also indirectly through enhanced work engagement as a key psychological mechanism. This study suggests that sustainable performance improvement strategies should emphasize the integrated management of employee wellbeing and engagement.

Keywords: *employee wellbeing; employee engagement; employee performance; job performance; SEM-PLS.*

ABSTRAK

Perubahan cara kerja dan meningkatnya tuntutan kinerja mendorong organisasi untuk tidak hanya berfokus pada target, tetapi juga pada kondisi psikologis pegawai yang menopang kinerja jangka panjang. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh employee wellbeing terhadap employee performance dengan employee engagement sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research. Data dikumpulkan melalui kuesioner dari 150 pegawai dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee wellbeing berpengaruh positif terhadap employee engagement dan employee performance. Employee engagement juga terbukti berpengaruh positif terhadap employee performance. Lebih lanjut, employee engagement terbukti memediasi secara parsial hubungan antara employee wellbeing dan employee performance. Temuan ini menegaskan bahwa kesejahteraan pegawai tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga bekerja melalui peningkatan keterlibatan kerja sebagai mekanisme psikologis utama. Penelitian ini memberikan implikasi bahwa upaya peningkatan kinerja yang berkelanjutan perlu diarahkan pada pengelolaan kesejahteraan dan keterlibatan pegawai secara terintegrasi.

Kata Kunci: *employee wellbeing; employee engagement; employee performance; kinerja pegawai; SEM-PLS.*

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0).

Artikel ini adalah artikel akses terbuka yang didistribusikan di bawah ketentuan Lisensi Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).



PENDAHULUAN

Industri perbankan dan organisasi layanan pada umumnya menghadapi tekanan berlapis untuk menjaga kinerja yang stabil dan berkelanjutan di tengah perubahan cara kerja, percepatan digital, serta tuntutan layanan yang makin cepat dan presisi. Dalam situasi seperti ini, isu *employee wellbeing* tidak lagi diposisikan sebagai “program tambahan”, melainkan sebagai fondasi kapasitas kerja jangka panjang karena kesejahteraan pegawai berkaitan dengan kualitas energi, fokus, dan daya tahan dalam menghadapi tuntutan kerja. Literatur mutakhir juga menegaskan bahwa riset *wellbeing* semakin diarahkan untuk memahami mekanisme (mediator/moderator) yang menjelaskan bagaimana *wellbeing* terhubung dengan berbagai luaran organisasi, termasuk produktivitas dan kinerja (Pandey et al., 2025; Tribuana, Usman, & Dayanti, 2025).

Dari perspektif teoritis, *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* menjelaskan bahwa keseimbangan antara tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*) menentukan apakah pegawai mengalami kelelahan atau justru terdorong pada kondisi positif seperti *work engagement*. Pembaruan kajian JD-R menekankan bahwa *work engagement (vigor, dedication, absorption)* adalah “mesin motivasional” yang muncul ketika sumber daya kerja memadai, lalu mendorong perilaku kerja adaptif dan hasil kerja yang lebih baik (Bakker et al., 2023; Gürbüz et al., 2023; Tribuana et al., 2024). Selain itu, bukti terkini menunjukkan pentingnya pengelolaan *job demands* dan penguatan *job resources* agar *wellbeing* tetap terlindungi, terutama pada pekerjaan dengan tekanan tinggi (Pienaar et al., 2025; Tribuana, Usman, & D. Dayanti, 2025).

Dalam konteks hubungan antarvariabel, riset berbasis tinjauan (*review*) juga menguatkan bahwa *psychological wellbeing* memiliki kaitan yang bermakna terhadap *job performance*, sehingga organisasi perlu memandang *wellbeing* sebagai faktor manajerial yang berdampak pada efektivitas kerja bukan sekadar isu individual (Anggar Wijayanti, 2025). Temuan ini selaras dengan arah riset *wellbeing* terbaru yang memetakan keterhubungan *wellbeing* dengan *outcome* organisasi secara lebih komprehensif dan multi-level, sehingga membuka ruang penjelasan “melalui jalur apa” *wellbeing* bekerja terhadap kinerja (Pandey et al., 2025).

Di sisi lain, *work engagement* banyak dibahas sebagai penghubung paling logis antara kondisi psikologis positif dan kinerja karena *engagement* merepresentasikan keterlibatan aktif yang bersifat motivasional. Meta-analisis terbaru menunjukkan bahwa *work engagement* berhubungan dengan performa kerja (termasuk *task* dan *contextual performance*) dan menjadi variabel yang konsisten digunakan untuk menjelaskan peningkatan capaian kerja (Neuber et al., 2022). Secara operasional, ketika pegawai merasa lebih sejahtera, mereka cenderung lebih “hadir” secara psikologis dalam pekerjaan, lebih tekun, dan lebih berinisiatif yang kemudian tercermin pada performa.

