

**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP
WORK ENGAGEMENT DENGAN *PSYCHOLOGICAL WELL BEING*
SEBAGAI MEDIATOR DI BPJS KETENAGAKERJAAN**

TESIS

OLEH

**SUGIYANTO
241804067**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2026**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/7/26

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)13/7/26

UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI

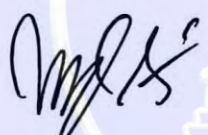
HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Work Engagement*
Dengan *Psychological Well-Being* Sebagai Mediator Di BPJS
Ketenagakerjaan
Nama : Sugiyanto
NPM : 241804067

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Rahmi Lubis, M.Psi, Psikolog


Dr. Risydah Fadilah, M.Psi, Psikolog

Ketua Program Studi
Magister Psikologi

Direktur




Dr. Saliyah Sari Dewi, S.Psi, M.Psi




Prof. Dr. Retna Astuti, Kuswardani, MS

HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Magister di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 25 April 2026



Sugiyanto
241804067



HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sugiyanto
NPM : 241804067
Program Studi : Magister Psikologi
Fakultas : Pascasarjana
Jenis karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul: *Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Work Engagement Melalui Mediasi Psychological Well-Being* di BPJS Ketenagakerjaan beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan
Pada tanggal : 25 April 2026
Yang menyatakan



Sugiyanto
241804067

**Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Work Engagement*
Dengan *Psychological Well Being* Sebagai Mediator di BPJS
Ketenagakerjaan**

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menguji peran kesejahteraan psikologis sebagai mediator dalam pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan terhadap keterikatan kerja pada karyawan organisasi publik. Responden penelitian berjumlah 406 pegawai BPJS Ketenagakerjaan yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia. Analisis data dilakukan dengan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif signifikan terhadap PWB dan WE, sementara PWB memiliki pengaruh dominan terhadap WE. Efek mediasi PWB terbukti signifikan, menunjukkan bahwa POS tidak hanya berdampak langsung pada keterikatan kerja, tetapi juga lebih kuat ketika meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Uji *multi-group analysis* mengungkapkan adanya perbedaan pola mekanisme pada jabatan struktural dan non-struktural, di mana pada jabatan struktural PWB menjadi jalur utama, sementara pada non-struktural POS berpengaruh lebih langsung terhadap WE. Temuan ini menegaskan pentingnya dukungan organisasi yang berfokus pada peningkatan kesejahteraan psikologis guna memperkuat keterikatan kerja, serta memberikan kontribusi pada pengembangan teori keterikatan kerja dalam konteks organisasi publik di Indonesia.

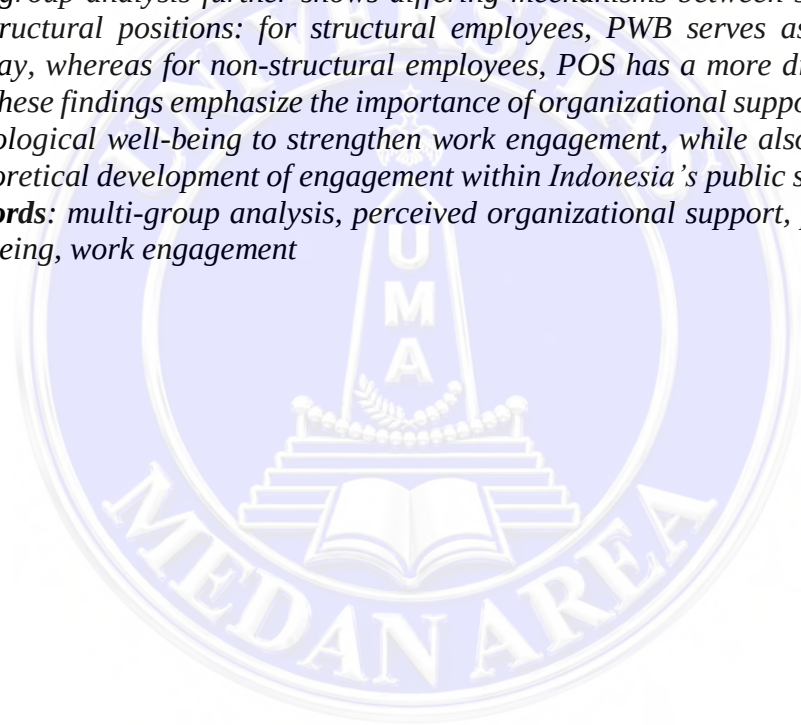
Kata Kunci: dukungan organisasi dirasakan, keterlibatan kerja, kesejahteraan psikologis, multi-group analysis

The Effect of Perceived Organizational Support on Work Engagement through Psychological Well Being as Mediator in BPJS Ketenagakerjaan

Abstract

This study aims to examine the mediating role of psychological well-being (PWB) in the relationship between perceived organizational support (POS) and work engagement (WE) among public sector employees. A total of 406 respondents were drawn from BPJS Ketenagakerjaan staff across Indonesia. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results reveal that POS significantly and positively affects both PWB and WE, while PWB has a dominant effect on WE. Mediation analysis confirms that PWB significantly mediates the effect of POS on WE, indicating that organizational support influences engagement more strongly when it enhances employees' psychological well-being. Multi-group analysis further shows differing mechanisms between structural and non-structural positions: for structural employees, PWB serves as the primary pathway, whereas for non-structural employees, POS has a more direct effect on WE. These findings emphasize the importance of organizational support that fosters psychological well-being to strengthen work engagement, while also contributing to theoretical development of engagement within Indonesia's public sector context.

Keywords: multi-group analysis, perceived organizational support, psychological well-being, work engagement



KATA PENGANTAR

Segala puji hanya milik Allah SWT dengan segala keberkahannya. Atas berkat rahmat dan hidayah-Nya peneliti dapat menyelesaikan tesis dengan judul: **Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Work Engagement* Dengan *Psychological Well Being* sebagai Mediator di BPJS Ketenagakerjaan,** yang merupakan syarat untuk memperoleh gelar di Magister Psikologi Program Pasca Sarjana Universitas Medan Area.

Terima kasih peneliti sampaikan kepada Dr. Rahmi Lubis, M.Psi, Psikolog dan Dr. Risydah Fadilah, S.Psi., M.Psi. Psikolog selaku pembimbing tesis dan telah banyak memberikan saran. Disamping itu, penghargaan peneliti sampaikan kepada Dian Safrina Putri, selaku perwakilan Bidang *Learning & Development* BPJS Ketenagakerjaan, yang telah memantu memfasilitasi *email blasting*, juga seluruh partisipan karyawan/ti BPJS Ketenagakerjaan. Ungkapan terima kasih juga tidak lupa disampaikan kepada Istri, kedua anak serta Orang tua atas doa, motivasi dan penyemangat dalam menyelesaikan program pasca sarjana.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan demi kesempurnaan tugas dan peneliti sendiri. Semoga tesis ini dapat bermanfaat baik untuk kalangan akademis maupun praktisi. Akhir kata, peneliti ucapkan terima kasih atas semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Peneliti,

Sugiyanto
NPM 241804067

DAFTAR ISI

ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 9
2.1 Keterikatan Kerja (<i>Work Engagement</i>)	9
2.1.1 Pengertian Keterikatan Kerja (<i>Work Engagement</i>)	9
2.1.2 Faktor-Faktor Keterikatan Kerja (<i>Work Engagement</i>)	10
2.1.3 Aspek Keterikatan Kerja (<i>Work Engagement</i>)	12
2.2 <i>Perceived Organizational Support</i>	14
2.2.1 Pengertian <i>Perceived Organizational Support</i>	14
2.2.2 Aspek-Aspek <i>Perceived Organizational Support</i>	15
2.2.3 Faktor-Faktor <i>Perceived Organizational Support</i>	16
2.3 <i>Psychological Well-Being</i>	18
2.3.1 Pengertian <i>Psychological Well-Being</i>	18
2.3.2 Aspek <i>Psychological Well-Being</i>	19
2.3.3 Faktor-Faktor <i>Psychological Well-Being</i>	23
2.4 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	26
2.5 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Psychological</i> <i>Well-Being</i>	28
2.6 Pengaruh <i>Psychological Well-being</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	29
2.7 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Work Engagement</i> dengan <i>Psychological Well-Being</i> sebagai mediator	30
2.8 Kerangka Konseptual	32
 BAB III METODE PENELITIAN	 33
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian	33
3.2 Alat Ukur Penelitian.....	33
3.2.1 Alat Ukur <i>Work Engagement</i>	33
3.2.2 Alat Ukur <i>Perceived Organizational Support</i>	34
3.2.3 Alat Ukur <i>Psychological Well Being</i>	35
3.3 Metode Penelitian	36
3.3.1 Desain Penelitian	36
3.3.2 Identifikasi Variabel	37
3.4 Definisi Operasional.....	38
3.4.1 <i>Work Engagement</i>	38
3.4.2 <i>Psychological Well Being</i>	38

3.4.3 <i>Perceived Organizational Support</i>	39
3.5 Teknik Analisa Data.....	39
3.6 Populasi dan Sampel	44
3.7 Prosedur Kerja	46
3.7.1 Tahap Persiapan.....	46
3.7.2 Tahap Pelaksanaan.....	46
3.7.3 Tahap Pengolahan Data	46
 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	48
4.1 Hasil	48
4.1.1 Demografi Responden	48
4.1.2 Evaluasi <i>Outer Model (Measurement Model)</i>	49
4.1.3 Evaluasi <i>Inner Model (Structural Model)</i> dan Uji Hipotesis.....	52
4.1.4 Perbandingan <i>Mean</i> Hipotetik dan <i>Mean</i> Empiris.....	54
4.1.5 Pengaruh Mediasi <i>Multidimensional Work Engagement</i>	55
4.1.6 <i>Multi Group Analysis (MGA)</i>	59
4.2 Pembahasan.....	64
4.2.1 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	64
4.2.2 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Psychological Well-Being</i>	66
4.2.3 Pengaruh <i>Psychological Well-being</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	68
4.2.4 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Work Engagement</i> dengan <i>Psychological Well-Being</i> sebagai mediator....	69
4.2.5 Aspek <i>Multidimensional Work Engagement</i>	72
 BAB V SIMPULAN DAN SARAN	75
5.1 Simpulan	75
5.2 Saran	75
 DAFTAR PUSTAKA.....	78
LAMPIRAN	89

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Distribusi Penilaian Skala UWES-9.....	34
Tabel 2. Distribusi Item Skala UWES-9	34
Tabel 3. Sebaran Item Skala SPOS	35
Tabel 4. Sebaran Item PWB	36
Tabel 5. Kriteria Model Pengukuran	41
Tabel 6. Kriteria Model Struktur Evaluasi	41
Tabel 7. Kriteria Uji Hipotesis	42
Tabel 8. Demografi Responden	48
Tabel 9. Pengujian Awal <i>Outer Loading</i>	50
Tabel 10. Hasil <i>Outer Loading</i> Akhir	51
Tabel 11. Hasil Reliabilitas, AVE dan SRMR	51
Tabel 12. Hasil HTMT	51
Tabel 13. <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	51
Tabel 14. Nilai <i>Variance Inflation Factor</i> (VIF).....	52
Tabel 15. Nilai <i>F-Square</i> , <i>R-Square</i> dan <i>Q-Square</i>	53
Tabel 16. Nilai <i>Path Coefficient</i>	53
Tabel 17. Nilai <i>Specific Indirect Effect</i>	54
Tabel 18. Total Effect.....	54
Tabel 19. Perbandingan Nilai Mean Hipotetik dan Mean Empiris	54
Tabel 20. HTMT Multidimensional <i>Work Engagement</i>	56
Tabel 21. Nilai <i>F-Square</i> , <i>R-Square</i> , <i>Q-Square</i>	57
Tabel 22. <i>Path Coefficient Direct Effect</i>	57
Tabel 23. Hasil Uji <i>Indirect Effect</i> (Mediasi)	58
Tabel 24. Hasil <i>Total Effect</i>	58
Tabel 25. Kelayakan MICOM Kelompok Gender	60
Tabel 26. <i>Multi-group Analysis</i> Gender	60
Tabel 27. Kelayakan MICOM Kelompok Usia (Generasi)	61
Tabel 28. <i>Multi-group Analysis</i> Usia (Generasi).....	61
Tabel 29. Kelayakan MICOM Kelompok Jabatan	62
Tabel 30. <i>Multi-group Analysis</i> Kelompok Jabatan	62
Tabel 31. Kelayakan MICOM Kelompok Lama Pekerjaan	63
Tabel 32. <i>Multi-group Analysis</i> Lama Pekerjaan.....	63

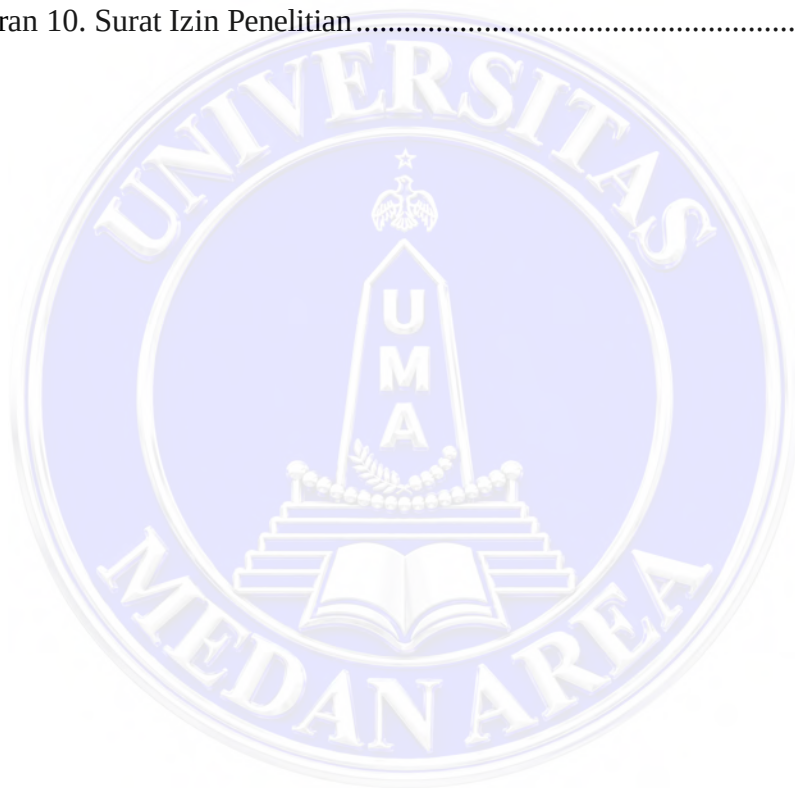
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Konseptual	32
Gambar 2. Diagram Uji Model	52



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. <i>Informed Consent</i>	90
Lampiran 2. Lembar Identitas	91
Lampiran 3. Alat Ukur <i>Work Engagement</i>	93
Lampiran 4. Alat Ukur <i>Perceived Organizational Support</i>	94
Lampiran 5. Alat Ukur <i>Psychological Well Being</i>	95
Lampiran 6. Validitas dan Reliabilitas (<i>Outer Model</i>)	98
Lampiran 7. <i>Inner Model</i>	100
Lampiran 8. Multi-dimensional <i>Work Engagement</i>	102
Lampiran 9. <i>Multi-Group Analysis</i>	105
Lampiran 10. Surat Izin Penelitian.....	111



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan zaman, paradigma terhadap manajemen sumber daya manusia mengalami pergeseran (Lubis, 2024). Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan bukan hanya sebagai sumber daya yang digunakan mencapai tujuan atau menghasilkan sesuatu, namun merupakan sebuah modal (*capital*) yang akan menghasilkan pengembalian (*return*) kepada perusahaan (Vithana et al., 2023). Sumber daya manusia dianggap sebagai aset penting bagi organisasi (Fotaki et al., 2023), dimana pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan akan memberikan nilai tambah bagi organisasi di masa depan (Mistri, 2024)

Data BPS (2024) menyebutkan terdapat lebih dari 53 juta atau sekitar 37, 31% dari total angkatan kerja yang bekerja sebagai pegawai di Indonesia tahun 2024. Angka ini meningkat sebesar 0.97% dari tahun 2023. Menghadapi persaingan global yang semakin kompetitif, perusahaan atau organisasi tidak hanya membutuhkan karyawan yang rata-rata atau sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan, tetapi juga dibutuhkan pegawai yang mampu menginvestasikan diri sendiri untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaan, proaktif, dan memiliki komitmen tinggi terhadap standar kualitas kinerja (Mandala & Nurendra, 2020). Hal ini senada dengan yang disampaikan Sungkit dan Meiyanto (2015) yang menyampaikan bahwa penentu keberhasilan dan pencapaian organisasi selalu berkaitan dengan sumber daya manusianya, terutama sikap kerja yang memberikan kontribusi terbaik sebagai prediktor performansi organisasi yakni *engagement*.

