Management Studies and Entrepreneurship Journal
Vol 7(2) 2026:1752-1765

An Integrative Model Of Gen Z Sustainable Performance: Examining The Mediating Role Of Work Engagement In The Relationship Between Work-Life Balance And Work Flexibility At The Halal Product Assurance Organizing Agency (BPJPH)

Model Integratif *Sustainable Performance* Gen Z: Menguji Peran *Work Engagement* Sebagai Pemediasi *Work-Life Balance* Dan Fleksibilitas Kerja Pada Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal (BPJPH)

Istika Minarni[1], Cut Zurnali[2]
Budi Luhur University[1,2]
istika.tiecka@gmail.com[1]*, c.zurnali@budiluhur.ac.id[2]

*Coresponding Author

ABSTRACT
This study aims to examine the effects of Work-Life Balance and work flexibility on Sustainable Performance, with Work Engagement as a mediating variable among Generation Z employees at the Halal Product Assurance Organizing Agency (BPJPH). This research employed a quantitative approach with an associative design. Data were collected through questionnaires distributed to 67 respondents selected using purposive sampling and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The results indicate that Work-Life Balance has no significant effect on Sustainable Performance, while work flexibility has a positive and significant effect. Furthermore, both Work-Life Balance and work flexibility have positive and significant effects on Work Engagement, which also positively and significantly affects Sustainable Performance. The mediation analysis reveals that Work Engagement mediates the relationship between Work-Life Balance and Sustainable Performance, but does not mediate the relationship between work flexibility and Sustainable Performance.
Keywords *: Work-Life Balance, Work Flexibility, Work Engagement, Sustainable Performance, Generation Z.*

ABSTRAK
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* dan fleksibilitas kerja terhadap *Sustainable Performance* dengan *Work Engagement* sebagai variabel mediasi pada pegawai Generasi Z di Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal (BPJPH). Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 67 responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Sustainable Performance*, sedangkan fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Sustainable Performance*. Selanjutnya, *Work-Life Balance* dan fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*, serta *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Sustainable Performance*. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa *Work Engagement* mampu memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Sustainable Performance*, tetapi tidak mampu memediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap *Sustainable Performance*.
Kata Kunci *: Work-Life Balance, Fleksibilitas Kerja, Work Engagement, Sustainable Performance, Generasi Z.*

1. Pendahuluan

Perkembangan tata kelola pelayanan publik di Indonesia menuntut instansi pemerintah untuk memberikan pelayanan yang cepat, transparan, akuntabel, adaptif, efisien, dan berkelanjutan. Salah satu sektor yang mengalami peningkatan tuntutan pelayanan adalah penyelenggaraan jaminan produk halal. Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal (BPJPH)

Copyright © 2026 THE AUTHOR(S). This article is distributed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license, http://journal.yrpipku.com/index.php/msej

sebagai Lembaga Pemerintah Non Kementerian memiliki tanggung jawab dalam menyelenggarakan jaminan produk halal dan memastikan kepastian hukum atas kehalalan produk yang beredar di Indonesia (Peraturan Presiden Nomor 153 Tahun 2024; BPJPH, 2025). Tanggung jawab tersebut semakin strategis seiring diberlakukannya kewajiban sertifikasi halal secara bertahap berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2024.

Peningkatan tanggung jawab tersebut tercermin dari capaian layanan BPJPH. Sejak tahun 2019 hingga 2024, BPJPH telah menghasilkan 5.302.257 produk bersertifikat halal, termasuk 3.365.892 produk melalui skema *self declare* (BPJPH, 2024). Pada tahun 2025, jumlah produk bersertifikat halal meningkat menjadi 9.795.756 produk dengan penerbitan 2.868.457 sertifikat halal. Ekosistem pendukungnya juga berkembang, meliputi 109 Lembaga Pemeriksa Halal (LPH), 331 Lembaga Pendamping Proses Produk Halal (LP3H), 103.758 Pendamping Proses Produk Halal (P3H), 21.270 penyelia halal, dan 3.085 juru sembelih halal (BPJPH, 2025). Selain peningkatan volume layanan, BPJPH menghadapi tuntutan transformasi digital melalui Sistem Informasi Halal (SIHALAL) untuk mendukung proses pendaftaran dan sertifikasi halal agar lebih mudah, cepat, transparan, dan akuntabel (BPJPH, 2025). Kondisi ini meningkatkan kebutuhan pegawai untuk beradaptasi terhadap perubahan regulasi, penggunaan teknologi, volume pekerjaan, serta koordinasi lintas lembaga.

Tantangan tersebut semakin kompleks dengan adanya kebijakan efisiensi anggaran melalui Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2025. Kebijakan ini menuntut instansi pemerintah mempertahankan kualitas pelayanan dengan penggunaan sumber daya yang lebih selektif dan terukur. Dalam konteks BPJPH, peningkatan target layanan yang disertai tuntutan efisiensi berpotensi meningkatkan beban kerja, kebutuhan ketelitian, dan tekanan penyelesaian tugas. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi tidak hanya perlu dilihat dari peningkatan capaian kelembagaan, tetapi juga dari kemampuan pegawai mempertahankan produktivitas, kualitas, kesejahteraan, energi, dan kapasitas adaptasi dalam jangka panjang.

Penelitian ini memandang *Sustainable Performance* sebagai konstruk pada tingkat individu, bukan sebagai kinerja kelembagaan, keberlanjutan keuangan, maupun keberlanjutan lingkungan. Konsep ini merujuk pada kemampuan pegawai mempertahankan pencapaian kerja secara konsisten dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kesejahteraan dan pemulihan sumber daya kerja (Ji et al., 2021; Piwowar-Sulej, 2021; de Jonge & Peeters, 2025). Oleh karena itu, peningkatan jumlah sertifikat dan produk halal pada tingkat organisasi merupakan fenomena yang menggambarkan meningkatnya tuntutan pekerjaan, tetapi belum dapat secara langsung menunjukkan peningkatan *Sustainable Performance* individu. Pengukuran konstruk tersebut memerlukan data primer berdasarkan persepsi atau perilaku kerja masing-masing pegawai (BPJPH, 2024; BPJPH, 2025; Ji et al., 2021).

Dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia, kemampuan mempertahankan kinerja membutuhkan dukungan sumber daya kerja yang memadai. *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* menjelaskan bahwa sumber daya kerja (*job resources*) membantu pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan, meningkatkan motivasi, memperkuat keterlibatan kerja, dan mendukung pencapaian kinerja (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2023). Dua sumber daya kerja yang relevan dalam konteks ini adalah *Work-Life Balance* dan fleksibilitas kerja. *Work-Life Balance* menggambarkan kemampuan individu dalam mengelola keseimbangan waktu, energi, keterlibatan, dan kepuasan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi (Greenhaus et al., 2003; Fisher et al., 2009; Sirgy & Lee, 2018; Kossek et al., 2023). Sementara itu, fleksibilitas kerja merujuk pada keleluasaan pegawai dalam mengatur waktu, tempat, dan cara kerja sesuai kebutuhan organisasi, termasuk melalui pola *Work From Home* (WFH), *Work From Anywhere* (WFA), dan *hybrid working*. Fleksibilitas tersebut

berpotensi meningkatkan otonomi, kenyamanan, motivasi, dan kemampuan adaptasi pegawai (Hill et al., 2008; Allen et al., 2015; Chung & van der Lippe, 2020; Kossek et al., 2023).

Meskipun demikian, fleksibilitas kerja tidak selalu memberikan dampak positif apabila tidak didukung mekanisme kerja, teknologi, pengawasan, dan batasan waktu kerja yang jelas. Penerapannya justru dapat meningkatkan tuntutan untuk selalu tersedia secara digital serta menyulitkan pemisahan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Allen et al., 2014; Putnam et al., 2014; Kossek et al., 2023). Oleh karena itu, pengaruh *Work-Life Balance* dan fleksibilitas kerja terhadap *Sustainable Performance* perlu dipahami tidak hanya melalui pengaruh langsung, tetapi juga melalui mekanisme psikologis yang mendasarinya.

Dalam penelitian ini, *Work Engagement* diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana sumber daya kerja dapat mendorong kinerja berkelanjutan. *Work Engagement* merupakan kondisi motivasional positif yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlarutan dalam pekerjaan (*absorption*) (Schaufeli et al., 2002; Bakker et al., 2023). Pegawai yang memiliki keterlibatan kerja tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, fokus, dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Keseimbangan kehidupan kerja dan fleksibilitas kerja yang memadai diharapkan mampu memperkuat keterlibatan tersebut sehingga pegawai dapat mempertahankan kualitas dan konsistensi kinerjanya dalam jangka panjang.

Pemilihan Generasi Z (Gen Z) sebagai subjek penelitian didasarkan pada relevansi karakteristik generasi tersebut dengan perubahan pola kerja dan transformasi digital organisasi. Gen Z merupakan kelompok tenaga kerja yang memiliki masa kontribusi relatif panjang, dengan perhatian terhadap makna pekerjaan, kesejahteraan, pembelajaran, dan keamanan kerja (Deloitte, 2025). Kedekatan generasi ini dengan teknologi juga menjadikannya relevan dalam penerapan fleksibilitas kerja dan digitalisasi pelayanan. Namun, kemampuan beradaptasi dengan teknologi tidak secara otomatis menghasilkan kinerja berkelanjutan apabila tidak didukung keseimbangan kehidupan kerja dan keterlibatan kerja yang memadai (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2023; Deloitte, 2025). Dalam konteks BPJPH yang sedang menghadapi peningkatan target pelayanan, perubahan regulasi, dan transformasi digital, keberadaan pegawai Gen Z menjadi penting untuk dikaji dari perspektif keberlanjutan kinerja individu (BPJPH, 2025b; Ji et al., 2021; Deloitte, 2025). Mengingat data komposisi pegawai Gen Z BPJPH belum tersedia secara terbuka, identifikasi responden dilakukan melalui data primer berdasarkan tahun kelahiran atau rentang usia serta kriteria pengalaman kerja yang relevan (Sugiyono, 2022; Deloitte, 2025).

Berdasarkan kajian literatur, terdapat beberapa kesenjangan penelitian (*research gap*) yang mendasari penelitian ini. Pertama, penelitian terdahulu lebih banyak menghubungkan *Work-Life Balance*, fleksibilitas kerja, dan *Work Engagement* dengan *employee performance*, *task performance*, atau *individual performance*, sedangkan kajian mengenai *Sustainable Performance* sebagai kemampuan mempertahankan produktivitas, kesejahteraan, adaptasi, dan kontribusi dalam jangka panjang masih perlu dikembangkan (Ji et al., 2021; Aust et al., 2022; de Jonge & Peeters, 2025; Lukito et al., 2025). Kedua, penelitian yang mengintegrasikan *Work-Life Balance* dan fleksibilitas kerja dengan menempatkan *Work Engagement* sebagai variabel mediasi terhadap *Sustainable Performance* masih relatif terbatas, khususnya pada organisasi sektor publik. Ketiga, kajian mengenai keberlanjutan kinerja individu Gen Z dalam organisasi pemerintah yang menghadapi transformasi digital dan tuntutan efisiensi anggaran, seperti BPJPH, masih memerlukan pengembangan lebih lanjut.