Namun, dinamika tempat kerja modern juga menghadirkan tantangan baru yang memengaruhi *wellbeing* dan *engagement*, misalnya beban kerja digital (*digital workload*) dan intensitas penggunaan teknologi yang dapat menekan atau justru mendukung kondisi psikologis, bergantung pada desain kerja dan dukungan organisasi. Studi di bidang sistem informasi manajemen menunjukkan keterkaitan antara *digital workload*, *work engagement*, dan *psychological wellbeing*, yang menegaskan bahwa perubahan cara kerja modern perlu dikelola agar tidak menggerus kapasitas kerja (Sharma, 2024). Berangkat dari landasan tersebut, penelitian ini menempatkan *work engagement* sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan bagaimana *employee wellbeing* mendorong *employee performance* (kinerja pegawai) secara lebih berkelanjutan, sekaligus memperkaya bukti empiris yang menekankan pentingnya mekanisme psikologis dalam relasi *wellbeing–kinerja* (Diep & Horváthová, 2026; Hamza & Farah, 2025).

LITERATURE REVIEW

Employee Wellbeing dalam konteks kerja modern

Employee wellbeing merujuk pada kondisi kesejahteraan pegawai yang bersifat menyeluruh mencakup aspek psikologis, emosional, dan keberfungsian kerja yang membentuk kapasitas pegawai untuk mempertahankan energi, fokus, serta daya tahan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Arah riset *wellbeing* terkini semakin menekankan bahwa *wellbeing* tidak berdiri sendiri sebagai *outcome* individual, tetapi terhubung dengan *outcome* organisasi melalui beragam jalur (*antecedents–mediators–moderators–outcomes*) yang bersifat *multi-level*. Pandey et al. menegaskan bahwa studi *wellbeing* mutakhir perlu menempatkan mekanisme psikologis dan kontekstual sebagai penjelas “bagaimana” *wellbeing* menghasilkan dampak pada luaran organisasi, termasuk kinerja (Pandey et al., 2025). Di level praktik, temuan di konteks perbankan Makassar juga menunjukkan bahwa transformasi digital dan dinamika organisasi dapat beririsan dengan kesejahteraan psikologis pegawai, sehingga *wellbeing* relevan sebagai faktor yang menentukan stabilitas pelaksanaan kerja (Tribuana et al., 2024).

Dalam perspektif keberlanjutan organisasi, *wellbeing* juga semakin sering dibahas sebagai komponen penting untuk menjaga performa jangka panjang karena ia memengaruhi kemampuan pegawai bertahan dan beradaptasi. Pada kerangka “keberlanjutan bisnis” yang lebih luas, peran strategis HR dalam agenda ESG juga menekankan pentingnya memperlakukan faktor manusia termasuk kesejahteraan sebagai elemen yang menentukan daya saing dan ketahanan organisasi (Tribuana, Usman, & Dayanti, 2025). Selain itu, studi komparatif lintas sektor di Makassar turut menguatkan bahwa *wellbeing* berkaitan dengan kinerja dan dapat bervariasi antar sektor, sehingga membuka ruang penelitian yang lebih fokus pada mekanisme psikologis yang menjelaskan hubungan tersebut (Tribuana, Usman, & D. Dayanti, 2025).

JD-R Theory sebagai landasan hubungan wellbeing–engagement–kinerja

Secara teoritis, *Job Demands–Resources* (JD-R) Theory menjelaskan bahwa keseimbangan antara tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*) mendorong dua proses utama: proses penurunan kesehatan (misalnya *burnout*) dan proses motivasional (misalnya *work engagement*). Pembaruan JD-R menegaskan bahwa *work engagement* merupakan kondisi motivasional positif yang muncul ketika sumber daya kerja memadai, dan *engagement* berperan penting dalam menjembatani kondisi psikologis positif dengan luaran kerja seperti kinerja (Bakker et al., 2023). Dalam konteks tuntutan kerja yang tinggi, bukti terkini juga menunjukkan bahwa *job demands* yang menghambat (*hindering*) dan *job resources* berhubungan dengan kesejahteraan serta sikap/perilaku kerja, sehingga organisasi perlu mengelola tuntutan dan memperkuat sumber daya agar *wellbeing* tetap terlindungi (Pienaar et al., 2025).

Work engagement sebagai mekanisme psikologis menuju kinerja

Work engagement (*vigor, dedication, absorption*) dipandang sebagai bentuk keterhubungan psikologis aktif yang membuat pegawai bekerja dengan energi, ketekunan, dan keterlibatan yang kuat. Bukti meta-analitik menunjukkan *engagement* berkorelasi dengan berbagai konsekuensi positif (misalnya kepuasan kerja dan komitmen) serta konsisten dipengaruhi oleh sumber daya kerja dan *personal resources*. Meta-analisis lain yang lebih spesifik juga mengonfirmasi bahwa *work engagement* berkaitan dengan kinerja (*task* dan *contextual*), sehingga *engagement* layak diposisikan sebagai “mesin motivasional” yang menjelaskan mengapa kondisi psikologis yang baik dapat termanifestasi menjadi performa (Neuber et al., 2022). Temuan tersebut diperkuat oleh meta-analisis yang secara langsung menguji keterkaitan *engagement* dengan *job performance* (Corbeanu & Iliescu, 2023).