Engagement saat ini merupakan topik yang penting dan menarik perhatian baik dari peneliti, profesional SDM (Saks, 2022), sampai meluas pada konteks organisasi yang lebih luas karena keuntungan dari berbagai aspek seperti bisnis, layanan, dan efektivitas (Turner, 2020). Terdapat dua konsep yang paling umum dalam *engagement* yakni *work engagement* dan *employee engagement* (Kosaka & Sato, 2020). Perbedaan jenis *engagement* ini terletak pada fokus penggunaannya, dimana Schaufeli dan Bakker (2010) menyebutkan bahwa *employee engagement* merujuk pada hubungan karyawan dengan organisasi, sedangkan *work engagement* lebih berfokus pada hubungan karyawan dengan pekerjaannya, yakni keadaan pikiran positif, memuaskan didalam pekerjaan yang ditandai dengan adanya *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (fokus) (Schaufeli et al., 2006). Selain itu, *engagement* merupakan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja yang mengekspresikan dirinya secara totalitas baik fisik, kognitif, afektif dan emosional. (Mujiasih, 2015)

Pri dan Zamralita (2018) menyatakan bahwa karyawan yang *engaged* (keterikatan yang tinggi) terhadap pekerjaannya dicirikan sebagai karyawan merasa bersemangat, bertenaga, mampu mengatasi tekanan, penuh berkonsentrasi, tekun mengerjakan tugas, bangga dan merasa pekerjaannya menantang. Selain itu, kondisi *engaged* dapat juga menunjukkan komitmen yang kuat terhadap organisasi mereka, tidak menunjukkan niat untuk meninggalkan organisasi sambil secara aktif mengejar perbaikan diri, mengambil inisiatif, berinovasi, dan mempertahankan akurasi tinggi dalam pekerjaan mereka (Schaufeli, 2021). Sementara *disengagement* dicirikan sebagai karyawan yang cenderung hanya berkonsentrasi pada tugas-tugas daripada sasaran perusahaan (Julita et al., 2017), melepas

tanggung jawab, acuh pada rekannya serta tidak peduli pada budaya organisasi (Baka et al., 2025). Selain itu, karyawan yang *disengagement* atas pekerjaannya akan lebih cenderung memiliki niat untuk keluar dari perusahaan (Azeem et al., 2020; Taufan & Rachmawati, 2023)

Rendahnya tingkat *engagement* dapat memicu berbagai faktor yang tidak diinginkan oleh organisasi, salah satu akibat yang akan dialami karyawan adalah *burnout* yang memiliki korelasi negatif dengan *engagement* (Darydzaky & Desiana, 2023), atau bahkan yang lebih parah dapat menyebabkan *turnover*, sesuai dengan dalam penelitiannya Andriani et al. (2023) menyebutkan bahwa semakin tinggi keterikatan kerja suatu karyawan, maka tingkat *turnover* semakin rendah.

Sebaliknya, *engagement* yang tinggi dapat membuat keuntungan bagi organisasi (Kerdpitak & Jermisittiparsert, 2020) hal ini dikarenakan karyawan membuat keputusan setiap saat dan dapat berimbas kepada efektifitas dan produktifitas organisasi (Vogel et al., 2022). Sekelompok peneliti dari Gallup percaya bahwa karyawan yang *engaged* berkontribusi terhadap produktivitas yang lebih baik dan menghasilkan profit perusahaan lebih tinggi (Harter et al., 2024). Hasil penelitian menunjukkan tingkat *engaged* yang tinggi mampu mengurangi keinginan *turnover* sampai pada angka 51%, bahkan mampu menghasilkan 18% produktivitas dan 23% profit lebih baik daripada perusahaan dimana karyawannya tidak *engaged* pada organisasi.

Sebuah penelitian lain yang dilakukan tim Gallup (2024) mengenai tingkat *engagement* kepada pegawai di 139 negara yang dikumpulkan dari tahun 2021 – 2023, dengan jumlah responden sebanyak 313.105 orang dengan rentang usia 23-65 tahun, didapati bahwa tingkat *engagement* sangat rendah. Hasil penelitian

menyebutkan bahwa hanya 20,56% yang merasa *engaged* terhadap pekerjaannya, sementara 79,44% pegawai tidak *engaged*. Survey yang sama menunjukkan sebanyak 74.72% pegawai di Indonesia tidak merasa *engaged* dengan pekerjaannya.

BPJS Ketenagakerjaan merupakan instansi berbadan hukum yang bergerak dibidang jasa dan telah berdiri 46 tahun yang lalu memiliki ribuan jumlah karyawan, yang memiliki jam kerja pada umumnya yakni pukul 08.00 sampai dengan 17.00. Alasan peneliti meneliti di BPJS Ketenagakerjaan didasarkan pada observasi yang dilakukan selama satu minggu pada 3 kantor cabang yang berjumlah total 70 karyawan. Observasi dilakukan pada setiap pukul 08.00-08.30 dan 17.30-18.00, dimana ditemukan bahwa pada pagi hari lebih dari 40% sarapan lebih dahulu sampai dengan pukul 08.30 dan hanya tersisa 20-25% karyawan yang masih di kantor pada pukul 17.30-18.00. Merujuk pada aspek *work engagement*, hal ini tidak sesuai dengan indikasi perilaku semangat (*vigor*) dimana karyawan sarapan terlebih dahulu dengan waktu yang relatif lama serta menyadari jam pulang kerja yang tepat waktu yang bersinggungan dengan aspek penyerapan (*absorption*).

Pentingnya meningkatkan *work engagement* pada karyawan tidak luput dari peran dukungan baik pimpinan maupun organisasi yang menghargai pekerjaan dan usaha mereka (Wargoputri et al., 2024). Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, mereka cenderung merespons dengan menunjukkan sikap dan perilaku positif terhadap pekerjaan, termasuk meningkatnya motivasi, loyalitas, dan keterlibatan (Eisenberger et al., 2020). Persepsi atas dukungan organisasi atau lebih dikenal sebagai *Perceived Organizational Support* (POS) merupakan bentuk pikiran dan perasaan individu terhadap sejumlah dukungan dari organisasi terhadap

pekerjaan mereka (Djarmiko et al., 2020), dan penilaian kontribusi mereka dan kepedulian akan kesejahteraan karyawan yang bekerja di organisasi tersebut (Lasamahu & Huwae, 2022). Persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi melalui tiga bentuk keadilan prosedural, dukungan atasan, dan penghargaan yang diberikan organisasi (Yudiarti & Putranta, 2022).

Kontradiksi *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Work Engagement* (WE) tidak selalu menunjukkan hasil yang positif, dimana terdapat penelitian yang menunjukkan walaupun signifikan, namun hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan keterlibatan karyawan tergolong lemah (Ortiz-Isabeles & García-Avitia, 2021), bahkan terdapat penelitian yang menyebutkan tidak berpengaruh signifikan (Husna & Budiono, 2022; Wahyuni, 2019). Hal ini dikarenakan organisasi kurang cukup memperhatikan hal-hal lain diluar pekerjaan dan individu itu sendiri seperti kebahagiaan, kesehatan fisik, mental (Diana & Frianto, 2021), atau memberikan kepedulian terhadap pekerjaan, kontribusi dan apresiasi terhadap kesejahteraan baik dalam bentuk *reward* maupun kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) (Byrne & MacDonagh, 2017).

Psychological well-being menurut Lopes dan Nihei (2021) merupakan kesejahteraan yang didapat secara subjektif berupa kepuasan akan hidup yang dijalani. Hal ini merujuk pada bagaimana menjalani hidup secara lengkap dan puas akan segala sesuatu serta dapat meningkatkan pengembangan dan realisasi individu (Matud et al., 2019). Kondisi *psychological well-being* yang tinggi adalah ketika individu mampu terpenuhinya semua aspek didalamnya, yakni mampu menerima diri sendiri, hubungan baik dengan orang lain, otonomi, beradaptasi dengan lingkungan, memahami tujuan hidup dan mengembangkan potensi untuk terus

tumbuh (Nugraha et al., 2024). Reo et al. (2024) menyatakan bahwa kondisi *psychological well-being* yang optimal dimotivasi oleh keadaan dukungan lingkungan tempat individu berada. Dengan demikian, pencapaian *psychological well-being* seorang individu atau karyawan lebih tepatnya tidak terlepas dari bentuk dukungan dari lingkungan kerja serta dukungan dari organisasi (De Paul & Bikos, 2015; Yasmeen et al., 2022). Perasaan berharga (*Sense of worth*) pada perusahaan berupa kesejahteraan psikologis (PWB) merupakan akibat dari usaha, kepedulian dan dukungan organisasi berikan (Ogungbamila, 2023).

Mufarrikhah et al. (2020) mengemukakan bahwa persepsi yang dimiliki karyawan dapat menentukan keterlibatan mereka secara penuh terhadap pekerjaan yang sedang ditekuni, baik itu persepsi positif maupun negatif, sehingga ditemukan fakta bahwa persepsi atas dukungan organisasi (*perceived organizational support*) mempengaruhi keterikatan kerja (*work engagement*). Interaksi antara *psychological well-being* dan *perceived organizational support* terbukti secara parsial dan simultan membentuk *engagement* (Taneu & Sari, 2023).

Berdasarkan penjelasan teori-teori diatas, peneliti ingin mengangkat judul penelitian Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement* dengan sebagai mediator *Psychological Well Being* di BPJS Ketenagakerjaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang ada, maka rumusan masalah adalah:

1. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *work engagement* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan?
2. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *psychological well-being* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan?

3. Apakah *psychological well-being* berpengaruh terhadap *work engagement* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan?
4. Apakah *psychological well-being* bisa menjadi mediator dalam memberikan pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement*?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisa:

1. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan
2. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *psychological well-being* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan
3. Pengaruh *psychological well-being* terhadap *work engagement* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan
4. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan dengan *psychological well-being* sebagai mediator

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari seluruh rangkaian kegiatan serta hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut ini:

a. Manfaat Teoretis

Kontribusi penelitian ini diharapkan mampu memberikan referensi atau rujukan bagi penelitian berupa:

1. Diharapkan hasil penelitian ini menjadi sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya pengembangan sumber daya manusia yang berfokus

pada *work engagement*, *psychological well-being* dan *perceived organizational support* sehingga dapat menjadi landasan untuk melakukan penelitian selanjutnya.

2. Diharapkan penelitian ini memperkaya temuan secara teoritis dari seluruh konseptual di bidang psikologi industri dan organisasi.

b. Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis dari hasil penelitian ini diharapkan sebagai berikut:

1. Sebagai masukan kepada organisasi BPJS Ketenagakerjaan dalam menjadi tolak ukur kondisi karyawan yang terjadi saat ini, sehingga dapat membuat kebijakan baik berupa aturan/regulasi maupun pelatihan yang dapat meningkatkan sikap *engaged* terhadap karyawan.
2. Dengan adanya kebijakan yang diambil, organisasi dapat mencapai tujuan, visi dan misi lebih optimal dan bermanfaat bagi masyarakat sekitar maupun para karyawan yang bekerja didalamnya
3. Sebagai gambaran dan masukan kepada karyawan di BPJS Ketenagakerjaan dalam mencerminkan diri kondisi dan sikap yang terjadi saat ini diorganisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)

2.1.1 Pengertian Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)

Work engagement mengacu pada intensitas pengerahan energi kognitif, emosional, dan perilaku untuk menyelesaikan pekerjaan (Shuck et al., 2017). Lebih lanjut Ridho (2023) menyatakan bahwa keterikatan kerja bermakna sebagai dorongan, niat, dan evaluasi positif pada pekerjaan yang untuk menghasilkan kondisi mental yang sehat. Kondisi *work engagement* dipandang sebagai *psychological state* yang dapat berubah disebabkan oleh faktor situasi dan kondisi.

Kahn (1990) mengungkapkan bahwa keterikatan kerja ditandai dengan menginvestasikan diri mereka secara utuh baik tubuh, pikiran, emosi dalam pekerjaan dan peran kerjanya. Peran keterikatan adalah menghidupi peran kerja dan bukan sekedar menjalankan secara mekanis. Robbins dan Judge (2017) menyatakan keterikatan kerja merupakan tingkat sejauh mana karyawan memihak pekerjaannya dan secara aktif berpartisipasi di dalamnya dan menganggap bahwa pekerjaan tersebut penting bagi dirinya

Menurut Schaufeli et al. (2006) *work engagement* adalah suatu keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan, di mana semangat mengacu pada tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan seseorang, dan ketekunan bahkan dalam pekerjaan.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *work engagement* yaitu kondisi positif karyawan yang terikat pada pekerjaannya agar berkontribusi aktif dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Faktor-Faktor Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)

Menurut Pranitasari (2019), terdapat beberapa faktor yang memicu keterikatan kerja, yaitu;

1. Lingkungan kerja yang menarik dan menantang
2. Pembelajaran dan kesempatan berkembang
3. Bekerja dengan orang-orang baik dan tepat
4. Gaji yang adil
5. Atasan (*Leader*)

Sedangkan menurut beberapa peneliti lainnya, faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* atau keterikatan karyawan diantaranya:

1. Kepuasan penghasilan (*Reward*). Karyawan yang mendapatkan penghasilan ataupun persepsi penghasilan yang diharapkan baik berupa tingkat gaji, peningkatan gaji, serta *benefit* lainnya, dapat meningkatkan keterikatan pada pekerjaan maupun organisasi (Saimar et al., 2022; Anggraini et al., 2016)
2. Budaya Organisasi. Peran kuat budaya organisasi untuk membentuk perilaku organisasional yang memiliki keterbukaan, sikap saling mendukung serta komunikasi yang baik akan memberikan nilai bagi organisasi. Hal ini akan menimbulkan sikap keadilan dan kepercayaan bagi karyawan sebagai bentuk dukungan dari organisasi (Anggraini et al., 2016; Saimar et al., 2022)
3. *Job Demands*. Segala bentuk aspek pekerjaan dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan upaya fisik dan psikologis secara berkelanjutan.

Spesifikasi pekerjaan yang dibebankan pada suatu jabatan, sehingga memungkinkan terjadinya menghabiskan energi seperti beban kerja yang *overload* atau *underload*, konflik interpersonal, konflik peran atau bahkan ketidakamanan (*insecurity*) atas jabatan (Aprilianingsih & Frianto, 2022; Schaufeli, 2017)

4. *Job Resource*. Serangkaian bentuk sumber daya yang dapat memainkan peran motivasi sebagai pencapaian tujuan pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan, merangsang pertumbuhan pribadi, pembelajaran dan pengembangan. Kebutuhan akan otonomi pekerjaan, *feedback*, dukungan teknologi dan lingkungan kerja kondusif cukup untuk menghasilkan karyawan yang *engaged* (Aprilianingsih & Frianto, 2022; Schaufeli, 2017). Berbagai macam dan ruang lingkup yang lebih luas, *Job Resource* mencakup dukungan organisasi dan manajemen (Zahari & Kaliannan, 2023)
5. *Leadership* (Kepemimpinan). Keterikatan karyawan pada pekerjaannya dan perilaku positif yang sangat tergantung pada cara pemimpin memegang kendali, interaksi dan keterlibatan/kontribusi. Pemimpin dapat menguraikan pentingnya pekerjaan yang dilakukan orang-orang tersebut. Pemimpin dapat memberikan dukungan dan kesempatan pada orang-orang itu untuk mencapai dan mengembangkan potensinya, dan memberikan umpan baik yang menunjukkan pengakuan terhadap kontribusi mereka (Dewi et al., 2019; Permatasari & Suhariadi, 2019)
6. *Well-Being* (Kesejahteraan). Model JD-R yang dikemukakan oleh Schaufeli (2017), secara empiris menyebutkan terdapat hubungan antara *job characteristic*, kepemimpinan dan kesejahteraan dalam meningkatkan keterikatan

pekerjaan dan mencegah *burnout*. Rokhim et al. (2023) dalam penelitian terbarunya mengemukakan bahwa kesejahteraan psikologis berbanding lurus dengan tingkat keterikatan (*engagement*).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan pegawai adalah tuntutan pekerjaan (*Job Demands*), sumber daya pekerjaan (*Job Resource*), sumber daya individu (*Personal Resource*), kepemimpinan (*Leadership*) dan penghargaan (*Rewards*).