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan mengembangkan model integratif *Sustainable Performance* pada pegawai Gen Z di BPJPH dengan menguji pengaruh *Work-Life Balance* dan fleksibilitas kerja terhadap *Sustainable Performance*, baik secara langsung maupun melalui *Work Engagement* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan

kajian Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis *Job Demands–Resources Theory*, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik dalam menjaga keterlibatan, kesejahteraan, kemampuan adaptasi, dan kinerja pegawai secara berkelanjutan (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2023; Ji et al., 2021).

2. Literature Review

Job Demands–Resources (JD-R) Theory

Job Demands–Resources (JD-R) Theory dikembangkan oleh Demerouti et al. (2001) untuk menjelaskan bagaimana tuntutan pekerjaan (job demands) dan sumber daya pekerjaan (job resources) memengaruhi kesejahteraan serta hasil kerja karyawan. Tuntutan pekerjaan merupakan aspek pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik maupun psikologis, sedangkan sumber daya pekerjaan membantu individu mencapai tujuan kerja, mengurangi dampak tuntutan pekerjaan, dan mendukung pengembangan diri. Bakker dan Demerouti (2007) menjelaskan bahwa teori ini memiliki dua proses utama, yaitu health impairment process dan motivational process. Dalam penelitian ini, JD-R Theory digunakan untuk menjelaskan bagaimana *Work-Life Balance* dan work flexibility dapat membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan, meningkatkan *Work Engagement*, serta mempertahankan *Sustainable Performance*.

Work Design Theory

Work Design Theory digunakan sebagai teori pendukung untuk menjelaskan fleksibilitas kerja. Hackman dan Oldham (1976) melalui Job Characteristics Model menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan, khususnya otonomi, dapat memengaruhi motivasi dan pengalaman psikologis individu dalam bekerja. Fleksibilitas kerja memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam mengatur waktu, tempat, maupun cara menyelesaikan pekerjaan sehingga karyawan memiliki kontrol lebih besar terhadap aktivitas kerjanya. Dalam konteks BPJPH, fleksibilitas tersebut diharapkan membantu karyawan Gen Z menyesuaikan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi, meningkatkan keterlibatan kerja, serta menjaga produktivitas dan kualitas kinerja secara berkelanjutan.

Work-Life Balance dan *Sustainable Performance*

Work-Life Balance merupakan kemampuan individu dalam mengelola keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dalam perspektif *Job Demands–Resources Theory*, keseimbangan tersebut dapat dipandang sebagai sumber daya personal yang membantu pegawai mengurangi dampak negatif tuntutan pekerjaan dan mempertahankan kondisi kerja yang positif (Greenhaus et al., 2003; Sirgy & Lee, 2018; Kossek et al., 2023; Bakker et al., 2023). Pegawai Gen Z yang memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih mampu mengelola energi, mengurangi kelelahan, mempertahankan produktivitas, serta menjaga kualitas kinerja dalam jangka panjang. Dalam konteks BPJPH, kemampuan tersebut menjadi penting karena pegawai menghadapi tuntutan pelayanan publik, target sertifikasi halal, dan transformasi digital. Penelitian Azka et al. (2025) menemukan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance, dengan employee engagement sebagai variabel mediasi. David et al. (2025) melalui systematic literature review juga menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan dan kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, semakin baik keseimbangan kehidupan kerja yang dimiliki pegawai, semakin besar kemampuannya dalam mempertahankan kinerja secara produktif dan berkelanjutan.

H1: *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Sustainable Performance* pegawai Gen Z pada BPJPH.

Fleksibilitas Kerja dan *Sustainable Performance*

Fleksibilitas kerja merupakan keleluasaan pegawai dalam mengatur waktu, tempat, dan cara kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik pekerjaan. Dalam perspektif *Work Design Theory*, fleksibilitas kerja memberikan otonomi yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individu (Hackman & Oldham, 1976). Sementara itu, *Job Demands–Resources Theory* menjelaskan bahwa fleksibilitas kerja merupakan salah satu job resource yang membantu pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan dan mempertahankan kinerja secara berkelanjutan (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2023). Dalam konteks BPJPH, fleksibilitas kerja menjadi relevan karena pegawai menghadapi transformasi digital, peningkatan target layanan, serta tuntutan efisiensi anggaran. Penerapan pola kerja seperti WFH, WFA, remote working, dan hybrid working dapat mendukung efisiensi serta kemampuan adaptasi pegawai apabila dikelola secara tepat. Penelitian Darmawan dan Alawiyah (2024) menunjukkan bahwa flexible working arrangements berperan dalam meningkatkan *Work Engagement* dan employee performance. Oleh karena itu, keleluasaan dalam mengatur pola kerja diharapkan dapat membantu pegawai bekerja secara lebih efektif, adaptif, dan produktif sehingga mampu mempertahankan kinerja dalam jangka panjang.

H2: Fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap *Sustainable Performance* pegawai Gen Z pada BPJPH.

Work-Life Balance* dan *Work Engagement

Work-Life Balance memiliki keterkaitan dengan *Work Engagement* karena keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi membantu pegawai menjaga energi psikologis, mengurangi konflik peran, serta menciptakan kondisi kerja yang lebih positif. Dalam perspektif *Job Demands–Resources Theory*, sumber daya kerja dapat meningkatkan keterlibatan pegawai melalui proses motivasional (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2023). Pegawai yang mampu mengelola tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi secara seimbang cenderung memiliki semangat, dedikasi, dan fokus yang lebih baik dalam menjalankan pekerjaannya. Dalam konteks BPJPH, keseimbangan tersebut menjadi penting mengingat pegawai Gen Z menghadapi tuntutan pelayanan publik, target sertifikasi halal, koordinasi lintas pihak, dan penggunaan sistem digital. David et al. (2025) menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berkaitan dengan peningkatan employee engagement. Selain itu, Sutanto et al. (2024) menemukan bahwa *Work-Life Balance* dapat mendukung kinerja pegawai melalui employee engagement. Berdasarkan uraian tersebut, keseimbangan kehidupan kerja yang semakin baik diharapkan mampu meningkatkan keterlibatan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya.