Pengaruh *employee wellbeing* terhadap *employee performance*

Hubungan *wellbeing*–kinerja semakin banyak didiskusikan melalui pendekatan review sistematis. Misalnya, tinjauan sistematis tentang *wellbeing* dan *performance* menegaskan bahwa penelitian kontemporer memetakan keterkaitan *wellbeing* dengan performa baik pada level individu maupun organisasi, sekaligus menekankan pentingnya jalur penjelas (mediator) yang membuat hubungan tersebut terjadi secara konsisten pada berbagai konteks kerja (Hamza & Farah, 2025). Dengan demikian, semakin logis bila organisasi memandang *wellbeing* bukan hanya isu personal, melainkan prasyarat bagi efektivitas kerja yang stabil karena *wellbeing* menopang kemampuan pegawai menjaga kualitas kerja dalam situasi tekanan dan perubahan.

H1: *Employee wellbeing* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh *employee wellbeing* terhadap *work engagement*

JD-R *Theory* memprediksi bahwa kondisi kesejahteraan yang lebih baik cenderung berjalan seiring dengan meningkatnya keterlibatan kerja karena pegawai memiliki sumber daya psikologis yang lebih kuat untuk terlibat secara aktif. Sintesis empiris pada studi meta-analitik menunjukkan bahwa faktor-faktor yang berkaitan dengan sumber daya dan kondisi psikologis berhubungan dengan *engagement*, sementara *engagement* sendiri merepresentasikan keadaan motivasional yang erat dengan pengalaman kerja positif (Mazzetti et al., 2023). Pada sisi lain, dinamika kerja modern juga dapat memengaruhi jalur ini: teknologi digital dapat menjadi sumber daya yang membantu, tetapi juga bisa memicu tekanan baru; penelitian pada sektor jasa keuangan menunjukkan teknologi digital berkaitan dengan *wellbeing*/mental health dan perlu dikelola agar tidak menurunkan kapasitas psikologis pegawai (Sansovini & Magida, 2025).

H2: *Employee wellbeing* berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

Pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance*

Work engagement secara konsisten dihubungkan dengan peningkatan performa karena pegawai yang *engaged* cenderung bekerja lebih tekun, proaktif, dan mampu mempertahankan kualitas output baik pada aspek *task performance* maupun *contextual performance*. Bukti meta-analitik menunjukkan hubungan *engagement* dengan performa kerja secara bermakna, dan *engagement* sering menjadi variabel yang “stabil” untuk menjelaskan variasi kinerja di banyak konteks kerja (Neuber et al., 2022). Temuan ini juga sejalan dengan meta-analisis yang menguji *engagement* dan *job performance* secara spesifik (Corbeanu & Iliescu, 2023).

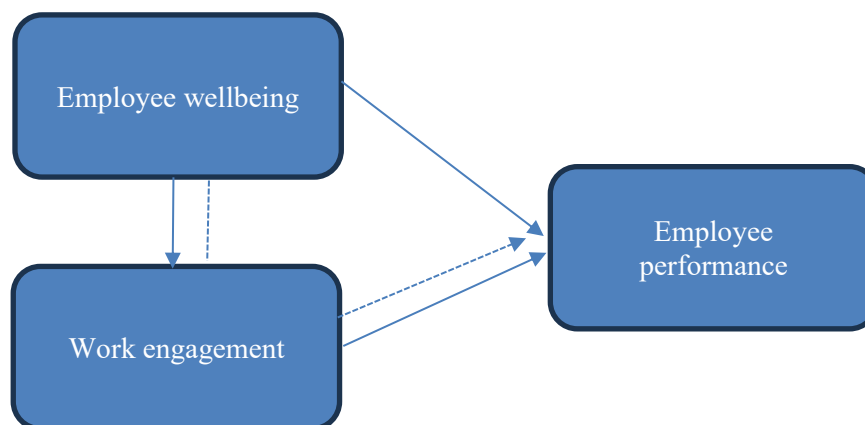
H3: *Work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

***Work engagement* sebagai variabel mediasi**

Dengan menggabungkan logika JD-R dan bukti empiris, jalur mediasi menjadi rasional: *wellbeing* menyediakan basis psikologis yang memungkinkan pegawai lebih *engaged*, sementara *engagement* menerjemahkan kondisi psikologis positif tersebut ke dalam perilaku kerja berorientasi hasil. Review sistematis tentang *wellbeing*–*performance* menegaskan bahwa hubungan tersebut seringkali dijelaskan melalui variabel perantara, sehingga pengujian mediasi *engagement* dapat memperjelas “mekanisme” yang menghubungkan *wellbeing* dan kinerja (Hamza & Farah, 2025). Selain itu, kajian sistematis pada ranah HRM–*wellbeing*–*performance* juga menekankan

bahwa *outcome* performa sering berkelindan dengan proses psikologis seperti *engagement*, sehingga variabel ini tepat diposisikan sebagai mediator dalam model penelitian (Diep & Horváthová, 2026).