2.1.3 Aspek Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)

Robbins dan Judge (2017) membagi aspek keterikatan menjadi fisik, pengetahuan, emosional. Keterikatan kerja adalah investasi energi karyawan secara fisik, pengetahuan dan emosional dalam kinerja pekerjaan. Hal yang membedakan karyawan *engage* atau tidak adalah keyakinan mereka yang sangat berarti dalam pekerjaannya, karakteristik pekerjaan yang dapat mengakses sumberdaya yang diperlukan agar dapat efektif dalam bekerja, kecocokan nilai organisasi dan perilaku pemimpin dengan karyawan.

Khan et al. (2010) mendefinisikan *work engagement* sebagai pemberdayaan para anggota organisasi terhadap peran kerja mereka, dalam keterikatan, orang-orang mempergunakan dan memperlihatkan dirinya sendiri secara fisik, kognitif dan emosi selama memerankan kinerja. Lebih lanjut dalam penelitian Črnjar et al. (2020) menjelaskan aspek kognitif dari *engagement* memberi perhatian pada keyakinan para karyawan mengenai organisasi, misalnya para pemimpin dan kondisi kerja. Aspek emosi menyangkut bagaimana para karyawan merasakan salah satu dari tiga faktor dan apakah mereka memiliki sikap positif atau negatif terhadap

organisasi dan para pemimpinnya. Aspek fisik dari *engagement* menyangkut energi fisik yang digunakan oleh para individu untuk menyelesaikan peran mereka

Terdapat tiga aspek pada *work engagement* yakni *vigor*, *dedication* dan *absorption* (Consiglio et al., 2016; Muhdini, 2020; Schaufeli et al., 2006) yang memiliki pengertian sebagai berikut:

1. *Vigor* (Semangat)

Vigor yaitu karakteristik yang dicirikan oleh tingginya tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk berusaha keras dalam pekerjaan, tidak mudah lelah, dan selalu tekun bahkan saat dalam menghadapi kesulitan.

2. *Dedication* (Dedikasi)

Dedication yaitu karakteristik yang didasarkan pada rasa signifikansi atas sebuah tugas, dengan merasakan antusias, terinspirasi dan bangga terhadap sebuah pekerjaan dan tertantang oleh pekerjaan tersebut.

3. *Absorption* (Penyerapan)

Absorption yaitu karakteristik yang ditandai dengan konsentrasi secara penuh dalam suatu pekerjaan, merasakan waktu berlalu dengan cepat dan terkadang memiliki kesulitan melepaskan diri dari tempat kerja.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menggunakan aspek keterikatan kerja yang digunakan oleh Schaufeli et al. (2006) dimana aspek keterikatan kerja (*work engagement*) adalah semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan penyerapan (*absorption*).

2.2 Perceived Organizational Support

2.2.1 Pengertian Perceived Organizational Support

Perceived organizational support yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2017) merujuk pada tingkat kepercayaan yang dimiliki oleh karyawan terhadap penghargaan yang diberikan oleh organisasi terhadap kontribusi mereka serta perhatian yang diberikan terhadap kesejahteraan mereka. Konsep ini mencakup keyakinan seorang karyawan bahwa organisasi akan mendukungnya dalam menghadapi masalah yang dihadapi atau akan memaafkan kesalahan yang dibuatnya

Perceived organizational support mengacu pada pandangan karyawan tentang sejauh mana organisasi mengapresiasi kontribusi mereka, memperhatikan kesejahteraan, mendengarkan keluhan, memperhatikan kehidupan pribadi, dan mempertimbangkan tujuan mereka, serta seberapa jauh organisasi dianggap dapat dipercaya dalam memperlakukan karyawan secara adil (Putri et al., 2022).

Perceived organizational support yang dikemukakan oleh Eisenberger et al. (1986), didefinisikan sebagai pandangan yang dimiliki oleh seorang karyawan mengenai seberapa jauh organisasi menghargai kontribusi mereka di tempat kerja dan sejauh mana organisasi tersebut peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan ini dapat memberikan kontribusi kepada karyawan untuk berkomitmen pada organisasi serta dapat menciptakan sikap dan perilaku yang positif.

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* merupakan persepsi individu karyawan yang menggambarkan bagaimana kepedulian organisasi dalam bentuk menghargai kontribusi mereka, kesejahteraan, keadilan serta peduli atas masalah

yang dihadapi oleh karyawan, sehingga membentuk sikap dan perilaku terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

2.2.2 Aspek-Aspek *Perceived Organizational Support*

Terdapat beberapa indikator yang dikemukakan Robbins dan Judge (2017) yang perlu dipertimbangkan sebagai alat ukur yang mencerminkan *perceived organizational support*, yaitu sebagai berikut:

1. Penghargaan

Penghargaan, baik dalam bentuk finansial seperti gaji, upah, insentif, atau tunjangan telah menjadi populer. Namun demikian, tidak boleh diabaikan bahwa penghargaan non-finansial, seperti pujian, penerimaan, pengakuan, dan lain sebagainya, memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Bentuk penghargaan menunjukkan bahwa pengakuan memiliki nilai lebih tinggi daripada penghargaan finansial. Pengakuan dapat berupa promosi, penugasan pada proyek bergengsi, perluasan tanggung jawab pekerjaan, dan simbol status serta kebanggaan.

2. Kepedulian

Kepedulian mencakup perhatian pemimpin terhadap anggota tim, yang dapat dinyatakan melalui sumbangan dalam berbagai bentuk seperti materi, gagasan, waktu, keahlian, atau keterampilan.

3. Kesejahteraan

Kesejahteraan yang juga dikenal sebagai kesejahteraan subjektif atau emosional, adalah keadaan kebahagiaan seseorang. Selain itu, kesejahteraan juga terkait dengan memiliki tujuan hidup yang bermakna.

Eisenberger et al., (2020) dalam penelitian terbarunya mengungkapkan bahwa persepsi atas dukungan organisasi terhadap karyawannya dibagi dalam 2 aspek utama yakni:

1. Penghargaan atas kontribusi

Hubungan antara karyawan dengan organisasi yang bersifat resiprokal positif mengakui kontribusi karyawan. Keyakinan akan memperlakukan karyawan dengan adil berhubungan positif dengan ukuran perilaku yang positif bagi organisasi. Atas dasar kontribusi yang diberikan karyawan, persepsi yang dibangun merujuk pada organisasi memperlakukan mereka dalam berbagai situasi ataupun masalah

2. Kepedulian akan kesejahteraan

Pemenuhan kebutuhan sosio-emosional seorang karyawan dapat berupa kepuasan kerja, suasana hati yang positif, peningkatan kesehatan, dan mengurangi ketegangan atau kelelahan emosional atas upaya masa depan karyawan dan memberikan bantuan saat dibutuhkan.

Berdasarkan uraian di atas, aspek yang mempengaruhi *perceived organizational support* dalam penelitian ini adalah penghargaan atas kontribusi dan kepedulian akan kesejahteraan.

2.2.3 Faktor-Faktor *Perceived Organizational Support*

Faktor *perceived organizational support* memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi. Berikut adalah beberapa faktor yang mempengaruhi *perceived organizational support* (Wahyuningrat et al., 2022), yaitu sebagai berikut:

1. Keadilan dalam organisasi

Karyawan merasa tujuan mereka dipertimbangkan dan dihormati, yang berkontribusi pada tingkat *perceived organizational support* yang lebih tinggi.

2. Dukungan dari organisasi

Termasuk menghormati tujuan karyawan dan memberikan bantuan dan solusi, faktor ini secara positif mempengaruhi *perceived organizational support*.

3. Dukungan dari supervisor

Termasuk arahan, bantuan, dan solusi dalam pelaksanaan tugas, dukungan dari supervisor meningkatkan *perceived organizational support*.

4. Dukungan pelatihan

Membantu mengembangkan pengetahuan dan keterampilan karyawan, dukungan pelatihan juga merupakan faktor yang berkontribusi terhadap *perceived organizational support*.

5. Fasilitas yang memadai

Memberikan dukungan fasilitas yang memadai untuk karyawan merupakan faktor lain yang mempengaruhi *perceived organizational support*.

Sedangkan menurut Eisenberger et al. (2020), faktor-faktor yang menentukan keberhasilan persepsi atas dukungan organisasi terdapat 3 faktor yakni:

1. Keadilan (*Fairness*). Keadilan merupakan keadilan tanpa memandang status atau pun kedudukan seorang karyawan. Keadilan dalam memperlakukan karyawan terdiri dari a) keadilan distributif, yakni persepsi atas alokasi sumber daya termasuk karir; b) keadilan prosedural, yakni keadilan atas keputusan yang dibuat organisasi; c) keadilan interaksional, yakni kepercayaan karyawan atas pimpinan yang berdampak pada lingkungan kerja sehari-hari.

2. Kepemimpinan (*Leadership*). Kepedulian dan perhatian dari pimpinan pada karyawan akan mempengaruhi persepsi dukungan. Hal ini dikarenakan karyawan berasumsi pimpinan merupakan agen atau perwakilan organisasi yang bertanggung jawab dalam mengarahkan dan mengevaluasi kinerja tim, termasuk masalah yang dihadapi oleh mereka.
3. *HR Practice and Work Condition*. Lingkungan kerja yang mendukung kesempatan pertumbuhan dan perkembangan merupakan tujuan atas persepsi karyawan bahwa organisasi mendukung potensi dengan pelatihan praktis. Selain itu, dengan adanya sistem *reward* atau *benefit* yang adil dan terstruktur atas kontribusi, menciptakan dukungan lebih atas karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, faktor yang mempengaruhi *perceived organizational support* adalah *fairness, leadership, human resource practice and work condition*.

2.3 Psychological Well-Being

2.3.1 Pengertian Psychological Well-Being

Maryatmi (2021) menggambarkan *Psychological Well-Being* sebagai suatu perasaan yang menyenangkan yang berhubungan dengan seluruh keadaan atau peristiwa dalam kehidupan karyawan dalam pekerjaan. Gambaran tentang karakteristik orang yang memiliki kesejahteraan psikologis diilustrasikan oleh teori Rogers tentang individu yang berfungsi penuh, teori aktualisasi diri Maslow, teori individualisme Jung, dan teori stabilitas emosional Allport.

Kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) juga digambarkan sebagai pengalaman subjektif dari perasaan yang dinilai positif atau penilaian

kognitif yang dapat mengaktifkan energi lemah seperti tenang atau puas sampai pada perasaan yang lebih tinggi seperti gembira atau kesenangan (Hernandez et al., 2018)

Ryff (1989) dengan senada menyatakan bahwa *psychological well-being* adalah suatu keadaan di mana individu dapat menerima kekuatan dan kelemahan diri apa adanya, memiliki hubungan yang positif dengan orang lain, mampu mengarahkan tingkah lakunya sendiri, mampu mengembangkan potensi diri secara berkelanjutan, mampu mengatur lingkungan, dan memiliki tujuan dalam hidupnya.

Kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli ialah *psychological well-being* merupakan persepsi positif individu dalam mencapai arah atau tujuan hidup yang dianggap sehat dan memenuhi hidupnya dengan cara yang bermakna, optimal, dan mendapat ulasan positif.

2.3.2 Aspek *Psychological Well-Being*

Menurut Burke dan Minton (2019) aspek-aspek *psychological well-being* ialah sebagai berikut:

1. Hubungan positif

Hubungan sosial merupakan hal yang mendasar bagi setiap orang. Hubungan positif mengacu pada koneksi dan tali hubungan yang dimiliki individu dengan orang lain yang bersifat positif. Menciptakan hubungan yang positif dengan orang lain dapat membantu meningkatkan kesejahteraan.

2. *Engagement*

Kelekatan/keterlibatan yang merupakan kemampuan individu untuk menikmati berbagai aktivitas sehari-hari. Hal ini bisa disadari melalui observasi pada diri individu, apakah individu mencurahkan seluruh perhatian baik fisik maupun

psikis kepada aktivitas yang dilakukan. Sebagai contoh memusatkan perhatian tanpa disibukkan dengan hal lain, ataupun saat bekerja sejauh mana menikmati pekerjaan yang dilakukan. Kondisi fokus dan menikmati aktivitas yang kita lakukan ini dapat membantu meningkatkan kesejahteraan seseorang.

3. *Meaning*

Adalah kehidupan yang bermakna. Semua tindakan yang dilakukan oleh individu didorong oleh suatu *meaning* atau makna hidup. Mengetahui makna eksistensi di dunia bisa dilakukan dengan melakukan sesuatu yang lebih dari apa yang telah kita lakukan. Ketidakmampuan memaknai hidup ibarat orang yang tidak memiliki pendirian yang jelas dan mudah untuk terbawa arus kehidupan orang lain. Salah satu contoh dari *meaning* adalah dengan melakukan perubahan dalam lingkungan sekitar, dengan cara membantu orang-orang melalui kegiatan bakti sosial. Aktivitas ini dapat membuat makna dalam kehidupan, yakni dengan menjadikan diri ada dan bermanfaat kepada orang lain.

4. Emosi positif

Emosi positif dapat tercapai melalui dua sumber kenikmatan, yakni kenikmatan dan kesenangan. Kenikmatan berhubungan dengan hal-hal fisik, sementara kesenangan lebih berhubungan dengan intelektual dan kreativitas. Emosi positif diantaranya ialah perasaan bersyukur, bahagia, cinta, harapan dan keyakinan dan lainnya.

5. *Accomplishment*

Ialah suatu pencapaian/prestasi. Hal ini berhubungan dengan kemajuan diri. Pencapaian atau prestasi individu terhadap target yang dimiliki sangat berpengaruh terhadap tingkat kesejahteraan seseorang. Hal ini tidak lepas dari

sikap optimisme yang dimilikinya. Selain itu, kemajuan diri individu ini tidak hanya ada, melainkan juga harus dirasakan atau dinikmati. Menikmati artinya adalah merasakan kemajuan dan mensyukurinya.

Ryff (1989) menjelaskan mengenai enam aspek dalam *psychological well-being* yaitu:

1. Penerimaan diri

Merupakan sikap positif terhadap diri sendiri, baik pada masa kini maupun masa lalu individu yang bersangkutan. Sikap positif yang diartikan sebagai sikap individu yang menerima segala aspek di dalam dirinya. Penerimaan diri merupakan kualitas yang penting bagi kehidupan manusia. Seorang individu yang tidak dewasa kepribadiannya akan bertindak layaknya anak kecil dalam menghadapi situasi yang tidak menyenangkan, dan akan bereaksi seperti mengeluh, menyalahkan orang lain, atau menyesali diri (*self pity*). Sebaliknya, seorang individu yang matang akan berusaha mengelolah frustrasi yang dialami dan bukan melimpahkan kesalahan pada orang lain, tetapi justru berusaha untuk merefleksikan diri dan introspeksi diri. Seorang individu yang matang dapat menunggu waktu yang tepat dan untuk merencanakan tindakan dalam berhadapan dengan situasi dan rintangan yang ditemui. Jika perlu menyerah kalau situasi sudah tidak lagi memungkinkan.

2. Hubungan positif dengan orang lain

Hal ini berkaitan dengan kemampuan menjalin hubungan antar pribadi yang hangat, memuaskan, saling mempercayai, memperhatikan kesejahteraan orang lain, mempunyai empati yang kuat, afeksi dan juga keintiman serta terdapat hubungan saling memberi dan menerima dalam interaksinya.

3. Otonomi

Otonomi mencakup hal-hal yang berkaitan dengan kemandirian individu dalam menjalani kehidupannya. Aspek yang terdapat di dalamnya adalah kemampuan untuk menentukan nasibnya sendiri, mandiri, mengatur perilakunya sendiri dan mengevaluasi dirinya berdasarkan standar pribadi.