H3: *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement* pegawai Gen Z pada BPJPH.

Fleksibilitas Kerja dan *Work Engagement*

Fleksibilitas kerja dapat meningkatkan *Work Engagement* karena memberikan keleluasaan, otonomi, dan kontrol kepada pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam perspektif *Job Demands–Resources Theory*, fleksibilitas kerja merupakan job resource yang dapat mendorong motivasi dan keterlibatan pegawai melalui peningkatan kendali terhadap kondisi kerja (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2023). Dalam konteks BPJPH, fleksibilitas kerja memungkinkan pegawai Gen Z menyesuaikan pola kerja dengan kebutuhan penyelesaian tugas, terutama dalam menghadapi transformasi digital layanan halal, peningkatan target pelayanan, dan tuntutan efisiensi anggaran. Penelitian Darmawan dan Alawiyah (2024) menunjukkan bahwa flexible working arrangements memiliki keterkaitan dengan peningkatan *Work Engagement* dan kinerja pegawai. Temuan Pytaloka et al. (2025) juga mendukung bahwa fleksibilitas kerja berhubungan dengan peningkatan keterlibatan pegawai. Oleh karena itu,

semakin baik penerapan fleksibilitas kerja, semakin besar peluang pegawai untuk menunjukkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan dalam pekerjaannya.
H4: Fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap *Work Engagement* pegawai Gen Z pada BPJPH.

Work Engagement* dan *Sustainable Performance

Work Engagement merupakan kondisi motivasional positif yang ditandai dengan semangat kerja (vigor), dedikasi (dedication), dan keterlarutan dalam pekerjaan (absorption) (Schaufeli et al., 2002). Dalam perspektif *Job Demands–Resources Theory*, *Work Engagement* menjadi bagian dari proses motivasional yang menghubungkan sumber daya kerja dengan pencapaian hasil kerja yang positif (Bakker et al., 2023). Pegawai dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi cenderung lebih berenergi, fokus, antusias, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam konteks BPJPH, kondisi tersebut dapat membantu pegawai Gen Z mempertahankan kualitas pelayanan, memenuhi target pekerjaan, serta beradaptasi terhadap perubahan regulasi dan sistem digital. Gürbüz et al. (2023) melalui penelitian tiga gelombang menunjukkan bahwa *Work Engagement* dapat menjadi mekanisme psikologis yang menghubungkan sustainable employability dengan hasil kerja, termasuk task performance dan job satisfaction. Azka et al. (2025) juga menemukan bahwa employee engagement berperan dalam meningkatkan employee performance. Berdasarkan uraian tersebut, keterlibatan kerja yang semakin tinggi diharapkan dapat mendorong pegawai mempertahankan produktivitas, kualitas, dan konsistensi kinerja dalam jangka panjang.
H5: *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap *Sustainable Performance* pegawai Gen Z pada BPJPH.

Work Engagement* dalam Memediasi Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Sustainable Performance

Work Engagement diduga menjadi mekanisme yang menjelaskan pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Sustainable Performance*. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat membantu pegawai menjaga energi psikologis, mengurangi konflik peran, serta meningkatkan kesejahteraan kerja. Kondisi tersebut selanjutnya dapat memperkuat semangat, dedikasi, dan fokus pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Dalam perspektif *Job Demands–Resources Theory*, sumber daya kerja dapat meningkatkan kinerja melalui proses motivasional yang salah satunya tercermin dalam *Work Engagement* (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2023). Dalam konteks BPJPH, pegawai Gen Z yang memiliki keseimbangan kehidupan kerja cenderung mempunyai kondisi psikologis yang lebih positif sehingga dapat mempertahankan keterlibatan dan kualitas kinerjanya. Penelitian Azka et al. (2025) menemukan bahwa employee engagement memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap employee performance. Fabanyo et al. (2025) juga menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* dapat memengaruhi kinerja pegawai melalui employee engagement sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, keseimbangan kehidupan kerja tidak hanya berpotensi meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan keterlibatan pegawai dalam pekerjaannya.
H6: *Work Engagement* memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Sustainable Performance* pegawai Gen Z pada BPJPH.

***Work Engagement* dalam Memediasi Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap *Sustainable Performance* (H7)**

Work Engagement diduga menjadi mekanisme yang menghubungkan fleksibilitas kerja dengan *Sustainable Performance*. Fleksibilitas kerja memberikan keleluasaan, otonomi, dan kontrol kepada pegawai dalam mengatur penyelesaian pekerjaan sehingga dapat menciptakan kondisi kerja yang lebih adaptif dan mendukung motivasi. Dalam perspektif *Job Demands–*

Resources Theory, fleksibilitas kerja sebagai job resource dapat meningkatkan *Work Engagement*, yang selanjutnya mendorong pencapaian hasil kerja yang lebih baik (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2023). Dalam konteks BPJPH, fleksibilitas kerja yang dikelola secara tepat dapat membantu pegawai Gen Z menghadapi digitalisasi layanan halal, peningkatan target sertifikasi, dan tuntutan efisiensi anggaran. Kondisi tersebut memungkinkan pegawai bekerja lebih efektif sekaligus mempertahankan semangat dan keterlibatan dalam pekerjaan. Penelitian Darmawan dan Alawiyah (2024) menunjukkan bahwa *Work Engagement* memediasi hubungan antara flexible working arrangements dan employee performance. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa manfaat fleksibilitas kerja terhadap kinerja tidak hanya muncul melalui pengaturan pola kerja, tetapi juga melalui peningkatan keterlibatan psikologis pegawai. Oleh karena itu, fleksibilitas kerja diharapkan dapat mendorong *Sustainable Performance* melalui peningkatan *Work Engagement*.