H4: Work engagement memediasi pengaruh *employee wellbeing* terhadap kinerja pegawai.



Gambar 1. Model Konseptual Pengaruh *Employee Wellbeing* terhadap *Kinerja Pegawai* dengan *Work Engagement* sebagai Variabel Mediasi

Pada Gambar 1 terlihat bahwa model konseptual penelitian ini menempatkan *employee wellbeing* sebagai variabel independen yang mencerminkan kondisi kesejahteraan pegawai (kenyamanan kerja, rasa aman, dukungan organisasi, keseimbangan kerja–kehidupan, serta energi kerja) yang diasumsikan mendorong peningkatan kualitas keterlibatan pegawai dalam pekerjaan. *Work engagement* diposisikan sebagai variabel mediasi yang merepresentasikan keterlibatan aktif pegawai (*vigor*, *dedication*, dan *absorption*) sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana *wellbeing* diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang lebih fokus, tekun, dan proaktif. Selanjutnya, kinerja pegawai ditempatkan sebagai variabel dependen yang menggambarkan pencapaian kerja (kualitas, ketepatan waktu, efisiensi, dan kontribusi). Dengan demikian, model ini menguji dua jalur pengaruh, yaitu pengaruh langsung *employee wellbeing* → kinerja pegawai serta pengaruh tidak langsung *employee wellbeing* → *work engagement* → kinerja pegawai, yang menegaskan bahwa peningkatan kinerja dapat terjadi melalui peningkatan keterlibatan kerja sebagai dampak dari kesejahteraan pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research*, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara *employee wellbeing*, *work engagement*, dan kinerja pegawai. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung (mediasi) antarvariabel dalam konteks perilaku dan kinerja pegawai di lingkungan organisasi.

Desain penelitian yang digunakan adalah *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu periode waktu tertentu untuk menangkap persepsi responden terhadap kondisi kesejahteraan kerja, tingkat keterlibatan kerja, dan kinerja pegawai. Desain ini umum digunakan dalam penelitian sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya ketika fokus penelitian adalah menguji model hubungan antarvariabel psikologis dan perilaku kerja.

Penelitian ini dilaksanakan pada organisasi sektor jasa (perbankan/layanan) dengan unit analisis pegawai aktif. Responden penelitian adalah pegawai yang terlibat langsung dalam aktivitas operasional dan pelayanan, sehingga memiliki pengalaman kerja yang relevan untuk menilai kondisi *wellbeing*, *engagement*, dan kinerja. Pemilihan konteks organisasi jasa didasarkan pada karakteristik pekerjaan yang memiliki tuntutan kinerja,

ketepatan, dan konsistensi layanan yang tinggi.

Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai pada unit kerja yang menjadi objek penelitian. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, dengan kriteria sebagai berikut:

- (1) pegawai aktif pada organisasi tempat penelitian dilakukan;
- (2) memiliki masa kerja minimal satu tahun; dan
- (3) terlibat langsung dalam aktivitas kerja operasional atau pelayanan.

Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 150 responden, yang dinilai telah memenuhi ketentuan kecukupan sampel untuk analisis *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS).

Jenis data yang digunakan adalah data primer, yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Data yang dikumpulkan merefleksikan persepsi pegawai terhadap tingkat *employee wellbeing*, *work engagement*, dan kinerja pegawai. Selain itu, data sekunder berupa literatur ilmiah dan dokumen pendukung organisasi digunakan untuk memperkuat landasan teoritis dan pembahasan hasil penelitian.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner terstruktur dengan pertanyaan tertutup. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator-indikator yang telah dikembangkan dan divalidasi dalam penelitian terdahulu. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Kuesioner disebarkan kepada responden secara daring dan/atau luring sesuai dengan kebijakan dan kondisi organisasi.