4. Penguasaan lingkungan

Kemampuan individu untuk memilih dan menciptakan lingkungan yang sesuai dengan kondisi dirinya, mengontrol kegiatan-kegiatan yang ada di luar dirinya, mampu memanfaatkan kesempatan yang ada, mampu untuk memilih dan menciptakan keadaan yang sesuai dengan nilai dan kebutuhan pribadinya. Sebaliknya orang yang tidak memiliki penguasaan lingkungan adalah orang-orang yang mengalami kesulitan dalam mengatur urusan sehari-hari, merasa tidak mampu untuk mengubah atau meningkatkan kualitas lingkungannya, serta tidak peka terhadap kesempatan yang ada, dan kurang memiliki kendali terhadap dunia eksternalnya.

5. Tujuan hidup

Ini meliputi keyakinan-keyakinan yang memberikan perasaan pada individu bahwa terdapat tujuan dan makna di dalam hidupnya, baik masa lalu maupun masa kini yang sedang dijalaninya. Hal ini dengan adanya keterbukaan individu pada pengalaman (*openness to experience*), dimana individu bergerak untuk semakin tidak bersikap defensif.

6. Pengembangan pribadi

Kemampuan individu untuk mengembangkan potensi dirinya secara berkesinambungan, untuk tumbuh dan berkembang sebagai manusia.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menggunakan aspek-aspek *psychological well-being* adalah penerimaan diri, hubungan positif dengan orang lain, otonomi, penguasaan lingkungan, tujuan hidup dan pengembangan pribadi.

2.3.3 Faktor-Faktor *Psychological Well-Being*

Menurut Purnomosidi et al. (2022) dalam bukunya, *psychological well-being* dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni:

1. Demografis.

Merupakan sesuatu yang melekat pada diri seseorang, seperti usia, jenis kelamin (Matud et al., 2019), latar belakang budaya, tingkat pendidikan, status pekerjaan dan status pernikahan (Ao & Ngangbam, 2015)

2. Dukungan sosial

Merupakan kenyamanan fisik dan psikologis yang berikan oleh lingkungan sekitar, baik itu melalui keluarga terdekat (Ao & Ngangbam, 2015; Reo et al., 2024), pimpinan/atasan (Permatasari & Suhariadi, 2019), serta dukungan dari organisasi atau perusahaan (Ali et al., 2018; Eisenberger et al., 2020; Lasamahu & Huwae, 2022)

3. Pengalaman hidup

Merupakan penilaian dan pemaknaan seseorang aktivitas dalam kehidupan sehari-hari serta perasaan pribadi yang dirasakan oleh seseorang sebagai hasil dari pengalaman hidupnya. Pengalaman yang diinterpretasikan setiap individu akan berbeda dan bervariasi

4. Religiusitas

Peran agama khususnya budaya timur, berperan serta dalam peningkatan PWB seorang individu, karena landasan agama akan lebih mudah memaknai hidup

dengan nilai dan kepercayaan yang diyakini menuju kebahagiaan (Ao & Ngangbam, 2015). Individu yang memiliki tingkat religiusitas tinggi lebih mampu memaknai kejadian hidupnya secara positif sehingga hidupnya menjadi lebih bermakna (Pedhu, 2022)

5. *Locus of control* (LOC)

Adalah suatu konsep yang merujuk pada keyakinan seseorang mengenai penentu perilakunya sehingga adanya anggapan bahwa akibat-akibat yang diterima memiliki hubungan dengan usaha-usaha yang telah dilakukan. LOC internal pada umumnya memiliki tingkat PWB lebih tinggi (Helali et al., 2022)

Psychological well-being individu dipengaruhi oleh banyak faktor, Pedhu (2022) mengkaji beberapa faktor yaitu sebagai berikut:

1. Dukungan sosial

Dukungan sosial mengacu pada gambaran berbagai manifestasi perilaku konstruktif yang diterima individu dari orang-orang penting dalam hidupnya. Kusriani dan Prihartanti (2014) dukungan sosial dapat berupa dukungan emosional, penghargaan, instrumental, dan informasional. Dalam setiap bentuknya, dukungan sosial memberikan manfaat penting bagi individu, seperti perasaan nyaman, aman, dicintai, dan kemampuan mengatasi masalah.

2. Status sosial ekonomi

Hal ini berkaitan dengan tingkat pendapatan keluarga, tingkat pendidikan, prestasi karir, kekayaan materi, dan status sosial di masyarakat dapat mempengaruhi peningkatan kesejahteraan psikologis.

3. Jaringan sosial

Kegiatan sosial individu berpartisipasi seperti aktif dalam pertemuan atau organisasi, kualitas dan kuantitas kegiatan yang dilakukan dan dengan demikian kontak masyarakat diatur sedemikian rupa sehingga seseorang cenderung ke arah kebahagiaan rendah atau tinggi.

4. Religiusitas

Unsur keagamaan melibatkan penyerahan segala urusan kehidupan menuju Tuhan. Orang yang memiliki tingkat religiusitas yang tinggi akan lebih mampu memaknai kejadian-kejadian dalam hidupnya dengan lebih positif sehingga hidupnya lebih bermakna. Pernyataan ini menyangkut makna kehidupan pribadi di mana semakin seseorang memaknai kehidupannya secara positif, maka semakin tinggi pula tingkat kebahagiaan yang dirasakannya.

5. Kepribadian

Individu dengan berbagai keterampilan pribadi dan sosial, seperti kemampuan menerima diri sendiri, kemampuan menjalin hubungan harmonis dengan lingkungan, keterampilan coping yang efektif akan cenderung menghindari konflik dan stres.

6. Usia

Aspek penguasaan dan otonomi lingkungan meningkat seiring bertambahnya usia terutama pada usia dewasa muda dan paruh baya.

7. Jenis kelamin

Merupakan aspek hubungan positif dengan orang lain dan perkembangan pribadi. Perempuan dari segala usia cenderung mendapat skor lebih tinggi dibandingkan laki-laki di kedua dimensi. Perbedaan gender mempengaruhi

psychological well-being seseorang, perempuan cenderung memiliki kesehatan psikologis yang lebih baik dibandingkan laki-laki.

8. Budaya

Kebudayaan mengacu pada norma, nilai, dan kebiasaan yang ada dalam masyarakat. Budaya individu dan kolektif menyebabkan perbedaan kesejahteraan psikologis. Terdapat perbedaan tingkat *psychological well-being* antara budaya barat dan timur. Konteks budaya timur, aspek kesejahteraan psikologis yang diarahkan pada diri sendiri (seperti aspek penerimaan diri dan otonomi) lebih penting dalam budaya barat dibandingkan budaya timur. Aspek-aspek yang lebih berorientasi pada orang (seperti hubungan positif dengan orang lain) memiliki nilai lebih tinggi dalam budaya timur dibandingkan budaya barat.

Berdasarkan uraian di atas, faktor-faktor yang mempengaruhi *psychological well-being* adalah demografi, dukungan sosial, religiusitas, dan kepribadian.

2.4 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement*

Perceived Organizational Support (POS) atau persepsi dukungan organisasi merupakan salah satu strategi manajemen yang saat ini dalam merangsang sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan menurut Wargoputri et al. (2024) POS merupakan faktor yang mempengaruhi kondisi kerja karyawan dalam kontribusinya menyumbangkan ide dan performa kerjanya. Dukungan positif dari organisasi membuat karyawan bekerja lebih dari kata “cukup baik”, yang dapat bekerja dengan komitmen pada tujuan, menyelesaikan tugas bekerja sesuai dengan tujuan organisasi.

Persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan dukungan kepada karyawan dan kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat dibutuhkan merupakan pengertian *perceived organizational support* yang diungkapkan (Eisenberger et al., 2020). Wargoputri et al. (2024) dalam penelitiannya terhadap petugas rekam medis sebanyak 314 orang mengemukakan bahwa karyawan yang menerima dukungan keadilan organisasi, dukungan atasan dan penghargaan akan meningkatkan antusias dan konsentrasi akan pekerjaan mereka

Hasil penelitian banyak menyebutkan bahwa, *perceived organizational support* merupakan salah satu kontribusi menentukan derajat *engagement* karyawan, dimana semakin tinggi persepsi dukungan sosial, maka semakin tinggi pula tingkat *engagement* seorang karyawan (Djarmiko et al., 2020; Julita et al., 2017; Mufarrikah et al., 2020; Mujiasih, 2015; Panuju & Mangundjaya, 2018; Sulistyawati & Sufriadi, 2020; Sulistyo & Suhartini, 2019; Yudiarti & Putranta, 2022)

Persepsi yang dimiliki karyawan terhadap organisasi dapat menentukan keterlibatan mereka secara penuh terhadap pekerjaan yang sedang ditekuni, baik itu persepsi positif maupun persepsi negatif (Mufarrikah et al., 2020). Hal ini sejalan dengan penelitian Julita et al. (2017) dalam penelitiannya pada karyawan salah satu Bank BUMN menunjukkan semakin tinggi dukungan organisasi maka semakin tinggi pula keterikatan kerja yang dimiliki karyawan.

Keterikatan (*engagement*) merupakan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara totalitas baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Mereka menemukan makna dalam bekerja, bangga menjadi

bagian dari organisasi dan mengupayakan sesuatu atas pekerjaan yang dalam mencapai visi dan misi organisasi (Mujiasih, 2015)

2.5 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Psychological Well-Being*

Konsep dan teori persepsi dukungan organisasi atau *perceived organizational support* dikemukakan karena adanya ketidaksesuaian antara komitmen karyawan terhadap organisasi dan komitmen organisasi terhadap karyawannya. Hal inilah yang mendasari *Perceived Organizational Support* (POS) berkontribusi dan memotivasi atas sikap dan perilaku karyawan kepada organisasi. Hal inilah yang membuat karyawan senantiasa mengembangkan persepsi bagaimana organisasi memandang dan peduli atas pertukaran kontribusi pekerjaannya (Eisenberger et al., 2020).

Keberadaan budaya organisasi cenderung positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan dan mendukung organisasi jika mereka diperlakukan oleh atasan dengan positif, penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasi (Sari & Monalisa, 2021).

Berdasarkan hasil penelitian, banyak ditemukan bahwa kondisi persepsi dukungan organisasi (POS) dapat mempengaruhi kondisi kesejahteraan psikologis (PWB) seorang individu, dimana semakin tinggi dukungan tersebut maka kondisi kesejahteraan psikologis bisa tercapai (Ali et al., 2018; Lasamahu & Huwae, 2022; Ogungbamila, 2023; Perwira et al., 2021).

Ogungbamila (2023) menyatakan kondisi persepsi atas dukungan organisasi senantiasa menawarkan bantuan saat dibutuhkan dapat meningkatkan hubungan sosial dan merasa dihargai. Lebih lanjut dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa persepsi yang positif dapat membuat karyawan dapat mengontrol diri, keterlibatan diri, dan mendapatkan kebahagiaan yang subjektif.

2.6 Pengaruh *Psychological Well-being* terhadap *Work Engagement*

Istilah *psychological well-being* sudah dikenal sejak beberapa dekade yang lalu dan masih relevan. Hal ini disampaikan dalam jurnal Ryff (2014), dimana kondisi *psychological well-being* merupakan tujuan agar individu berada pada fase dan kondisi kebahagiaan subjektif sehingga mampu menggali dan mengembangkan potensi dan kapasitas diri individu. Individu yang memiliki perspektif sendiri atas evaluasi dan penilaian dirinya tanpa didasarkan pada penilaian orang lain merupakan kondisi yang disebut *fully functioning person*.

Kesejahteraan psikologis atau *Psychological Well Being* (PWB) merupakan salah satu sumber daya dalam diri individu yang dapat menggerakkan motivasi individu. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan Bandyopadhyay (2018) dimana PWB dapat mempengaruhi kondisi dan perilaku karyawan, mempengaruhi kemampuan pengambilan keputusan dan mempengaruhi karyawan dalam berinteraksi dengan rekan kerjanya. Individu yang sejahtera secara psikologis akan menurunkan tingkat kecemasan atau stres pada pekerjaannya sehingga akan menjalani kehidupan pekerjaannya dan merasa terikat dengan pekerjaannya (Rokhim et al., 2023).

Penelitian-penelitian sebelumnya telah banyak mengungkapkan terdapat pengaruh kesejahteraan psikologis (PWB) dengan *engagement*, dimana semakin tinggi persepsi kesejahteraan psikologis (PWB) maka semakin tinggi karyawan merasa *engage* terhadap organisasi dan sebaliknya (Ali et al., 2018; Permatasari & Suhariadi, 2019; Perwira et al., 2021; Rokhim et al., 2023; Wati & Aulia, 2021).

Kesejahteraan psikologis (PWB) seorang karyawan berbanding lurus dengan *engagement* karyawan, dimana semakin tinggi tingkat kesejahteraan psikologis tersebut maka semakin *engage* seorang karyawan, dimana dirinya mampu mengevaluasi atau menilai kemampuannya untuk mengenali potensi yang ada pada dirinya dan kemudian akan mengoptimalkan potensi dalam aspek kehidupannya, termasuk perubahan dalam pekerjaannya (Wati & Aulia, 2021).

2.7 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement* dengan *Psychological Well-Being* sebagai mediator

Hubungan variabel *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Work Engagement* (WE) tidak selalu menunjukkan hasil yang positif, dimana terdapat penelitian yang menunjukkan walaupun signifikan, namun hubungan antara dukungan organisasi dan keterikatan kerja tergolong lemah (Ortiz-Isabeles & García-Avitia, 2021), bahkan penelitian terdahulu menyebutkan tidak berpengaruh signifikan antara POS dengan WE (Husna & Budiono, 2022; Wahyuni, 2019).

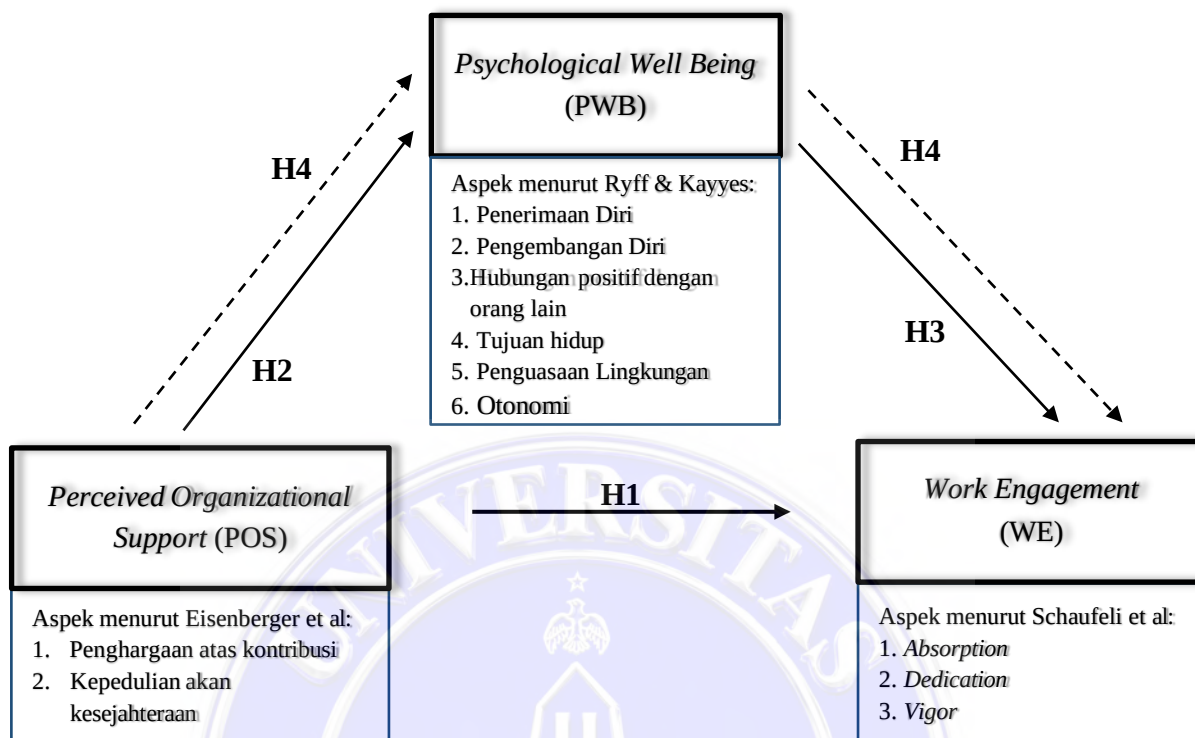
Konstrak *Psychological Well Being* (PWB) mulai terjadi transisi dari yang awalnya sebagai variabel terikat (*dependent*) menjadi variable mediator. Hal ini didasarkan pada bagaimana seorang individu bernegosiasi dengan cara mereka

sendiri atas tantangan yang terjadi pada kehidupan dan perkembangan diri mereka (Ryff, 2014). Lebih lanjut dalam penelitiannya, menyebutkan bahwa kondisi kesejahteraan psikologis (PWB) ideal membuat individu menjadi manusia seutuhnya, proaktif, dan memaknai hidup dalam transisi kedewasaan menuju penuaan atas keberhasilan dalam keluarga, komunitas maupun pekerjaan.