H7: *Work Engagement* memediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap *Sustainable Performance* pegawai Gen Z pada BPJPH.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif untuk menguji hubungan antarvariabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* dan fleksibilitas kerja terhadap *Sustainable Performance* dengan *Work Engagement* sebagai variabel mediasi pada pegawai Generasi Z Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal (BPJPH). Dalam penelitian ini, *Work-Life Balance* dan fleksibilitas kerja berperan sebagai variabel independen, *Work Engagement* sebagai variabel mediasi, sedangkan *Sustainable Performance* sebagai variabel dependen. Pengukuran *Sustainable Performance* dilakukan pada tingkat individu berdasarkan persepsi dan pengalaman masing-masing pegawai, bukan berdasarkan capaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Generasi Z BPJPH dengan jumlah populasi terjangkau sebanyak 200 orang. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik non-probability sampling, khususnya purposive sampling, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Adapun kriteria responden meliputi pegawai BPJPH yang termasuk kategori Generasi Z, memiliki masa kerja minimal tiga bulan, serta mempunyai pengalaman kerja yang relevan dengan aktivitas pelayanan publik, administrasi sertifikasi halal, sistem kerja digital, atau koordinasi kelembagaan. Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 10%, jumlah sampel minimum yang ditetapkan adalah 67 responden. Jumlah tersebut selanjutnya dipertimbangkan berdasarkan kecukupan analisis PLS-SEM untuk menguji model penelitian.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Generasi Z BPJPH yang memenuhi kriteria penelitian, dengan menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur *Work-Life Balance*, fleksibilitas kerja, *Work Engagement*, dan *Sustainable Performance*. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari jurnal ilmiah, buku, regulasi, publikasi resmi BPJPH, serta dokumen lain yang relevan. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Metode ini digunakan untuk menguji pengaruh langsung *Work-Life Balance* dan fleksibilitas kerja terhadap *Sustainable Performance*, pengaruh kedua variabel tersebut terhadap *Work Engagement*, serta pengaruh *Work Engagement* terhadap *Sustainable Performance*. Selain itu, pengujian dilakukan untuk menganalisis peran *Work Engagement* dalam memediasi hubungan antara *Work-Life Balance* dan fleksibilitas kerja terhadap *Sustainable Performance*.

4. Hasil dan Pembahasan

Tabel 1. Hasil R-Squared

Variabel	*R-Square*	*R-Square Adjusted*
Sustainable Performance	0,778	0,768
Work Engagement	0,745	0,737

Sumber ; Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 1, nilai R-Square *Work Engagement* sebesar 0,745 (R-Square Adjusted = 0,737) menunjukkan bahwa 74,5% variasi *Work Engagement* dapat dijelaskan oleh *Work-Life Balance* dan fleksibilitas kerja, sedangkan sisanya sebesar 25,5% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Selanjutnya, nilai R-Square *Sustainable Performance* sebesar 0,778 (R-Square Adjusted = 0,768) menunjukkan bahwa 77,8% variasi *Sustainable Performance* dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh *Work-Life Balance*, fleksibilitas kerja, dan *Work Engagement*. Sementara itu, sisanya sebesar 22,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Oleh karena itu, model memiliki kemampuan penjelasan yang kuat terhadap *Sustainable Performance* dan mendekati kategori kuat dalam menjelaskan *Work Engagement*.

Tabel 2. Hasil F-Square

Hubungan Antarvariabel	F-Square	Keterangan
Fleksibilitas Kerja → *Sustainable Performance*	0,159	Sedang
Fleksibilitas Kerja → *Work Engagement*	0,114	Kecil
Work Engagement → *Sustainable Performance*	0,236	Sedang
Work-Life Balance → *Sustainable Performance*	0,025	Kecil
Work-Life Balance → *Work Engagement*	0,528	Besar

Sumber : Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 2, diperoleh nilai f-square untuk pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Work Engagement* sebesar 0,528 yang menunjukkan effect size besar. Selanjutnya, pengaruh *Work Engagement* terhadap *Sustainable Performance* memiliki nilai sebesar 0,236, sedangkan fleksibilitas kerja terhadap *Sustainable Performance* sebesar 0,159. Kedua hubungan tersebut termasuk dalam kategori effect size sedang. Sementara itu, pengaruh fleksibilitas kerja terhadap *Work Engagement* memiliki nilai sebesar 0,114 dan *Work-Life Balance* terhadap *Sustainable Performance* sebesar 0,025, yang keduanya termasuk kategori effect size kecil. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* memberikan kontribusi paling besar dalam menjelaskan perubahan *Work Engagement* pada model penelitian.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Variabel	Koefisien	T-Statistics	P-Values	Keputusan
H1	*Work-Life Balance* → *Sustainable Performance*	0,156	1,341	0,180	Ditolak
H2	Fleksibilitas Kerja → *Sustainable Performance*	0,333	3,401	0,001	Diterima
H3	*Work-Life Balance* → *Work Engagement*	0,616	4,881	0,000	Diterima

H4	Fleksibilitas Kerja → *Work Engagement*	0,287	2,073	0,038	Diterima
H5	*Work Engagement* → *Sustainable Performance*	0,453	3,634	0,000	Diterima
H6	*Work-Life Balance* → *Work Engagement* → *Sustainable Performance*	0,279	3,081	0,002	Diterima
H7	Fleksibilitas Kerja → *Work Engagement* → *Sustainable Performance*	0,130	1,735	0,083	Ditolak

Sumber : Data diolah (2026)

Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Sustainable Performance*

Work-Life Balance tidak berpengaruh signifikan terhadap *Sustainable Performance*, sehingga H1 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi belum tentu secara langsung meningkatkan kemampuan pegawai dalam mempertahankan produktivitas, kualitas, dan kinerja dalam jangka panjang. Meskipun keseimbangan tersebut membantu pegawai menjaga waktu dan energi, tuntutan pekerjaan di BPJPH, seperti layanan sertifikasi halal, transformasi digital, target kelembagaan, dan koordinasi lintas pihak, membutuhkan faktor pendukung lain agar kinerja dapat dipertahankan secara berkelanjutan. Dalam perspektif *Job Demands-Resources Theory* (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2023), sumber daya yang membantu individu mengelola tuntutan pekerjaan dapat mendorong hasil kerja melalui proses motivasional, salah satunya *Work Engagement*. Temuan ini sejalan dengan Sutanto et al. (2024), yang menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi dapat memberikan pengaruh melalui faktor psikologis seperti employee engagement dan job satisfaction.

Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap *Sustainable Performance*

Fleksibilitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Sustainable Performance*, sehingga H2 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik fleksibilitas kerja yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula kemampuan mereka dalam mempertahankan produktivitas dan kualitas pekerjaan. Keleluasaan dalam mengatur waktu, tempat, dan cara kerja dapat membantu pegawai Gen Z BPJPH menyelesaikan pekerjaan secara lebih adaptif dan efisien, terutama dalam menghadapi tuntutan layanan publik, administrasi sertifikasi halal, pengolahan data, serta koordinasi berbasis sistem digital. Dalam perspektif *Work Design Theory* (Hackman & Oldham, 1976), otonomi dalam pekerjaan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individu. Selain itu, *Job Demands-Resources Theory* menjelaskan bahwa fleksibilitas kerja merupakan sumber daya pekerjaan yang memberikan kontrol kepada pegawai dalam menghadapi tuntutan pekerjaan (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2023). Temuan ini sejalan dengan Darmawan dan Alawiyah (2024), Harjanti et al. (2025), serta Pytaloka et al. (2025), yang menunjukkan bahwa flexible working arrangement berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut, fleksibilitas kerja menjadi salah satu faktor yang dapat mendukung keberlanjutan kinerja pegawai Gen Z BPJPH.

Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Work Engagement*

Work-Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*, sehingga H3 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara

pekerjaan dan kehidupan pribadi, semakin tinggi pula keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai yang mampu mengelola waktu, energi, keterlibatan, dan kepuasan antara kedua aspek kehidupan tersebut cenderung memiliki semangat, dedikasi, serta fokus yang lebih baik dalam menjalankan pekerjaan. Dalam konteks BPJPH, keseimbangan tersebut penting karena pegawai Gen Z menghadapi tuntutan layanan publik, target sertifikasi halal, perubahan regulasi, dan penggunaan sistem digital. Dalam perspektif Boundary Theory, kemampuan individu mengelola batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat membantu menciptakan kondisi yang lebih seimbang. Sementara itu, *Job Demands-Resources Theory* menjelaskan bahwa ketersediaan sumber daya dapat mendorong proses motivasional yang membentuk *Work Engagement* (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2023). Hasil ini juga sejalan dengan Greenhaus et al. (2003), Fisher et al. (2009), Sirgy dan Lee (2018), serta Kossek et al. (2023), yang menjelaskan pentingnya *Work-Life Balance* dalam menjaga kesejahteraan dan energi individu. Oleh karena itu, keseimbangan kehidupan kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan keterikatan kerja pegawai Gen Z BPJPH.

Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap *Work Engagement*

Fleksibilitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*, sehingga H4 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa keleluasaan dalam mengatur waktu, tempat, dan cara kerja dapat meningkatkan keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya. Fleksibilitas memberikan rasa kontrol, kenyamanan, dan tanggung jawab yang lebih besar sehingga pegawai dapat menyesuaikan pelaksanaan pekerjaan dengan kebutuhan dan kondisi yang dihadapi. Dalam konteks BPJPH, pola kerja yang adaptif dapat membantu pegawai Gen Z menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan layanan digital dan target organisasi, sehingga mendorong semangat serta keterlibatan dalam pekerjaan. Dalam perspektif Self-Determination Theory, fleksibilitas kerja dapat memenuhi kebutuhan otonomi individu, sedangkan *Job Demands-Resources Theory* menempatkan fleksibilitas sebagai sumber daya pekerjaan yang dapat meningkatkan *Work Engagement* melalui proses motivasional (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2023). Temuan ini sejalan dengan Darmawan dan Alawiyah (2024) serta Pytaloka et al. (2025), yang menunjukkan bahwa pengaturan kerja fleksibel dapat meningkatkan keterikatan kerja. Oleh karena itu, fleksibilitas kerja tidak hanya memberikan keleluasaan dalam menyelesaikan tugas, tetapi juga dapat memperkuat keterlibatan pegawai Gen Z BPJPH dalam pekerjaannya.

Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Sustainable Performance*

Work Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Sustainable Performance*, sehingga H5 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya, semakin baik pula kemampuan mereka dalam mempertahankan produktivitas, kualitas kerja, dan kontribusi dalam jangka panjang. Pegawai yang memiliki semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh cenderung lebih mampu mencapai target, beradaptasi terhadap perubahan, serta menjaga kualitas hasil pekerjaan. Dalam konteks BPJPH, keterikatan kerja menjadi penting karena pegawai Gen Z menghadapi peningkatan tuntutan pelayanan publik, transformasi digital layanan halal, serta kebutuhan menjaga akurasi dan responsivitas pekerjaan. Dalam perspektif *Job Demands-Resources Theory*, *Work Engagement* merupakan proses motivasional yang menghubungkan sumber daya pekerjaan dengan hasil kerja individu (Bakker et al., 2023). Hasil ini juga sejalan dengan Schaufeli et al. (2002), Bakker dan Demerouti (2017), serta Gürbüz et al. (2023), yang menjelaskan bahwa keterikatan kerja berkaitan dengan peningkatan hasil kerja dan kemampuan individu dalam mempertahankan kinerja. Oleh karena itu, *Work Engagement* menjadi salah satu faktor penting dalam membentuk *Sustainable Performance* pegawai Gen Z BPJPH.