Variabel penelitian terdiri dari tiga konstruk utama. *Employee wellbeing* diukur melalui persepsi pegawai terhadap kenyamanan kerja, rasa aman, dukungan organisasi, keseimbangan kerja–kehidupan, dan energi kerja. *Work engagement* diukur berdasarkan dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang mencerminkan tingkat keterlibatan psikologis pegawai dalam pekerjaan. Kinerja pegawai diukur melalui pencapaian target, kualitas kerja, ketepatan waktu, efisiensi, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan metode SEM-PLS dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Tahapan analisis meliputi:

1. pengujian model pengukuran (*outer model*) untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk;
2. pengujian model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antarvariabel; dan
3. pengujian efek mediasi *work engagement* melalui prosedur *bootstrapping* untuk menilai pengaruh tidak langsung *employee wellbeing* terhadap kinerja pegawai.

Hasil analisis selanjutnya diinterpretasikan untuk menjawab tujuan penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 150 responden. Profil demografi menunjukkan mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (60,7%) dan berada pada kelompok usia produktif, terutama 30–39 tahun (40,0%). Dari sisi masa kerja, responden didominasi pegawai dengan masa kerja 6–10 tahun (30,7%) dan 3–5 tahun (29,3%). Tingkat pendidikan mayoritas adalah S1 (59,3%), dan jabatan terbanyak berada pada level staff (80,7%). Komposisi ini menunjukkan responden merupakan pegawai operasional yang relevan untuk menilai *employee wellbeing*, *employee engagement*, dan *employee performance* dalam konteks kerja sehari-hari. Rincian lengkap karakteristik responden disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Demografi Responden (n=150)

Variabel	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	91	60,7

Variabel	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Kelompok Usia	Perempuan	59	39,3
	20–29 tahun	44	29,3
	30–39 tahun	60	40
	40–49 tahun	37	24,7
	≥50 tahun	9	6
Masa Kerja	<3 tahun	38	25,3
	3–5 tahun	44	29,3
	6–10 tahun	46	30,7
	>10 tahun	22	14,7
Pendidikan	D3	18	12
	S1	89	59,3
	S2	43	28,7
Jabatan	Staff	121	80,7
	Supervisor	24	16
	Manager	5	3,3

Validitas konvergen. Pengujian outer loading menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai di atas 0,70, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Secara ringkas, rentang outer loading untuk Employee Engagement adalah 0,784–0,875, Employee Performance 0,764–0,833, dan Employee Wellbeing 0,769–0,838. Rangkuman hasil validitas konvergen ini ditampilkan pada Tabel 2.

Reliabilitas dan validitas konstruk. Hasil pengujian konsistensi internal memperlihatkan nilai Cronbach's alpha untuk semua konstruk berada pada rentang 0,893–0,914, serta Composite Reliability (ρ_c) berada pada rentang 0,918–0,933. Selain itu, nilai AVE untuk Employee Engagement (0,699), Employee Performance (0,657), dan Employee Wellbeing (0,651) telah melampaui batas minimum 0,50, sehingga validitas konvergen konstruk terpenuhi secara meyakinkan. Ringkasan reliabilitas dan validitas konstruk disajikan pada Tabel 3.

Tabel 2. Validitas Kovergen

Konstruk	Indikator	Outer Loading
Employee Engagement	ENG1–ENG6	0,784 – 0,875
Employee Performance	PERF1–PERF6	0,764 – 0,833
Employee Wellbeing	WB1–WB6	0,769 – 0,838

Tabel 3. Reliabilitas Konstruk

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (ρ_c)	AVE
Employee Engagement	0.914	0.933	0.699
Employee Performance	0.895	0.920	0.657
Employee Wellbeing	0.893	0.918	0.651

Validitas diskriminan (HTMT). Seluruh nilai HTMT berada pada rentang 0,641–0,718, atau di bawah ambang batas 0,85, sehingga menunjukkan tidak ada masalah tumpang tindih antar konstruk. Hasil ini diringkas pada Tabel 4. Multikolinearitas. Evaluasi multikolinearitas menunjukkan indikator umumnya berada pada batas yang dapat diterima. Dengan demikian, model layak dilanjutkan pada pengujian struktural.

Tabel 4. Validitas Diskriminant

Konstruk	Engagement	Performance	Wellbeing
Employee Engagement	—	0.718	0.641
Employee Performance		—	0.664
Employee Wellbeing			—

Kecocokan model (model fit). Nilai SRMR = 0,062 dan NFI = 0,886 menunjukkan kecocokan model yang memadai. Bersamaan dengan itu, nilai R^2 menunjukkan bahwa Employee Wellbeing mampu menjelaskan 34,9% variasi Employee Engagement ($R^2 = 0,349$), sedangkan kombinasi Employee Wellbeing dan Employee Engagement mampu menjelaskan 50,3% variasi Employee Performance ($R^2 = 0,503$). Ringkasan model fit dan R^2 disajikan pada Tabel 5.