Beberapa penelitian sebelumnya menyebutkan terdapat pengaruh antara ketiga variabel yakni *psychological well being*, *perceived organizational support* dan *work engagement* (Ali et al., 2018; Perwira et al., 2021). Bahkan Taneu dan Sari (2023) mengemukakan hal yang sama, dimana seorang karyawan akan dihargai, didukung serta diberikan penghargaan atas kerja kerasnya, baik dari organisasi ataupun teman sejawat, maka akan menimbulkan energi maupun suasana positif yang akan berimbas pada dirinya termotivasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dan memberikan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya.

PWB sebagai mediasi juga dilaporkan dalam penelitian Imran et al. (2020) dan juga Caesens et al. (2016) yang menyatakan bahwa saat kondisi karyawan dihargai dan diberikan dukungan oleh organisasi, karyawan akan merasa secara emosional dan psikologis sejahtera sehingga dapat merujuk pada dedikasi dan keterikatan terhadap pekerjaan secara pribadi. Eisenberger et al. (2020) juga menambahkan saat karyawan mendapatkan dukungan secara materi dan emosional, seperti perhatian terhadap kebutuhan dan sumber daya yang cukup, akan terjalin hubungan emosional yang kuat, yang kemudian akan meningkatkan komitmen dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan

2.8 Kerangka Konseptual



Keterangan:

- Variabel terukur
- Pengaruh Langsung
- Pengaruh Mediasi

Gambar 1. Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di BPJS Ketenagakerjaan yang cabangnya tersebar di seluruh Indonesia sebanyak 324 cabang, yang disebarakan melalui email resmi (*coorporate*) secara bersamaan pada tanggal 21 Agustus 2025 sampai dengan selesai 9 September 2025.

3.2 Alat Ukur Penelitian

3.2.1 Alat Ukur *Work Engagement*

Skala Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) yang digunakan adalah *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). Skala ini dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker (2010) untuk mengukur keterikatan kerja yang terdiri dari tiga aspek yaitu: *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Skala UWES memiliki banyak variasi yang cukup populer mulai dari UWES-3, UWES-9, UWES-15, UWES -17 dan UWES-24, yang dibedakan berdasarkan jumlah item dalam alat ukur skalanya. Studi psikometri UWES dengan menggunakan database internasional (*cross-national study*) pada lebih dari 25 negara dan lebih dari 17 jenis pekerjaan menunjukkan nilai konsistensi internal (*Cronbach's α*) yang tergolong cukup bagus untuk versi UWES-17, 15, dan 9 yaitu di atas kriteria nilai minimal 0,60, sedangkan untuk nilai validitas meliputi struktur internal dengan nilai indeks *goodness of fit* rata-rata > 0.80 (Kristiana et al., 2018). Peneliti dalam hal ini memilih menggunakan skala UWES-9 lebih baik daripada versi lainnya berdasarkan penelitian studi literatur (Kulikowski, 2017).

Skala UWES-9 tiga faktor versi Bahasa Indonesia juga sudah diuji dalam sebuah penelitian Kristiana dan Purwono (2018) dimana ditemukan nilai *person reliability* sebesar 0.71, *item reliability* sebesar 0.95, sedangkan berdasarkan pemodelan *rasch* didapat nilai *cronbach* 0.85.

Skala psikologi dalam penelitiannya ini menggunakan skala likert untuk mengukur tingkat *engagement* dimana setiap butir itemnya disediakan tujuh alternatif jawaban dengan rentang 0 sampai 6, dengan penilaian sebagai berikut:

Tabel 1. Distribusi Penilaian Skala UWES-9

Tidak pernah	Hampir tidak pernah	Jarang	Kadang-kadang	Sering	Sangat sering	Selalu
0	1	2	3	4	5	6
Tidak pernah	Beberapa kali atau kurang dalam setahun	Sekali atau kurang dalam sebulan	Beberapa kali dalam sebulan	Sekali seminggu	Beberapa kali dalam seminggu	Setiap hari

Skala UWES-9 terdiri dari 9 item yang mencakup aspek *vigor*, *dedication* dan *absorption*, dengan distribusi sebagai berikut:

Tabel 2. Distribusi Item Skala UWES-9

Aspek	Item	Jumlah
<i>Vigor</i>	1,2,3	3
<i>Dedication</i>	4,5,6	3
<i>Absorption</i>	7,8,9	3
Jumlah		9

Sumber: Kristiana dan Purwono (2018)

3.2.2 Alat Ukur *Perceived Organizational Support*

Persepsi dukungan organisasi diukur dengan menggunakan POS *scale* versi pendek yang dikembangkan oleh Eisenberger et al. (1986). Skala ini menilai berdasarkan dua aspek, yaitu: (1) penghargaan atas kontribusi; dan (2) kepedulian

akan kesejahteraan. Penelitian ini menggunakan POS *scale* versi pendek 16 item dengan alasan untuk menghindari kejenuhan subjek karena harus merespon banyak item alat ukur. Selain itu POS versi pendek memiliki reliabilitas yang sama tinggi dengan POS *scale* versi panjang, dengan masing-masing *Alpha Cronbach* sebesar 0,96 dan 0,95 (Worley et al., 2009)

Versi pendek sudah diadaptasi dan digunakan dalam oleh Purwaningrum et al. (2022) dalam bahasa Indonesia. Skala ini sudah memenuhi syarat sebagai alat ukur dengan nilai *cronbach alpha* sebesar 0,951 dengan *loading factor* 0.647 – 0.826.

Respon diwakili oleh 5 poin skala likert mulai dari rentang 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju), 5 (tidak setuju). Item-item *unfavorable* diskor terbalik atau berlawanan. Tingkat persepsi dukungan organisasi diwakili oleh skor total dari skala POS, semakin tinggi skor total semakin tinggi persepsi dukungan organisasi. Sebaran item skala persepsi dukungan organisasi ditunjukkan di tabel 3.

Tabel 3. Sebaran Item POS Scale

Indikator	No Item		Jumlah
	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
Kepedulian akan kesejahteraan	4, 7, 8, 10, 14, 15	3, 12, 13	9
Penghargaan atas kontribusi	1, 11, 16	2, 5, 6, 9	7
Total	10	6	16

Sumber: Purwaningrum et al. (2022)

3.2.3 Alat Ukur Psychological Well Being

Skala Psikologi untuk mengukur *Psychological Well Being* (PWB) adalah *Psychological Well Being Scale* yang didasarkan pada teori Ryff (1989) yang terdiri dari 6 aspek, yakni Penerimaan diri, pengembangan diri, hubungan positif dengan

orang lain, tujuan hidup, penguasaan lingkungan maupun otonomi. Alat ukur PWB dikembangkan dan diadaptasikan dalam Bahasa Indonesia serta diuji validasi dan reliabilitas oleh Permatasari dan Suhariadi (2019). Skala awalnya terdiri dari 18 item, namun setelah dilakukan eliminasi dan pengujian dalam penelitiannya, sebanyak 16 item dinyatakan valid dengan nilai *composite reliability* 0.779 dan nilai *loading factor* yang memenuhi (>0.5). Adapun sebaran item sesuai dengan tabel 4.

Skala psikologi ini menggunakan skala likert dengan rentang skor 1 sampai dengan 5 dengan jawaban 1) Sangat Tidak Setuju, 2) Tidak Setuju, 3) Netral, 4) Setuju dan 5) Sangat Setuju. Hal ini untuk mengindikasinya sejauh mana persetujuan dari setiap item.

Tabel 4. Sebaran Item Skala PWB

No	Dimensi	No. Item		Jumlah
		Favourable	Unfavourable	
1	Otonomi	1,2	-	2
2	Penguasaan lingkungan	3,5	4	3
3	Pengembangan diri	6,7	8	3
4	Hubungan positif dengan orang lain	10	9,11	3
5	Tujuan hidup	12	13	2
6	Penerimaan diri	14,15	16	3
Jumlah		10	6	16

Sumber : Permatasari dan Suhariadi (2019)

3.3 Metode Penelitian

3.3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini mengadopsi metode kuantitatif, yang menurut Sugiyono (2022), merupakan suatu pendekatan untuk menggali nilai-nilai variabel, baik satu atau lebih variabel (independen), tanpa melakukan perbandingan atau korelasi dengan variabel lainnya. Metode ini didasarkan pada filsafat positivisme dan

digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, dengan pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian dan analisis data yang bersifat kuantitatif atau statistik, bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatif, yang bertujuan untuk menguji hubungan antar beberapa variabel yang diteliti, seperti variabel bebas (variabel lainnya) dengan variabel terikat. Pendekatan ini digunakan untuk mengeksplorasi pengaruh atau hubungan variabel yang memiliki sebab-akibat terhadap objek penelitian, yaitu variabel *Perceived Organizational Support* (X), *Psychological Well Being* (M), dan *Work Engagement* (Y).

3.3.2 Identifikasi Variabel

Variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2022). Dalam penelitian ini ditetapkan tiga variabel yaitu:

1. Variabel Terikat

Variabel terikat (dependen) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dari penelitian ini adalah *Work Engagement* yang disimbolkan dengan (Y).

2. Variabel Mediator

Variabel mediator adalah variabel yang menjadi perantara hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel mediator atau variabel intervening dalam penelitian ini adalah *psychological well-being* (M).

3. Variabel Bebas

Variabel bebas (independen) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (dependen).

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *perceived organizational support* yang disimbolkan dengan (X).

Maka variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah:

- a. Variabel terikat (Y) : *Work Engagement*
- b. Variabel mediator (M) : *Psychological Well Being*
- c. Variabel bebas (X) : *Perceived Organizational Support*

3.4 Definisi Operasional

3.4.1 *Work Engagement*

Work engagement yaitu kondisi positif karyawan yang terikat pada pekerjaannya agar berkontribusi aktif dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. *Work Engagement* diukur berdasarkan dimensi semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan penyerapan (*absorption*).

Work engagement diukur menggunakan skala *work engagement* dengan asumsi semakin tinggi skor pada skala ini, maka semakin tinggi pula *work engagement* pada diri karyawan dan sebaliknya.

3.4.2 *Psychological Well Being*

Psychological well-being merupakan persepsi positif individu dalam mencapai arah atau tujuan hidup yang dianggap sehat dan memenuhi hidupnya dengan cara yang bermakna, optimal, dan mendapat ulasan positif. *Psychological well-being* diukur berdasarkan dimensi dari penerimaan diri (*self acceptance*), hubungan positif dengan orang lain (*positive relationship with other*), kemandirian

(*autonomy*), penguasaan lingkungan (*environmental mastery*), tujuan hidup (*purpose of life*) dan perkembangan diri (*personal growth*),

Psychological well-being diukur dari total skor pada skala *psychological well-being* dengan asumsi bahwa semakin tinggi skor pada skala ini maka semakin tinggi pula *Psychological well-being* pada diri karyawan dan sebaliknya semakin rendah skor pada skala ini maka semakin rendah pula *Psychological well-being* pada diri karyawan.

3.4.3 Perceived Organizational Support

Perceived organizational support merupakan persepsi individu karyawan yang menggambarkan bagaimana kepedulian organisasi dalam bentuk menghargai kontribusi mereka, kesejahteraan, keadilan serta peduli atas masalah yang dihadapi oleh karyawan, sehingga membentuk sikap dan perilaku terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. *Perceived organizational support* diukur berdasarkan dimensi penghargaan atas kontribusi dan kepedulian atas kesejahteraan.

Perceived organizational support diukur menggunakan skala *perceived organizational support* dengan asumsi semakin tinggi skor pada skala ini, maka akan semakin tinggi pula tingkat *perceived organizational support* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan dan sebaliknya.

3.5 Teknik Analisa Data

Analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik inferensial. Berdasarkan tujuan penelitian ini, variabel yang diteliti adalah konstruk eksogen, yaitu *Perceived Organizational Support* sebagai variabel X, dan *Psychological Well-Being* sebagai variabel mediasi. Sementara itu, konstruk endogen adalah *Work Engagement* sebagai variabel Y. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh

mana pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement* melalui *Psychological Well Being*. Dalam konteks ini, analisis statistik yang digunakan adalah pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) atau model persamaan struktural, yang memungkinkan untuk memeriksa hubungan antara variabel-variabel tersebut secara simultan, sambil mempertimbangkan efek mediasi dari *psychological well being*.

Hipotesis penelitian menggunakan pendekatan metode *Structural Equation Model* (SEM) yang dijalankan melalui program *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4. SmartPLS adalah metode analisis statistik yang digunakan untuk menguji hubungan antara variabel, baik variabel laten maupun variabel indikator (*manifest*). Pendekatan SmartPLS memiliki beberapa kelebihan yang membedakannya. Pertama, SmartPLS tidak bergantung pada banyak asumsi statistik seperti metode lainnya. Ini memungkinkan analisis yang kuat bahkan dengan data yang tidak memenuhi semua asumsi distribusi normal. Kedua, SmartPLS memerlukan jumlah sampel yang relatif kecil untuk analisis, sehingga memudahkan peneliti dengan data terbatas untuk menggunakan metode ini. Ketiga, pengguna tidak perlu menguasai bahasa pemrograman untuk mengoperasikan SmartPLS, karena antarmuka yang lebih sederhana memudahkan pengguna dalam melakukan analisis tanpa kesulitan teknis. Dengan demikian, SmartPLS adalah pilihan yang baik untuk penelitian dengan data yang terbatas dan memerlukan pendekatan yang kuat tanpa terlalu banyak asumsi statistik.

Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) melibatkan beberapa tahapan yang penting. Pertama, peneliti harus menyusun model teoritis yang akan diuji menggunakan SEM. Model ini mencakup variabel laten (variabel terikat) dan

variabel indikator (variabel *manifest*) yang saling berhubungan. Selanjutnya, peneliti mengidentifikasi hubungan antara variabel dalam model. Model ini dapat berisi variabel dependen dan independen yang saling terkait. Setelah itu, pada tahap estimasi model, peneliti mengestimasi parameter model menggunakan data observasi. Metode statistik digunakan untuk menghitung parameter seperti koefisien jalur dan kovariansi. Terakhir, peneliti mengukur kesesuaian model dengan data observasi melalui evaluasi model. Model dikatakan memenuhi kriteria atau fit jika memenuhi uji kecocokan model secara keseluruhan (Uji GOF) serta evaluasi terhadap model struktur sehingga diperoleh model yang dapat diterima. Jika model tidak memenuhi kriteria fit atau ada masalah lain, peneliti dapat memodifikasi model. Dengan mengikuti tahapan-tahapan ini, peneliti dapat melakukan analisis SEM dengan lebih sistematis dan memastikan validitas model teoritis yang diuji (Haryono, 2016).

Tabel 5. Kriteria Model Pengukuran

<i>Evaluation of the Measurement Models</i>	<i>Rule of Thumb</i>
<i>Outer Loading</i>	> 0.7
Reliabilitas CR (<i>Composite Reliability</i>)	$\geq 0,7$
Reliabilitas <i>Cronbach's Alpha</i>	$\geq 0,7$
Validitas AVE (<i>Average Variance Extracted</i>)	$\geq 0,5$
Validitas Diskriminan HTMT	< 0.9

Tabel 6. Kriteria Model Struktur Evaluasi

<i>Evaluation of the Structural Model</i>	<i>Rule of Thumb</i>
<i>Collinierity VIF Predictor value</i>	< 1.0
R^2 values	range
<i>Effect Size (F²)</i>	range
<i>Predictive (Q²)</i>	> 0
SRMR	< 0.08

Tabel 7. Kriteria Uji Hipotesis

<i>Hypothesis Test</i>	<i>Rule of Thumb</i>
<i>Boostrapping (Persentil or Bias-corrected Acc)</i>	10.000
Uji signifikansi	< 0.5 (signifikan)
Mediasi (<i>no mediation, partial or full</i>)	Prosedur Analisis Mediasi

Berdasarkan Hair et al (2022) terdapat *rule of thumb* yang harus dipenuhi dalam uji kecocokan model untuk dapat dilanjutkan ke tahap evaluasi struktur model dan uji mediasi.