Peran *Work Engagement* dalam Memediasi Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Sustainable Performance*

Work Engagement terbukti memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Sustainable Performance*, sehingga H6 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kinerja berkelanjutan melalui peningkatan keterikatan kerja. Meskipun *Work-Life Balance* tidak terbukti berpengaruh langsung terhadap *Sustainable Performance*, keseimbangan tersebut tetap memiliki peran dalam menjaga energi dan kondisi psikologis pegawai. Kondisi ini kemudian mendorong semangat, dedikasi, dan fokus dalam bekerja yang pada akhirnya mendukung produktivitas serta kualitas kerja secara berkelanjutan. Dalam konteks BPJPH, pegawai Gen Z yang mampu menjaga keseimbangan kehidupan kerja cenderung memiliki kesiapan psikologis yang lebih baik dalam menghadapi tuntutan layanan dan perubahan sistem kerja. Berdasarkan perspektif *Job Demands-Resources Theory*, sumber daya yang membantu individu mengelola tuntutan pekerjaan dapat mendorong hasil kerja melalui proses motivasional berupa *Work Engagement* (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2023). Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Azka et al. (2025) dan Fabanyo et al. (2025), yang menunjukkan bahwa employee engagement berperan dalam memediasi hubungan antara *Work-Life Balance* dan kinerja. Oleh karena itu, *Work Engagement* menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana keseimbangan kehidupan kerja dapat berkontribusi terhadap *Sustainable Performance* pegawai Gen Z BPJPH.

Peran *Work Engagement* dalam Memediasi Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap *Sustainable Performance*

Work Engagement tidak terbukti memediasi pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap *Sustainable Performance*, sehingga H7 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja dan kinerja berkelanjutan, peningkatan keterikatan kerja belum terbukti menjadi mekanisme yang secara signifikan menyalurkan pengaruh tersebut. Kondisi ini dapat terjadi karena fleksibilitas kerja memberikan manfaat secara langsung melalui keleluasaan dalam mengatur waktu, tempat, dan cara penyelesaian pekerjaan. Dalam konteks BPJPH, fleksibilitas dapat membantu pegawai Gen Z memanfaatkan teknologi, menyesuaikan pola kerja, meningkatkan efisiensi, serta menyelesaikan tugas sesuai target tanpa harus terlebih dahulu mengalami peningkatan keterikatan kerja. Dalam perspektif *Job Demands-Resources Theory*, sumber daya pekerjaan dapat memengaruhi hasil kerja melalui proses motivasional maupun melalui manfaat langsung berupa peningkatan kontrol dan kemampuan menghadapi tuntutan pekerjaan (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2023). Oleh karena itu, fleksibilitas kerja dalam penelitian ini lebih berperan secara langsung dalam mendukung *Sustainable Performance* dibandingkan melalui *Work Engagement*. Hasil ini juga menunjukkan bahwa tidak semua sumber daya pekerjaan harus memberikan pengaruh terhadap kinerja melalui mekanisme mediasi yang sama.

5. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, *Work-Life Balance* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Sustainable Performance*, sedangkan Fleksibilitas Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Sustainable Performance*. *Work-Life Balance* dan Fleksibilitas Kerja masing-masing juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. *Work Engagement* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Sustainable Performance*. Pada pengujian mediasi, *Work Engagement* terbukti memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Sustainable Performance*, tetapi tidak terbukti memediasi pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap *Sustainable Performance*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Sustainable Performance* pegawai Gen Z BPJPH tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga dipengaruhi oleh fleksibilitas kerja dan keterikatan terhadap pekerjaan. *Work-Life Balance* memiliki peran dalam mendukung kinerja berkelanjutan melalui peningkatan *Work Engagement*, sedangkan Fleksibilitas Kerja memberikan pengaruh secara langsung terhadap *Sustainable Performance*. Oleh karena itu, *Work Engagement* menjadi mekanisme penting yang menjelaskan hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kinerja berkelanjutan, tetapi tidak menjadi mekanisme mediasi yang signifikan pada hubungan fleksibilitas kerja dan kinerja berkelanjutan.

Saran

Bagi BPJPH, disarankan untuk mempertahankan dan mengembangkan kebijakan fleksibilitas kerja yang disertai dengan pembagian tugas, target, serta sistem evaluasi yang jelas. Fleksibilitas tersebut perlu didukung oleh pemanfaatan teknologi dan koordinasi kerja yang efektif agar pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan secara produktif tanpa mengurangi kualitas pelayanan publik. Selain itu, BPJPH perlu memperhatikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi pegawai melalui pengelolaan beban kerja, pengaturan waktu kerja, serta lingkungan kerja yang mendukung. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan *Work Engagement* sehingga pegawai mampu mempertahankan kinerja secara berkelanjutan.

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk mempertimbangkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi *Sustainable Performance*, seperti dukungan organisasi, kepemimpinan, beban kerja, kesejahteraan psikologis, dan lingkungan kerja. Penelitian selanjutnya juga dapat menguji mekanisme mediasi lain untuk menjelaskan hubungan antara Fleksibilitas Kerja dan *Sustainable Performance*, mengingat *Work Engagement* belum terbukti memediasi hubungan tersebut dalam penelitian ini. Selain itu, objek penelitian dapat diperluas ke instansi pemerintah atau sektor pekerjaan lain agar hasil penelitian dapat dibandingkan dan memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja berkelanjutan pegawai Gen Z.