Effect size (f^2). Kekuatan pengaruh Employee Wellbeing terhadap Employee Engagement tergolong besar ($f^2 = 0,537$). Pengaruh Employee Engagement terhadap Employee Performance tergolong menengah ($f^2 = 0,278$), sedangkan pengaruh langsung Employee Wellbeing terhadap Employee Performance tergolong kecil–menengah ($f^2 = 0,144$). Hasil ini menunjukkan bahwa mekanisme keterlibatan kerja menjadi jalur yang sangat penting dalam menghubungkan wellbeing dan kinerja. Rangkuman effect size disajikan pada Tabel 6.

Relevansi prediktif (Q^2). Hasil blindfolding menunjukkan nilai Q^2 positif untuk konstruk endogen, yaitu Employee Engagement ($Q^2 = 0,233$) dan Employee Performance ($Q^2 = 0,320$), yang mengindikasikan model memiliki relevansi prediktif. Rangkuman Q^2 ditampilkan pada Tabel 7.

Tabel 5. Model Fit

Indikator	Nilai
SRMR	0.062
NFI	0.886
R^2 Employee Engagement	0.349
R^2 Employee Performance	0.503

Tabel 6. Effect Size

Hubungan	f^2	Kategori
Wellbeing → Engagement	0.537	Besar
Engagement → Performance	0.278	Menengah
Wellbeing → Performance	0.144	Kecil–Menengah