Pengujian dilanjutkan dengan menguji hubungan variabel dependen dan mediasi terhadap aspek-aspek variable dependen. Hal ini dilakukan untuk melihat aspek mana yang paling dominan terhadap pengaruh langsung variabel dependen maupun pengaruh langsung akibat adanya variabel mediasi. Sebelum mengetahui pengaruh hubungan terhadap aspek variabel *Work Engagement*, dilakukan uji *outer model* dan *inner model* dengan *rule of thumb* seperti tabel 5 dan table 6. Pengujian signifikansi dan *effect size* dilakukan untuk melihat besar pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap 3 aspek *work engagement*.

Pengujian terakhir dilanjutkan dengan *Structural Equation Model – Multigroup Analysis* (MGA). MGA merupakan metode statistik yang digunakan untuk menguji apakah terdapat perbedaan signifikan pada estimasi parameter model pada persamaan struktural (SEM) antara dua kelompok atau lebih. Metode MGA menurut Cheah et al. (2020) bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan atau pemuatan variabel yang sama memiliki perbedaan antar grup secara statistik, dengan membandingkan parameter koefisien jalur, pemuatan faktor dan intersep.

Sebelum dilakukan uji *multi-group analysis* untuk membandingkan antar kelompok, dilakukan persiapan data, menentukan kelompok data dalam PLS serta

yang paling utama adalah pengujian *Measurement Invariance Assessment* (MICOM) (Cheah et al., 2020). MICOM adalah prosedur untuk menguji apakah model dalam PLS-SEM setara (invariant) antar kelompok dengan menganalisis perbedaan varians asli dan membandingkannya dengan nilai rata-rata permutasi. Adapun langkah-langkah dalam uji MICOM menurut Henseler et al. (2016) adalah:

1. Pra persiapan analisis MICOM dengan memastikan kecukupan sampel per kelompok atau ukuran sampel yang relative sama antar kelompok. Selanjutnya memastikan bahwa indikator yang akan diuji valid dan reliabel.
2. Pengujian MICOM terdiri dari tiga tahap yaitu:
 - a. *Step 1-Configural Invariance* yaitu memastikan bahwa model PLS (indikator dan konstruk) yang sama antar kelompok. Data diperoleh dari responden dengan teknik pengambilan data dan pengolahan data yang sama.
 - b. *Step 2-Compositional Invariance* yaitu memeriksa apakah komposit (nilai konstruk) memiliki makna sama (invariant) atau setara setiap kelompok. Pengujian dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor komposit (*correlation between composite scores*) dari kedua kelompok. Jika nilai *original correlation* (OC) $\geq$ *correlation permutation* dan nilai *permutation p-value* > 0.05 maka nilai *compositional invariance* terpenuhi, yang berarti hubungan antara indikator dengan konstruk relatif sama antar kelompok.
 - c. *Step 3-Compositional Equality Mean or Variance* yaitu menguji *equality of means/variance* atau menguji kesetaraan apakah rata-rata (*mean*) dan varian konstruk sama antar kelompok. Pengujian dilakukan dengan menilai rata-rata atau varians terletak antara interval kepercayaan 2.5% - 97.5% atau hasil

pengujian tidak signifikan ($p > 0.05$), maka *equality mean* atau *variance* terpenuhi.

Penilaian hasil uji MICOM ditentukan berdasarkan terpenuhinya 3 langkah dalam pengujian, dimana apabila ketiga langkah terpenuhi maka disebut invariansi penuh dan dapat dilanjutkan pada analisis MGA, jika hanya langkah 1 dan 2 yang terpenuhi maka disebut invariansi parsial, masih dapat dilanjutkan analisis MGA dengan catatan perbandingan nilai rata-rata atau varian antar kelompok tidak valid, sehingga hanya dilihat perbedaan koefisien jalur struktural, dan jika langkah 1 dan/atau langkah 2 tidak terpenuhi, maka pengujian tidak dapat dilanjutkan dalam uji MGA.

Pengujian MGA berfokus pada perbandingan koefisien jalur (*path coefficients*) antar kelompok. Penilaian interpretasi MGA dilakukan dengan memperhatikan nilai *p-value* > 0.05 terdapat perbedaan signifikan dalam kekuatan atau arah hubungan antar variabel diantara kelompok. Sebaliknya, jika *p-value* < 0.05 tidak ada perbedaan signifikan, yang bermakna hubungan antar variabel memiliki kekuatan atau arah yang serupa di semua kelompok yang dianalisis. Perbedaan kelompok yang memiliki hubungan yang lebih kuat dapat dilihat apabila terdapat perbedaan signifikan melalui koefisien jalur pada setiap kelompok secara terpisah.

3.6 Populasi dan Sampel

Sugiyono (2022) juga menjelaskan bahwa populasi merupakan domain umum yang mencakup objek atau subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti dan kemudian ditarik

kesimpulannya. Dalam penelitian ini, populasi terdiri dari seluruh pegawai aktif di BPJS Ketenagakerjaan dengan total sebanyak 5.327 orang (periode Maret 2025).

Sementara itu, sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2022). Pengambilan sampel dari populasi harus dilakukan dengan seksama untuk memastikan representativitasnya, sehingga teknik-teknik khusus diperlukan agar hasilnya efektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Teknik pengambilan sampel ini dilakukan karena pengukuran menggunakan media daring (*Gform*) yang dikirim melalui email resmi kepada seluruh karyawan di seluruh Indonesia dan masa kerja seluruh karyawan sudah diatas 5 tahun. Metode pengambilan sampel yang akan diterapkan dalam penelitian ini adalah *Convenience Sampling* pengambilan berdasarkan kemudahan, yaitu responden yang bersedia mengisi kuesioner (Sugiyono, 2022). Kemudahan dalam hal ini yaitu responden dipilih karena kebetulan berada di tempat yang tepat pada waktu yang tepat, jarak serta kesediaan responden dalam mengisi kuesioner. Sampel yang diambil adalah sampel yang mengisi *Gform* berdasarkan rentang waktu yang ditentukan sejak *Gform* dibagikan kepada seluruh pegawai oleh Bidang *Learning and Development*. Jumlah sampel yang didapat berdasarkan waktu yang telah ditentukan sebanyak 406 partisipan. Jumlah ini sudah memenuhi kriteria pengambilan sampel berdasarkan rumus Slovin dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Keterangan: n = Jumlah sampel
N = Jumlah populasi
e = Batas toleransi kesalahan

3.7 Prosedur Kerja

Proses penelitian ini dibagi menjadi tiga tahap, mulai dari persiapan, pelaksanaan (pengumpulan data melalui kuesioner digital), dan pengolahan data (analisis data).

3.7.1 Tahap Persiapan

Terdapat beberapa tahapan dalam persiapan penelitian, diantaranya yaitu:

a. Persiapan Teori

Menelaah teori mengenai variabel yang akan diteliti, yaitu *Work Engagement*, *Psychological well being* dan *Perceived Organizational Support* sampai dengan pembuatan skala dan uji kelayakan skala.

b. Persiapan administrasi

Langkah awal untuk administrasi adalah dimulai dari perizinan pengujian penelitian, kemudian dilanjutkan membuat surat dari cabang peneliti dan mengisi formulir daring yang ditujukan kepada bidang *Learning and Development* agar meminta izin penyebaran skala yang akan dikirim secara melalui email resmi kepada seluruh karyawan di seluruh cabang dengan memperhitungkan tanggal pelaksanaan (batas akhir pengisian).

3.7.2 Tahap Pelaksanaan

Proses pelaksanaan dilakukan secara daring (*Gform*) yang dikirimkan kepada seluruh karyawan dengan batas waktu yang sudah ditentukan.

3.7.3 Tahap Pengolahan Data

Setelah semua data yang dibutuhkan terkumpul, langkah selanjutnya adalah melakukan pengolahan data. Proses pengolahan data dilakukan menggunakan program SmartPLS 4 dimulai dari:

- a. Melakukan penilaian jawaban / skoring yang dituliskan subjek dalam bentuk *google spreadsheet*
- b. Kemudian hasilnya menjadi data induk penelitian, dimana yang menjadi variabel bebas (X) adalah POS, PWB sebagai variabel mediator dan WE sebagai variabel terikat (Y).
- c. Melakukan analisa data dengan uji *measurement* model untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk dari masing- masing indikator.
- d. Kemudian melakukan uji *structural* model untuk mengetahui pengaruh antar variabel, uji prediksi, *effect size* dan kecocokan model.
- e. Tahap selanjutnya pengajuan hipotesis dengan dilakukan *bootstrapping* untuk melihat uji signifikansi dan pengaruh mediasi.
- f. Pengujian dilanjutkan dengan dengan membandingkan aspek multidimensional konstruk *Work Engagement* (WE) atas pengaruh langsung POS dan tidak langsung melalui PWB, untuk menilai aspek mana yang paling berpengaruh atas kekuatan arah POS dan mediasi PWB.
- g. Langkah selanjutnya pengujian MICOM dengan menentukan invariansi pada langkah 2 dan langkah 3 untuk memastikan bahwa perbedaan antar kelompok berasal dari konstruk yang diteliti, sebelum dilanjutkan pada tahap pengujian *multi-group analysis* (MGA).
- g. *Multi-group Analysis* (MGA) dilakukan dengan menilai variabel atau konstruk yang memenuhi invariansi penuh atau parsial untuk menentukan perbedaan antar kelompok dalam hubungan antar konstruk.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan diuraikan beberapa kesimpulan dan saran terkait hasil penelitian ini.

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan dengan koefisien jalur $\beta=0.250$ ($p<0.001$).
2. Terdapat pengaruh *perceived organizational support* terhadap *psychological well-being* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan dengan koefisien jalur $\beta=0.839$ ($p<0.001$).
3. Terdapat pengaruh *psychological well-being* terhadap *work engagement* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan dengan koefisien jalur $\beta=0.649$ ($p<0.001$).
4. Terdapat pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan dengan *psychological well-being* sebagai mediator dengan koefisien jalur $\beta=0.544$ ($p<0.001$). Mediasi tergolong jenis mediasi parsial. Pengaruh kesejahteraan psikologis dalam membentuk *Work Engagement* lebih besar ($\beta=0.839$) daripada pengaruh dukungan organisasi secara langsung ($\beta=0.250$).

5.2 Saran

Hasil penelitian ini dapat menjadi sumber masukan dan saran baik secara teoretis maupun praktis bagi organisasi BPJS Ketenagakerjaan

1. Saran teoretis dan penelitian selanjutnya.

Pola temuan menegaskan bahwa *perceived organizational support* secara langsung meningkatkan *work engagement*, namun model mediasi parsial *psychological well-being* lebih berpengaruh dengan nilai lebih besar. Ini memperkaya literatur JD-R atau *Organizational Support* dengan bukti bahwa *psychological well-being* adalah rantai transmisi utama dari dukungan organisasi menuju *engagement*, sekaligus menjelaskan inkonsistensi studi dukungan organisasi terhadap *work engagement* yang kadang lemah atau tidak signifikan di berbagai konteks. Secara pengukuran, HTMT antar-dimensi *work engagement* yang tinggi mengisyaratkan kecenderungan unidimensional pada populasi ini, sehingga riset lanjutan disarankan menguji model *second-order* atau *bifactor*, menyempurnakan item, dan melakukan *invariance testing* lebih luas (MICOM) lintas jabatan/generasi agar interpretasi komparatif makin solid.

2. Saran Praktis bagi organisasi BPJS Ketenagakerjaan

- a. Fokus praktis yang paling efisien bagi BPJS Ketenagakerjaan adalah memperkuat kesejahteraan psikologis (PWB) terlebih dahulu melalui kebijakan dukungan yang nyata: keadilan proses, kejelasan beban atau target, akses sumber daya, *supportive supervision*, serta layanan pemulihan psikologis atau sesi konseling singkat di tempat kerja. Masukan ini merupakan masukan kepada organisasi BPJS Ketenagakerjaan dalam meningkatkan semua aspek *work engagement* secara serentak.
- b. Memperkuat dan membuat transparan *system career score* serta umpan balik kinerja agar persepsi dukungan meningkat tanpa menambah beban

kerja berlebih. Umpan balik yang jelas, ritmis, dan dikaitkan dengan pengembangan akan memperkaya dukungan organisasi yang kemudian mendorong kesejahteraan psikologis sebelum mengalir ke *work engagement*.

- c. Tautkan intervensi kesejahteraan psikologis dan dukungan organisasi ke matrik layanan utama (SLA, penyelesaian klaim, kepuasan peserta) dan jalankan pilot bertahap per wilayah/bidang. Penguatan kesejahteraan psikologis dan *engagement* layak diproyeksikan ke perbaikan mutu layanan; hasil pilot menjadi dasar *scale-up* program yang paling efektif biaya dan berdampak nyata pada kinerja publik BPJS
- d. Intervensi segmentasi berbasis jabatan. Level pejabat struktural dengan meningkatkan *psychological safety*, kejelasan peran, *executive coaching*, dan manajemen beban strategis karena jalur mediasi lebih kuat pada kelompok ini. Sedangkan kelompok non-struktural dengan memperkuat dukungan operasional harian, penjadwalan adaptif, dan pengakuan kinerja mikro karena jalur langsung dukungan organisasi lebih dirasakan. Pola ini mengikuti temuan MGA yang membedakan mekanisme keterikatan antar level jabatan.
- e. Membangun monitoring analitik program kesejahteraan psikologis sebagai *leading indicators* unit kerja. Program-program yang dibangun diharapkan merupakan lintas generasi, dan *top-down* sehingga semua karyawan merasakannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfes, K., Shantz, A. D., Bailey, C., Conway, E., Monks, K., & Fu, N. (2019). Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: Revisiting human resource's remit as change agent. *Human Resource Management*, 58(3). <https://doi.org/10.1002/hrm.21948>
- Ali, F. H., Rizavi, S. S., Ahmed, I., & Rasheed, M. (2018). Effects of perceived organizational support on organizational citizenship behavior-Sequential mediation by well-being and work engagement. *Journal of the Punjab University Historical Society*, 31(2).
- Andriani, R., Disman, D., Ahman, E., & Santoso, B. (2023). Empirical Effects of Work Environment, Job Satisfaction and Work Engagement on Turnover Intention in Hospitality Industry. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 9(1), 129–140. <https://doi.org/10.17358/jabm.9.1.129>
- Anggraini, L., Asturi, E. S., & Prasetya, A. (2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi employee engagement Generasi Y. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 37(02), 183–191.
- Ao, M., & Ngangbam, S. (2015). Factors Associated With Psychological Well-Being in Middle-Aged Adult and Elderly in India . *International Journal of Development Research*, 5(07), 5048–5056.
- Aprilianingsih, A., & Frianto, A. (2022). Pengaruh Job Demands Dan Job Resources Terhadap Work Engagement Pada Tenaga Kependidikan Di Perguruan Tinggi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 173–184.
- Ashfaq, F., Abid, G., Ilyas, S., & Binte Mansoor, K. (2023). Perceived organisational support and work engagement among health sector workers during the COVID-19 pandemic: A multicentre, time-lagged, cross-sectional study among clinical hospital staff in Pakistan. *BMJ Open*, 13(6). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-065678>
- Azeem, M. U., Bajwa, S. U., Shahzad, K., & Aslam, H. (2020). Psychological contract violation and turnover intention: the role of job dissatisfaction and work disengagement. *Employee Relations*, 42(6). <https://doi.org/10.1108/ER-09-2019-0372>
- Bai, N., Yan, Z., & Othman, R. (2023). The moderating effect of perceived organizational support: The impact of psychological capital and bidirectional work-family nexuses on psychological wellbeing in tourism. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1064632>
- Baka, Ł., Prusik, M., & Grala, K. (2025). Burnout or Depression ? Investigating Conceptual and Empirical Distinctions in a High-Stress Occupational Group. 1–20.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3). <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bandyopadhyay, G. (2018). Determinants of Psychological Well-being and Its Impact on Mental Health. *September*, 53–95. https://doi.org/10.1007/978-981-10-6104-2_5
- Blume, J. B., & Dettmers, J. (2024). Yogi or fireball – or both – a diary study on the interaction between mindfulness and vigor on job performance. *Frontiers*