Daftar Pustaka

Allen, T. D., Cho, E., & Meier, L. L. (2014). Work-family boundary dynamics. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 99–121. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091330

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. Psychological Science in the Public Interest, 16(2), 40–68. https://doi.org/10.1177/1529100615593273

Azka, M. N., Erlina, R. R., & Hayati, K. (2025). The influence of work life balance on employee performance with the mediation of employee engagement: A study at PT. Hydro Water Technology. Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 25(6), 309–320. https://doi.org/10.9734/ajeba/2025/v25i61854

Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal. (2024). Laporan capaian layanan sertifikasi halal tahun 2019–2024. BPJPH.

Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal. (2025a). Capaian layanan sertifikasi halal BPJPH tahun 2025. BPJPH.

Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal. (2025b). Sistem Informasi Halal. BPJPH. https://ptsp.halal.go.id/

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job Demands-Resources Theory*: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2023). *Job Demands-Resources Theory*: Ten years later. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 25–53. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933

Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). Flexible working, *Work-Life Balance*, and gender equality: Introduction. Social Indicators Research, 151, 365–381. https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x

Darmawan, S., & Alawiyah, L. M. (2024). The impact of flexible work arrangements and perceived supervisor support on employee performance: The mediating role of *Work Engagement*. Klabat Journal of Management, 5(2), 142–155. https://doi.org/10.60090/kjm.v5i2.1168.142-155

David, J., Adimasta, B., & Lataruva, E. (2025). *Work-Life Balance*: The key to employee engagement and employee performance. Arthatama: Journal of Business Management and Accounting, 9(1), 71–82. https://journal.lifescifi.com/index.php/art/article/view/647

de Jonge, J., & Peeters, M. C. W. (2025). At work with sustainable well-being and *Sustainable Performance*: Testing the DISC model among office workers. Sustainability, 17(2), 643. https://doi.org/10.3390/su17020643

Deloitte. (2025). Gen Z and millennial survey 2025. Deloitte Global. https://www.deloitte.com/gr/en/issues/work/genz-millennial-survey2025.html

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Fabanyo, N., Hasyim, A. W., & Alhadar, F. M. (2025). Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap peningkatan employee performance melalui employee engagement dan job satisfaction sebagai variabel mediasi. JMBI UNSRAT: Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi, 12(2), 821–853. https://doi.org/10.35794/jmbi.v12i2.61966

Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. Journal of Occupational Health Psychology, 14(4), 441–456. https://doi.org/10.1037/a0016737

Ghozali, I. (2021). Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.2.9 untuk penelitian empiris (3rd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. Journal of Vocational Behavior, 63(3), 510–531. https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8

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, Article 1188728. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1188728

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250–279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Harjanti, D., Harryman, E., Noerchoidah, & Rossitika, A. R. (2025). The influence of flexible working arrangement on employee performance with work life balance as a mediation. Journal of Applied Management and Business, 6(1), 1–8. https://doi.org/10.37802/jamb.v6i1.1034

Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. Community, Work & Family, 11(2), 149–163. https://doi.org/10.1080/13668800802024678

Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2025. https://peraturan.bpk.go.id/Details/313401/inpres-no-1-tahun-2025

Ji, T., de Jonge, J., Peeters, M. C. W., & Taris, T. W. (2021). Employee *Sustainable Performance* (E-SuPer): Theoretical conceptualization, scale development, and psychometric properties. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(19), Article 10497. https://doi.org/10.3390/ijerph181910497

Kossek, E. E., Perrigino, M. B., & Lautsch, B. A. (2023). Work-life flexibility policies from a boundary control and implementation perspective: A review and research framework. Journal of Management, 49(6), 2062–2108. https://doi.org/10.1177/01492063221140354

Lukito, D., Susanti, M., Susanto, Y., Judijanto, L., Ali, M., Hartono, & Mahardhani, A. J. (2025). Determinants of sustainable employee performance: A study of family businesses in Indonesia. Asia Pacific Management Review, 30(1), 100340. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2024.12.004

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2024 tentang Penyelenggaraan Bidang Jaminan Produk Halal. https://peraturan.bpk.go.id/Details/304896/pp-no-42-tahun-2024

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 153 Tahun 2024 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal. https://peraturan.bpk.go.id/Details/306666/perpres-no-153-tahun-2024

Piwowar-Sulej, K. (2021). Core functions of sustainable human resource management: A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology. Sustainable Development, 29(4), 671–693. https://doi.org/10.1002/sd.2166

Putnam, L. L., Myers, K. K., & Gailliard, B. M. (2014). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. Human Relations, 67(4), 413–440. https://doi.org/10.1177/0018726713495704

Pytaloka, A. D., Ninawati, & Idulfilastri, R. M. (2025). Peran keterlibatan kerja sebagai mediator pada hubungan pengaturan kerja fleksibel terhadap task performance karyawan Gen Z di lingkungan kerja hybrid. Jurnal Locus Penelitian dan Pengabdian, 4(8). https://doi.org/10.58344/locus.v4i8.4666

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3(1), 71–92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). *Work-Life Balance*: An integrative review. Applied Research in Quality of Life, 13(1), 229–254. https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8

Sugiyono. (2022). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.

Sutanto, E. M., Sigiols, P. J., & Wijaya, E. N. (2024). *Work-Life Balance*, employee engagement, job satisfaction, and Indonesian employees' performance. International Journal of Business and Society, 25(3), 832–851. https://doi.org/10.33736/ijbs.8355.2024.