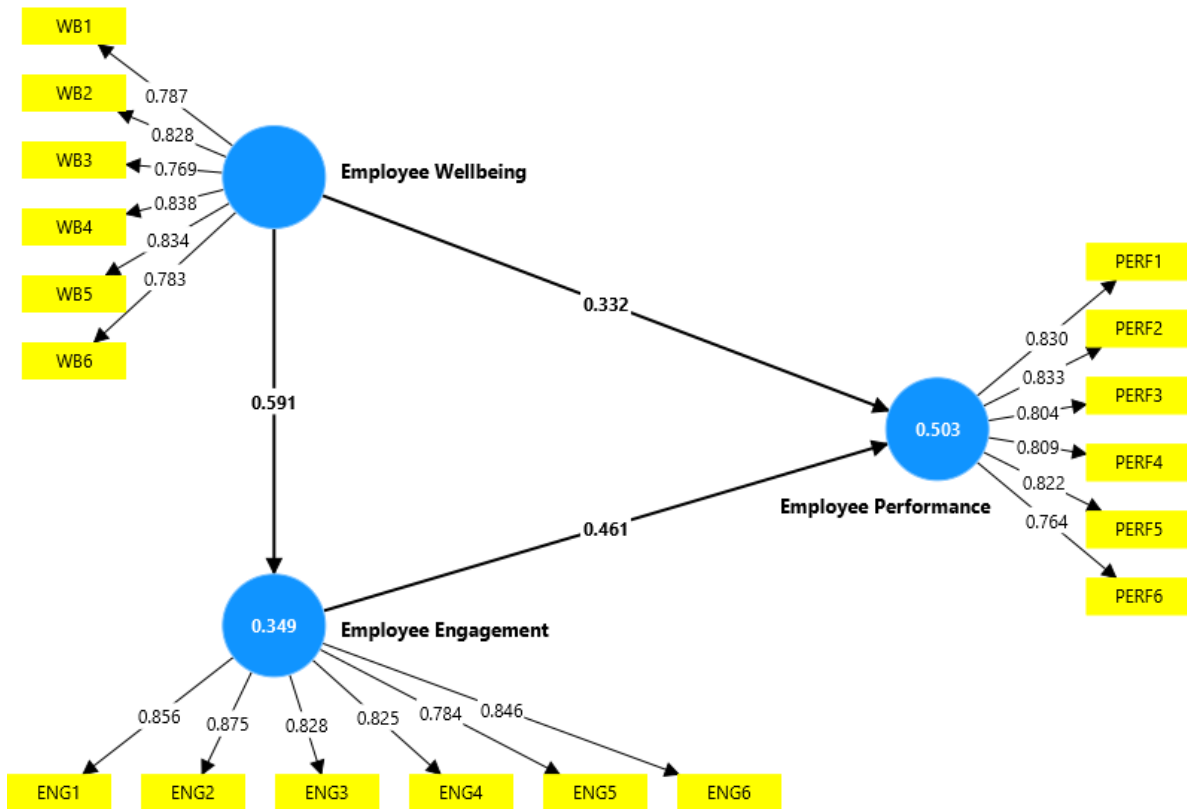
Tabel 7. Relevansi Prediktif

Konstruk Endogen	Q^2
Employee Engagement	0.233
Employee Performance	0.320

Hasil bootstrapping menunjukkan seluruh hubungan yang diuji bersifat positif dan signifikan ($p < 0,001$). Employee Wellbeing berpengaruh positif terhadap Employee Performance ($\beta = 0,332$), Employee Wellbeing berpengaruh positif terhadap Employee Engagement ($\beta = 0,591$), dan Employee Engagement berpengaruh positif terhadap Employee Performance ($\beta = 0,461$). Selain itu, pengaruh tidak langsung Employee Wellbeing terhadap Employee Performance melalui Employee Engagement juga signifikan ($\beta = 0,272$), sehingga menunjukkan bahwa Employee Engagement berperan sebagai mediasi parsial. Ringkasan lengkap hasil hipotesis H1–H4 disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	β	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H1	Wellbeing \rightarrow Performance	0.332	4.672	<0.001	Diterima
H2	Wellbeing \rightarrow Engagement	0.591	12.265	<0.001	Diterima
H3	Engagement \rightarrow Performance	0.461	6.461	<0.001	Diterima
H4	Wellbeing \rightarrow Engagement \rightarrow Performance	0.272	5.571	<0.001	Diterima (Mediasi Parsial)



Gambar 2. Analisis Jalur

Pertama, temuan penelitian menunjukkan bahwa employee wellbeing berpengaruh positif terhadap employee engagement ($\beta = 0,591$; $t = 12,265$; $p = 0,000$). Secara substantif, hasil ini menegaskan bahwa ketika pegawai merasa lebih sejahtera misalnya lebih nyaman, lebih aman, merasa didukung, dan lebih bertenaga maka mereka lebih mudah “terlibat penuh” dalam pekerjaan (vigor, dedication, absorption). Pola ini konsisten dengan arah riset wellbeing yang menempatkan kondisi psikologis positif sebagai sumber daya yang mendorong keterlibatan kerja dan membangun kapasitas kerja berkelanjutan. Secara konseptual, hal ini juga sejalan dengan penguatan agenda riset wellbeing yang menekankan pentingnya mekanisme psikologis (jalur proses) dalam menjelaskan bagaimana wellbeing terhubung dengan outcome organisasi (Pandey et al., 2025).

Kedua, penelitian ini menemukan bahwa employee engagement berpengaruh positif terhadap employee performance ($\beta = 0,461$; $t = 6,461$; $p = 0,000$). Artinya, keterlibatan yang tinggi ditandai oleh energi kerja, ketekunan, dan keterpusatan pada tugas berkaitan dengan keluaran kerja yang lebih baik. Temuan ini sejalan dengan bukti meta-analitik yang menunjukkan bahwa work/employee engagement berasosiasi positif dengan performa kerja dan menjadi salah satu prediktor yang konsisten dalam berbagai konteks organisasi. Dengan kata lain, engagement berfungsi sebagai “mesin motivasional” yang menjembatani kondisi psikologis positif dengan perilaku kerja efektif dan capaian kinerja (Neuber et al., 2022).

Ketiga, terdapat pengaruh langsung employee wellbeing terhadap employee performance ($\beta = 0,332$; $t = 4,672$; $p = 0,000$). Hasil ini memperkuat argumen bahwa wellbeing bukan sekadar “perasaan baik”, melainkan berkontribusi nyata pada kualitas fokus, stabilitas emosi kerja, dan daya tahan menghadapi tuntutan pekerjaan yang pada akhirnya terlihat pada kinerja. Literatur juga menegaskan hubungan wellbeing/mental health dengan job performance, baik sebagai relasi langsung maupun melalui jalur perilaku kerja yang produktif (Lu et al., 2022).

Keempat (temuan kunci), pengaruh tidak langsung wellbeing terhadap performance melalui engagement terbukti signifikan (β tidak langsung = $0,272$; $t = 5,571$; $p = 0,000$). Karena jalur langsung wellbeing \rightarrow performance juga tetap signifikan, maka mekanisme yang terjadi adalah mediasi parsial: wellbeing meningkatkan kinerja secara langsung, sekaligus secara tidak langsung dengan menaikkan engagement terlebih dahulu. Pola ini sangat sejalan dengan studi empiris yang menempatkan work engagement sebagai mediator penting yang menjelaskan “bagaimana” kondisi psikologis/mental health memengaruhi performa kerja. Dengan kata lain, wellbeing memberi “bahan bakar” psikologis, engagement menjadi “cara kerja” motivasionalnya, lalu kinerja muncul sebagai hasil akhirnya (Lu et al., 2022; Neuber et al., 2022).

Kelima, dari sisi kekuatan penjelasan model (inner model), nilai R^2 menunjukkan kemampuan prediksi yang memadai: wellbeing menjelaskan variasi engagement ($R^2 = 0,349$), dan wellbeing bersama engagement menjelaskan variasi performance ($R^2 = 0,503$). Ini berarti peran wellbeing + engagement cukup kuat dalam memetakan dinamika kinerja pegawai pada konteks yang diteliti. Selain itu, effect size menunjukkan bahwa pengaruh wellbeing terhadap engagement tergolong besar ($f^2 = 0,537$), sementara engagement terhadap performance ($f^2 = 0,278$) dan wellbeing terhadap performance ($f^2 = 0,144$) berada pada tingkat yang bermakna secara praktis. Pola ini memperkuat narasi bahwa investasi pada wellbeing terutama akan “terlihat” paling kuat melalui peningkatan engagement, sebelum kemudian terkonversi menjadi perbaikan kinerja.