- in *Psychology*, 15(July). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1385674>
- BPS. (2024). *Keadaan Angkatan Kerja di Indonesia Februari 2024*. Wwww.Bps.Go.Id. <https://www.bps.go.id/id/publication/2024/06/07/112a10c79b8cfa70eec9f6f3/keadaan-angkatan-kerja-di-indonesia-februari-2024.html>
- Burke, J., & Minton, S. J. (2019). Well-being in post-primary schools in Ireland: the assessment and contribution of character strengths. *Irish Educational Studies*, 38(2), 177–192. <https://doi.org/10.1080/03323315.2018.1512887>
- Byrne, O., & MacDonagh, J. (2017). What's love got to do with it? Employee engagement amongst higher education workers. *The Irish Journal of Management*, 36(3). <https://doi.org/10.1515/ijm-2017-0019>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Ohana, M. (2016). Perceived organizational support and well-being: a weekly study. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7). <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2016-0002>
- Cheah, J. H., Thurasamy, R., Memon, M. A., Chuah, F., & Ting, H. (2020). Multigroup analysis using smartpls: Step-by-step guidelines for business research. In *Asian Journal of Business Research* (Vol. 10, Issue 3). <https://doi.org/10.14707/ajbr.200087>
- Cheah, J. H., Ting, H., Ramayah, T., Memon, M. A., Cham, T. H., & Ciavolino, E. (2019). A comparison of five reflective–formative estimation approaches: reconsideration and recommendations for tourism research. In *Quality and Quantity* (Vol. 53, Issue 3). <https://doi.org/10.1007/s11135-018-0821-7>
- Chu, A. M. Y., Chan, T. W. C., & So, M. K. P. (2022). Learning from work-from-home issues during the COVID-19 pandemic: Balance speaks louder than words. *PLoS ONE*, 17(1 January). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261969>
- Consiglio, C., Borgogni, L., Di Tecco, C., & Schaufeli, W. B. (2016). What makes employees engaged with their work? The role of self-efficacy and employee's perceptions of social context over time. *Career Development International*, 21(2), 125–143. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2015-0045>
- Črnjar, K., Dlačić, J., & Milfelner, B. (2020). Analysing the relationship between hotels' internal marketing and employee engagement dimensions. *Market-Trziste*, 32(Special Issue), 49–65. <https://doi.org/10.22598/mt/2020.32.spec-issue.49>
- Dara, D., Febriantina, S., & Suwatno, S. (2025). Enhancing well-being in hybrid work: the crucial role of organizational support for Indonesia's State Civil Apparatus. *Cogent Psychology*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2025.2454084>
- Darydzaky, A. N., & Desiana, P. M. (2023). The Mediating Effect of Sleep Quality and Burnout Toward Work Engagement among Healthcare Worker. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan| Journal of Theory and Applied Management*, 16(1), 179–195. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i1.41036>
- de Moraes, R. M., Istoe, R. S. C., & Miranda, V. A. (2023). How political skill and work engagement differ by hierarchical level: Evidence from Brazil. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 25(4), 533–550. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v25i4.4242>
- De Paul, N. F., & Bikos, L. H. (2015). Perceived organizational support: A meaningful contributor to expatriate development professionals'

- psychological well-being. *International Journal of Intercultural Relations*, 49(November 2015), 25–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.06.004>
- Dewi, N. K., Hermawan, A., & Affandi, M. J. (2019). Pengaruh Job Characteristics Dan Leader Member Exchange (Lmx) Terhadap Work Engagement Di Pt Elang Perdana Tyre Industry. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 5(3), 430–440. <https://doi.org/10.17358/jabm.5.3.430>
- Diana, S., & Frianto, A. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1205–1213. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1205-1213>
- Ding, M., & Wang, C. (2023). Can public service motivation increase work engagement?—A meta-analysis across cultures. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 13). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060941>
- Djarmiko, T., Prasetyo, A. P., & Azia, E. (2020). Perceived Organizational Support As Mediator In The Relationship Between Effective Human Resources Practice And Employee Engagement In Indonesia. *Journal of Applied Management (JAM)*, 18(2), 307–317. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.02.11>
- Edwin, H. S., Trinkoff, A. M., & Mills, M. E. (2023). Moral distress in nurse leaders—A scoping review of the literature. *Nursing Outlook*, 71(5). <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2023.102026>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Handbook of Employee Commitment*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.4337/9781803921761.00095>
- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement. In *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2).
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring about Employees Counts. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 7). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Fotaki, M., Kourtis, A., & Markellos, R. (2023). Human resources turnover as an asset acquisition and divestiture process: Evidence from the U.K. football industry. *International Journal of Finance and Economics*, 28(3). <https://doi.org/10.1002/ijfe.2558>
- Freire, C., Ferradás, M. D. M., Núñez, J. C., Valle, A., & Vallejo, G. (2019). Eudaimonic well-being and coping with stress in university students: The mediating/moderating role of self-efficacy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph16010048>
- Gallup. (2024). *Explore Employee Engagement Trends From Around the World*. Gallup.Com. <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>
- Groulx, P., Maisonneuve, F., Harvey, J. F., & Johnson, K. J. (2024). The ripple effect of strain in times of change: how manager emotional exhaustion affects team psychological safety and readiness to change. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1298104>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Ringle, C. M. (2017). *A primer on partial least squares*

structural equation modeling (PLS-SEM).

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Sage Publication* (Issues 1–2). Sage Publication. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Harter, J. K., Tatel, C. E., Agrawal, S., Anthony Blue, M., Stephanie Plowman, M. K., Jim Asplund, M., Sabrina Yu, M., & Andy Kemp, M. (2024). *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes Q 12® Meta-Analysis: 11 th Edition*.
- Hati, P. S., & Syahrizal, S. (2023). The Mediating Role of Psychological Capital: Perceived Organizational Support and Well-Being. *Human Resource Management Studies*, 3(4). <https://doi.org/10.24036/hrms.v3i4.302>
- Helali, B. A.-N., Mohamad, H. S., & Eliwa, S. M. (2022). The Relationship between Locus of Control and Psychological Well-Being among Hemodialysis Patients. *Egyptian Journal of Health Care*, 13(1). <https://doi.org/10.21608/ejhc.2022.221395>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1). <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3). <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>
- Hernandez, R., Bassett, S. M., Boughton, S. W., Schuette, S. A., Shiu, E. W., & Moskowitz, J. T. (2018). Psychological Well-Being and Physical Health: Associations, Mechanisms, and Future Directions. *Emotion Review*, 10(1), 18–29. <https://doi.org/10.1177/1754073917697824>
- Husna, R. A., & Budiono. (2022). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Work Environment Terhadap Employee Performance Melalui Employee Engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2020), 648–662.
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030082>
- Jo, Y., & Hong, A. J. (2022). Impact of Agile Learning on Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model of Employee Engagement and Perceived Organizational Support. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.900830>
- Julita, S., Andriani Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran, I., Syiah Kuala Jl Tgk Tanoh Abee, U., & Aceh, B. (2017). Dukungan Organisasi Yang Dirasakan Dan Keterikatan Karyawan Pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Cabang Banda Aceh. In *Jurnal Psikologi Undip* (Vol. 16, Issue 1).
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4). <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kerdpitak, C., & Jermstittiparsert, K. (2020). The impact of human resource management practices on competitive advantage: Mediating role of employee engagement in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1).

- <https://doi.org/10.5530/srp.2020.1.56>
- Khan, M. R., Ziauddin, Z., Jam, F. A., & Ramay, M. I. (2010). The impacts of organizational commitment on employee job performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3).
- Klebe, L., Klug, K., & Felfe, J. (2022). When Your Boss Is Under Pressure: On the Relationships Between Leadership Inconsistency, Leader and Follower Strain. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.816258>
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6). <https://doi.org/10.1002/job.2167>
- Kosaka, D., & Sato, H. (2020). Employee engagement and work engagement. *Annals of Business Administrative Science*, 19(6), 227–239. <https://doi.org/10.7880/abas.0200911a>
- Kristiana, I. F., Fajrianti, & Purwono, U. (2018). *Analisis Rasch Dalam Utrecht Work Engagement Scale-9 (Uwes-9) Versi Bahasa Indonesia* (Vol. 17, Issue 2).
- Kulikowski, K. (2017). Do we all agree on how to measure work engagement? Factorial validity of Utrecht Work Engagement Scale as a standard measurement tool - A literature review. In *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health* (Vol. 30, Issue 2, pp. 161–175). Walter de Gruyter GmbH. <https://doi.org/10.13075/ijomh.1896.00947>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6). <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Kusrini, W., & Prihartanti, N. (2014). Hubungan dukungan sosial dan kepercayaan diri dengan prestasi bahasa Inggris siswa kelas VII SMP Negeri 6 Boyolali. *Jurnal Penelitian Humaniora*, 15(2).
- Lasamahu, A. M., & Huwae, A. (2022). Perceived Organizational Support dengan Psychological Well-Being Pada Karyawan Perusahaan. *Bulletin of Counseling and Psychotherapy*, 4(3). <https://doi.org/10.51214/bocp.v4i3.386>
- Lee, D. Y., & Jo, Y. (2023). The job demands-resource model and performance: the mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1194018>
- Lopes, A. R., & Nihei, O. K. (2021). Depression, anxiety and stress symptoms in Brazilian university students during the COVID-19 pandemic: Predictors and association with life satisfaction, psychological well-being and coping strategies. *PLoS ONE*, 16(10 October). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0258493>
- Lubis, S. S. (2024). *Memandang Sumber Daya Manusia sebagai Human Capital*. Kemenkeu, Ri. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpkn-lhokseumawe/baca-artikel/16895/Memandang-Sumber-Daya-Manusia-sebagai-Human-Capital.html>
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>

- Malik, P., & Malik, P. (2021). Investigating the impact of knowledge sharing system on workplace deviance: a moderated mediated process model in Indian IT sector. *Journal of Knowledge Management*, 25(8). <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2020-0567>
- Mandala, C. I., & Nurendra, A. M. (2020). Tuntutan Pekerjaan dan Keterikatan Kerja pada Karyawan Bank: Peran Efikasi Diri sebagai Moderator. *Psikologika : Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 25(2), 291–304. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol25.iss2.art9>
- Maryatmi, A. S. (2021). *Well-Being di Dunia Kerja*. CV. Pena Persada. <https://osf.io/g7ahj/download>
- Matud, M. P., López-Curbelo, M., & Fortes, D. (2019). Gender and psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(19). <https://doi.org/10.3390/ijerph16193531>
- 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. In *Psychological Reports* (Vol. 126, Issue 3). <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Mazzetti, G., Schaufeli, W. B., & Guglielmi, D. (2018). Are workaholism and work engagement in the eye of the beholder?: A multirater perspective on different forms of working hard. *European Journal of Psychological Assessment*, 34(1), 30–40. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000318>
- Mikus, K., & Teoh, K. R. H. (2022). Psychological Capital, future-oriented coping, and the well-being of secondary school teachers in Germany. *Educational Psychology*, 42(3). <https://doi.org/10.1080/01443410.2021.1954601>
- Mistri, D. B. (2024). Human Resource Practices Aimed at Enhancing Long Term Employability. *European Economic Letters (EEL)*, 14(1). <https://doi.org/10.52783/eel.v14i1.1021>
- Mufarrikkah, J. L., Yuniardi, M. S., & Syakarofath, N. A. (2020). Peran Perceived Organizational Support terhadap Work Engagement Karyawan. *Gajah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 6(2). <https://doi.org/10.22146/gamajop.56396>
- Muhdini, B. (2020). *Konsep Employee Engagement Dan Penguatan Motivasi Kerja Karyawan*. Goresan Pena Publishing.
- Mujiasih, E. (2015). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) Dengan Keterikatan Karyawan. *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1), 40–51. <https://doi.org/10.14710/jpu.14.1.40-51>
- Nugraha, R. M., Rafiyah, I., & Yulianita, H. (2024). An Overview of Psychological Well-Being in First-Year Students of Faculty of Nursing. *Jurnal Pendidikan Keperawatan Indonesia*, 10. <https://doi.org/10.17509/jpki.v10i1>
- Octavia, J., Prihadi, K. D., Yeoh, H. C., & Purwaningtyas, E. K. (2022). They can handle it, they are leaders: a look into organizational leaders' mental health. *International Journal of Public Health Science*, 11(4). <https://doi.org/10.11591/ijphs.v11i4.21719>
- Ogunbamila, A. (2023). Influence of Perceived Organisational Support on the Dimensions of Psychological Well-being of Police Personnel in Nigeria. *International Journal of Psychological Studies*, 15(4). <https://doi.org/10.5539/ijps.v15n4p35>
- Ortiz-Isabeles, C. J., & García-Avitia, C. A. (2021). Relationship between

- perceived organizational support and work engagement in Mexican workers. *Psicogente*, 24(45). <https://doi.org/10.17081/psico.24.45.4084>
- Panuju, N. F., & Mangundjaya, W. L. (2018). Persepsi Dukungan Organisasi dan Komitmen Afektif Organisasi: Peran Mediasi Keterikatan Karyawan pada Karyawan Pertelevisian. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 3(2), 223. <https://doi.org/10.21580/pjpp.v3i2.2790>
- Park, J., & Kim, J. (2024). The Relationship between Perceived Organizational Support, Work Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Customer Orientation in the Public Sports Organizations Context. *Behavioral Sciences*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/bs14030153>
- Pedhu, Y. (2022). Kesejahteraan psikologis dalam hidup membiara. *Jurnal Konseling Dan Pendidikan*, 10(1), 65. <https://doi.org/10.29210/162200>
- Permatasari, W. Y., & Suhariadi, F. (2019). Leader-member exchange affects work engagement: The role of psychological well-being mediation. *Psikohumaniora*, 4(1), 95–114. <https://doi.org/10.21580/pjpp.v4i1.3360>
- Perwira, L. T., Aulia, A., & Jocom, C. O. (2021). Are Love of Work, Perceived Organizational Support, and Psychological Well-Being Predictors of Work Engagement? *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 10(4), 673. <https://doi.org/10.12928/jehcp.v10i4.20789>
- Pranitasari, D. (2019). *Keterikatan Kerja Dosen Kunci Sukses Perguruan Tinggi*. Deepublish. http://repository.stei.ac.id/7556/1/buku_keterikatan_kerja_dosen_kunci_sukses_perguruan_tinggi.pdf
- Prayodya, M. B. W., & Istiqomah, S. (2023). the Influence of Psychological Capital and Service Climate on Turnover Intention : Do Employee Engagement and Organizational. *Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(3), 299–315. <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v8i3.45847>
- Pri, R., & Zamralita, Z. (2018). Gambaran Work Engagement Pada Karyawan Di Pt Eg (Manufacturing Industry). *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 1(2), 295. <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v1i2.981>
- Purnomosidi, F., Widiyono, & Musslifah, A. R. (2022). *Buku Referensi Kesejahteraan Psikologis Dengan Sholat Dhuha*. Lembaga Chakra Brahmanda Lentera. https://repository.usahidsolo.ac.id/1923/1/Buku_Ref_Kesejahteraan-978-623-6541-72-2.pdf
- Purwaningrum, E. K., Suhariadi, F., & Fajrianthi. (2022). Participation and Commitment to Change on Middle Managers in Indonesia: The Role of Perceived Organizational Support as Mediator. *Global Business Review*, 23(5), 1218–1235. <https://doi.org/10.1177/0972150919892371>
- Putri, R. K., Kuspini, A., & Santoso, T. I. (2022). How The Role of Perceived Organizational Support (POS) and Psychological Empowerment (PE) on Organizational Citizenship Behavior (OCB) and SMEs Employee Performance ? *Baltic Journal of Law & Politics A Journal of Vytautas Magnus University*, 15(7), 1109–1122. <https://doi.org/10.2478/bjlp-2022-007079>
- Rahmi, T., & Cucuani, H. (2022). *Perceived Organizational Support, Well-being and Work Engagement of Working Mother during Covid-19 Pandemic*. <https://doi.org/10.5220/0011094300003368>
- Reo, G., Soetjningsih, C. H., & Wijono, S. (2024). Social Support and Self-Esteem as Predictors of Psychological Well-Being of Generation Z Students. *Bulletin*