Keenam, relevansi prediktif (Q^2) juga mendukung kualitas model. Nilai Q^2 yang positif untuk engagement dan performance menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik dalam konteks sampel Anda. Secara implikatif, ini menguatkan pesan bahwa strategi penguatan wellbeing dan engagement bukan hanya “masuk akal secara teori”, tetapi juga menunjukkan daya jelaskan/prediksi yang nyata terhadap kinerja. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkuat arus utama literatur yang memosisikan wellbeing sebagai fondasi psikologis produktivitas dan engagement sebagai mekanisme motivasional yang mengubah kondisi positif pegawai menjadi performa kerja yang lebih kuat dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa employee wellbeing memiliki peran sentral dalam meningkatkan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui employee engagement sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan tersebut. Pegawai yang merasa lebih sejahtera ditandai oleh kenyamanan kerja, rasa aman, dukungan organisasi, serta energi kerja cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan, seperti semangat, dedikasi, dan fokus yang berkelanjutan. Keterlibatan kerja inilah yang kemudian diterjemahkan menjadi kinerja yang lebih konsisten, efektif, dan berkualitas. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada target dan kontrol kerja, tetapi sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis pegawai dan kualitas pengalaman kerja yang mereka rasakan. Dengan demikian, strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada kesejahteraan dan keterlibatan pegawai menjadi kunci untuk membangun kinerja yang stabil dan berkelanjutan, khususnya dalam konteks organisasi layanan dengan tuntutan kerja yang tinggi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi selama proses penyusunan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggar Wijayanti. (2025). The Effect of Job Placement and Psychological Well-Being on Employee Performance with Organizational Commitment as Mediator at PNM Lampung Regional Branch 1. *International Journal of Integrative Sciences*, 4(8), 1885–1912. <https://doi.org/10.55927/ijis.v4i8.515>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Corbeanu, A., & Iliescu, D. (2023). The Link Between Work Engagement and Job Performance. *Journal of Personnel Psychology*, 22(3), 111–122. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000316>
- Diep, T. P. T., & Horváthová, P. (2026). Human resource management, employee well-being, and performance: A systematic review. *Human Systems Management*, 45(1), 89–108. <https://doi.org/10.1177/01672533251355886>
- Gürbüz, S., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Brouwers, E. P. M. (2023). Sustainable employability and work engagement: a three-wave study. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1188728>
- Hamza, A., & Farah, A. (2025). The relationship between well-being at work and performance: a systematic literature review. *Journal of Management Development*, 1–30. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2024-0433>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B., & Holling, H. (2022). How work engagement relates to performance and absenteeism: a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 292–315. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953989>
- Pandey, A., Maheshwari, M., & Malik, N. (2025). A systematic literature review on employee well-being: Mapping multi-level antecedents, moderators, mediators and future research agenda. *Acta Psychologica*, 258, 105080. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105080>
- Pienaar, J., Falkenberg, H., Ström, P., & Sverke, M. (2025). How do job demands and job resources relate to well-being, turnover intention and performance in retail? Insights from Swedish trade union members. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/09593969.2025.2544929>
- Sansovini, E., & Magida, A. (2025). Effect of digital technologies on employee wellbeing and mental health. *Behaviour & Information Technology*, 44(18), 4538–4550. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2025.2483795>
- Sharma, R. (2024). Technostress In The Digital World And Impact On Employee Work Performance And Mental Health. *Journal of Business Management and Information Systems*, 11(2), 64–73. <https://doi.org/10.48001/jbmis.1102005>
- Tribuana, D., Narimawati, U., & Syafei, M. Y. (2024). Digital Transformation and Psychological Welfare at MNC Bank Makassar Branch. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)*, 7(2). <https://doi.org/10.31538/ijse.v7i2.4874>
- Tribuana, D., Usman, U., & Dayanti. (2025). Transformasi SDM Dalam Mendorong Keberlanjutan Bisnis: Peran Strategis HR Dalam Implementasi ESG. *Jurnal Teknologi Dan Bisnis Cerdas*, 1(1), 1–16. <https://doi.org/10.64476/jtbc.v1i1.1>
- Tribuana, D., Usman, U., & Dayanti, D. (2025). Analisis Perbandingan Employee Wellbeing terhadap Kinerja Pegawai pada Tiga Sektor Industri. *Jurnal Teknologi Dan Bisnis Cerdas*, 1(1), 17–27. <https://doi.org/10.64476/jtbc.v1i1.2>