- of Counseling and Psychotherapy, 6(2), 1–11.
<https://doi.org/10.51214/002024061036000>
- Ridho, A. (2023). Keterikatan Kerja: Sebuah Reviu Konseptual. *Buletin Psikologi*, 31(1). <https://doi.org/10.22146/buletinpsikologi.55589>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th editi). Pearson Education. https://inabaacid-my.sharepoint.com/:b/g/person/naidi_inaba_ac_id/EUmUxGdL7FJCqygb24k65UIBwjMV_8WK49y11Dkd83znqQ?e=3xBFrM
- Rokhim, M. I., Hardjo, S., & Hasanuddin, H. (2023). Pengaruh Psychological Well-Being terhadap Work Engagement melalui Mediasi Lingkungan Kerja (Studi pada Prajurit). *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 5(4). <https://doi.org/10.34007/jehss.v5i4.1743>
- Römer, J. (2016). The Korean utrecht work engagement scale-student (UWES-S): A factor validation study. *TPM - Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 23(1). <https://doi.org/10.4473/TPM23.1.5>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6). <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D. (2014). Psychological well-being revisited: Advances in the science and practice of eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83(1), 10–28. <https://doi.org/10.1159/000353263>
- Saimar, M., Mas'ud, M., & Badaruddin. (2022). Pengaruh Budaya Kerja, Kompetensi Dan Kepuasan Penghasilan Terhadap Employee Engagement Pada Pt Pelindo Jasa Maritim. *The Manusagre Journa*, 2(1), 323–335. <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/tmj/article/view/3562%0Ahttps://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/tmj/article/download/3562/1775>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1). <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Sari, M. A., & Monalisa, A. (2021). *Psychological Well-Being Karyawan Studi Literatur*. 3(1).
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Lienggaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology and Marketing*, 39(5). <https://doi.org/10.1002/mar.21640>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture. *Organizational Dynamics*, 47(2). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.003>
- Schaufeli, W. B. (2021). Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement? In *Frontiers in Psychology* (Vol. 12). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4). <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Scholze, A., & Hecker, A. (2024). The job demands-resources model as a theoretical lens for the bright and dark side of digitization. *Computers in Human Behavior*, 155. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108177>
- Sen, H. T., & Yildirim, A. (2023). The relationship between nurses' perceived organisational, supervisor and coworker support, psychological well-being and job performance. *Journal of the Pakistan Medical Association*, 73(3). <https://doi.org/10.47391/JPMA.6594>
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio, T. G. (2017). The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice. *Human Resource Management*, 56(6). <https://doi.org/10.1002/hrm.21811>
- Stuber, F., Seifried-Dübon, T., Rieger, M. A., Gündel, H., Ruhle, S., Zipfel, S., & Junne, F. (2021). The effectiveness of health-oriented leadership interventions for the improvement of mental health of employees in the health care sector: a systematic review. In *International Archives of Occupational and Environmental Health* (Vol. 94, Issue 2). <https://doi.org/10.1007/s00420-020-01583-w>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif* (Cetakan ke). Alfabeta.
- Sulistyawati, U. S., & Sufriadi, D. (2020). Perceived Organization Support Towards Employee Engagement and The Impact of Employee Job Satisfaction. *International Journal of Social Science and Business*, 4(4), 513. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v4i4.28587>
- Sulistyo, A. R., & Suhartini. (2019). The Role of Work Engagement in Moderating the Impact of Job Characteristics, Perceived Organizational Support, and Self-Efficacy on Job Satisfaction. *Hospital Topics*, 3(1), 15–31. <https://doi.org/10.33019/ijbe.v3i1.112>
- Sungkit, F. N., & Meiyanto, S. (2015). Pengaruh Job Enrichment terhadap Employee Engagement melalui Psychological Meaningfulness sebagai Mediator. *Journal of Psychology*, 1(1), 61–73. <https://doi.org/10.22146/gamajop.7354>
- Taneu, N., & Sari, R. E. Y. D. (2023). Work Engagement: Psychological Well-Being dan Perceived Organizational Support Perawat di Daerah 3T. *Psyche 165 Journal*. <https://doi.org/10.35134/jpsy165.v16i3.264>
- Tang, Y., Wang, Y., Zhou, H., Wang, J., Zhang, R., & Lu, Q. (2023). The relationship between psychiatric nurses' perceived organizational support and job burnout: Mediating role of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 14(February), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1099687>
- Taufan, A., & Rachmawati, R. (2023). Sustaining Talent: Reducing Employee Turnover at Tax Authority through Value Proposition and Social Identity. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan| Journal of Theory and Applied Management*, 16(3), 506–521. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i3.51754>

- Tsachouridi, I., & Nikandrou, I. (2022). Perceived Organizational Support and Outcomes: a View Through the Lens of the Group Engagement Model, the Role of Identification, Pride and Respect. In *Corporate Governance and Organizational Behavior Review* (Vol. 6, Issue 2 Special Issue, pp. 174–181). <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i2sip1>
- Turner, P. (2020). Employee engagement and the employee experience. In *Employee Engagement in Contemporary Organizations: Maintaining High Productivity and Sustained Competitiveness*. In *Springer Nature* (pp. 1–26).
- Vithana, K., Jayasekera, R., Choudhry, T., & Baruch, Y. (2023). Human Capital resource as cost or investment: A market-based analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 34(6). <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1986106>
- Vogel, R. M., Rodell, J. B., & Agolli, A. (2022). Daily Engagement and Productivity: The Importance of the Speed of Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 107(9). <https://doi.org/10.1037/apl0000958>
- Wahyuni, R. A. (2019). Perceived Organizational Support Dan Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(4), 905–913.
- Wahyuningrat, Kurniasih, D., Setyoko, P. I., & Saputra, A. S. (2022). The Effect of Emotional Intelligence, Organizational Commitment and Perceived Organizational Support (POS) on Organizational Citizenship Behavior(OCB) of Government staff. *Res Militaris*, 12(2), 7184–7195.
- Wargoputri, A. I., Sri, R., Wahyuningsih, H., & Surwanti, A. (2024). Optimizing Job Performance Through Perceived Organizational Support And Self Efficacy: The Mediating Role Of Work Engagement. *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis*, 10(3). <https://doi.org/10.17358/jabm.10.3.780>
- Wati, R. K., & Aulia, A. (2021). Kesejahteraan psikologis, kualitas kehidupan kerja dan keterikatan kerja pegawai BNPP. *Jurnal Psikologi Terapan Dan Pendidikan*, 3(1), 41. <https://doi.org/10.26555/jptp.v3i1.21463>
- Wittmers, A., & Maier, G. W. (2023). Leaders' mental health in times of crisis: work intensification, emotional demands and the moderating role of organizational support and self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1122881>
- Worley, J. A., Fuqua, D. R., & Hellman, C. M. (2009). The survey of perceived organisational support: Which measure should we use? *SA Journal of Industrial Psychology*, 35(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v35i1.754>
- Yasmeen, R., Yasmeen, I., & Zahra, A. (2022). Impact of psychological capital, perceived organizational support and perceived supervisor support on employee psychological well-being. *Journal of Business Management Studies*, 1(2).
- Yudiarti, A., & Putranta, M. P. (2022). The Influence Of Grit Towards Work Engagement and The Moderating Role Of Perceived Organizational Supprot. *Journal of Applied Management (JAM)*, 20(4). <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020>
- Zahari, N., & Kaliannan, M. (2023). Antecedents of Work Engagement in the Public Sector: A Systematic Literature Review. *Review of Public Personnel Administration*, 43(3). <https://doi.org/10.1177/0734371X221106792>
- Zhang, X. (2024). Organizational Support's Impact on Well-being and Engagement

of Post-90s Workers. *International Journal of Interdisciplinary Studies in Social Science*, 1(3). <https://doi.org/10.62309/j28v0f63>

Zhou, L., Li, S., Zhou, L., Tao, H., & Bouckennooghe, D. (2023). The effects of perceived organizational support on employees' sense of job insecurity in times of external threats: an empirical investigation under lockdown conditions in China. *Asian Business and Management*, 22(4). <https://doi.org/10.1057/s41291-023-00219-4>





LAMPIRAN 1

SKALA PENELITIAN

Lampiran 1. Informed Consent

INFORMED CONSENT

Kuesioner Penelitian

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Salam Sejahtera,

Bapak/Ibu Responden yang terhormat,

Perkenalkan, saya Sugiyanto dengan nomor induk mahasiswa 241804067, adalah mahasiswa Magister Psikologi – Universitas Medan Area yang sedang menyelesaikan tugas akhir (tesis) untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Psikologi. Saat ini saya sedang melakukan penelitian terkait persepsi karyawan mengenai diri dan lingkungan kerja saat ini.

Oleh karena itu, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi responden penelitian ini. Dengan menjawab kuesioner ini, Bapak/Ibu bersedia untuk ikut membantu dalam penelitian saya.

Jawaban Bapak/Ibu sangat berarti untuk kemajuan organisasi ini dan respon yang diberikan tidak akan menurunkan jabatan atau benefit yang ada saat ini. Untuk itu, mohon kiranya memberikan tanggapan yang jujur dan benar, serta membaca dengan seksama setiap pernyataan dalam kuesioner ini sebelum memberikan jawaban. Seluruh informasi yang diberikan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan dalam penelitian ini saja.

Apabila Bapak/ Ibu mengalami kendala dalam mengisi kuesioner ini, silahkan hubungi saya pada nomor HP/WA: 082363422422.

Atas partisipasi dalam pengisian kuesioner ini, saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Sugiyanto

Mahasiswa Magister Psikologi

Universitas Medan Area

Lampiran 2. Lembar Identitas

LEMBAR IDENTITAS

Mohon kiranya Bapak/Ibu mengisi lembar identitas sebelum mengisi kuesioner dalam penelitian ini.

1. Jenis Kelamin (*pilih salah satu*)
 - ☐ Laki-Laki
 - ☐ Perempuan
2. Usia (*pilih salah satu*)
 - ☐ < 27 Tahun
 - ☐ 28 – 43 Tahun
 - ☐ 44 – 59 Tahun
3. Status Pernikahan
 - ☐ Belum Menikah
 - ☐ Menikah
 - ☐ Duda/Janda
4. Jumlah Anak

5. Jabatan (*pilih salah satu*)
 - ☐ Struktural
 - ☐ Non Struktural
6. Lama Bekerja
 - ☐ 5 – 10 Tahun
 - ☐ 10 – 20 Tahun
 - ☐ > 20 Tahun
7. Unit Kerja
 - ☐ Kantor Pusat
 - ☐ Kantor Wilayah Sumbagut
 - ☐ Kantor Wilayah Sumbariau
 - ☐ Kantor Wilayah Sumbagsel

- ☐ Kantor Wilayah DKI Jakarta
- ☐ Kantor Wilayah Banten
- ☐ Kantor Wilayah Jawa Barat
- ☐ Kantor Wilayah Jawa Tengah & DIY
- ☐ Kantor Wilayah Jawa Timur
- ☐ Kantor Wilayah Kalimantan
- ☐ Kantor Wilayah Sulawesi Maluku
- ☐ Kantor Wilayah Banuspa

8. Jelaskan secara singkat bentuk dukungan dari perusahaan kepada Anda sebagai karyawan:

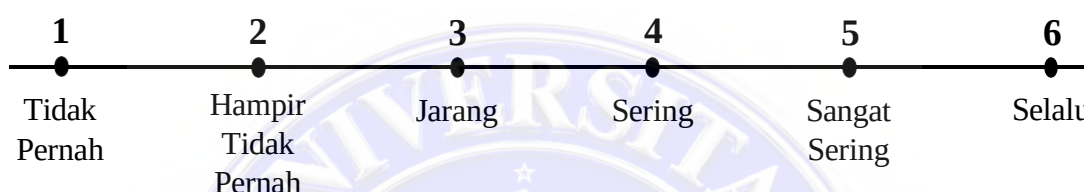
9. Jelaskan secara singkat bagaimana Anda menilai diri, lingkungan dan kehidupan Anda:

10. Jelaskan secara singkat bagaimana pikiran, perasaan dan perilaku Anda saat menyelesaikan pekerjaan:

Lampiran 3. Alat Ukur Work Engagement

INSTRUKSI

Berikut merupakan beberapa pernyataan mengenai perasaan Anda di tempat kerja. Tidak ada jawaban benar atau salah. Untuk itu diharapkan membaca setiap pernyataan dengan hati-hati dan putuskan apakah Anda pernah merasakan hal ini tentang pekerjaan Anda. Jika Anda pernah merasakan perasaan ini, tunjukkan seberapa sering Anda diminta untuk menilai seberapa sering Anda merasakan pernyataan tersebut.

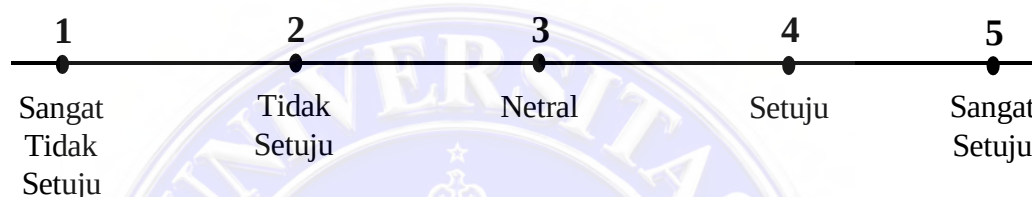


No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
1	Di tempat kerja, saya merasa sangat berenergi						
2	Di pekerjaan saya, saya merasa kuat dan bersemangat						
3	Saya antusias dengan pekerjaan saya						
4	Pekerjaan saya menginspirasi saya						
5	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin pergi bekerja						
6	Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan intens						
7	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan						
8	Saya tenggelam dalam pekerjaan saya						
9	Saya terbawa suasana ketika saya bekerja						

Lampiran 4. Alat Ukur Perceived Organizational Support

INSTRUKSI

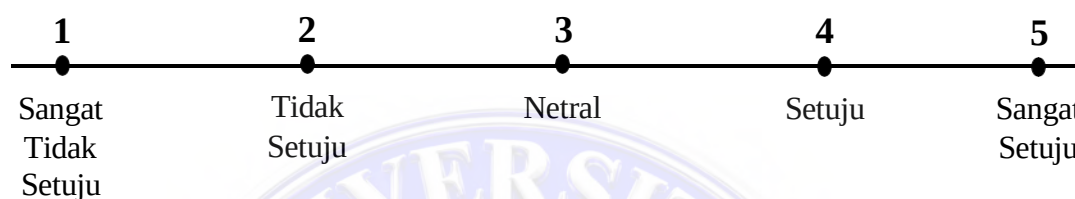
Berikut merupakan beberapa pernyataan mengenai perasaan Anda di tempat kerja. Tidak ada jawaban benar atau salah. Untuk itu diharapkan membaca setiap pernyataan dengan hati-hati dan putuskan apakah Anda pernah merasakan hal ini tentang pekerjaan Anda. Pilih tingkat persetujuan Anda dengan memilih pilihan jawaban berikut.



No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Perusahaan menghargai kontribusi saya terhadap kesejahteraan perusahaan					
2.	Perusahaan dapat menggantikan posisi saya dengan karyawan yang bergaji lebih rendah					
3.	Perusahaan tidak menghargai usaha ekstra saya					
4.	Perusahaan menghargai tujuan dan nilai-nilai hidup saya.					
5.	Perusahaan mengabaikan keluhan saya					
6.	Keputusan perusahaan berakibat mengesampingkan kepentingan saya					
7.	Perusahaan membantu mengatasi masalah saya					
8.	Perusahaan benar-benar peduli terhadap kesejahteraan saya					
9.	Meskipun saya bekerja sebaik mungkin, namun perusahaan tidak memperhatikan saya					
10.	Perusahaan bersedia membantu saat saya membutuhkan bantuan yang khusus.					
11.	Perusahan peduli terhadap kepuasan saya di tempat kerja					
12.	Jika ada kesempatan, perusahaan memanfaatkan saya					
13.	Sedikit sekali perhatian perusahaan terhadap saya					
14.	Perusahaan memperhatikan pendapat saya					
15.	Perusahaan bangga dengan prestasi kerja saya.					
16.	Perusahaan menjadikan pekerjaan saya menarik.					

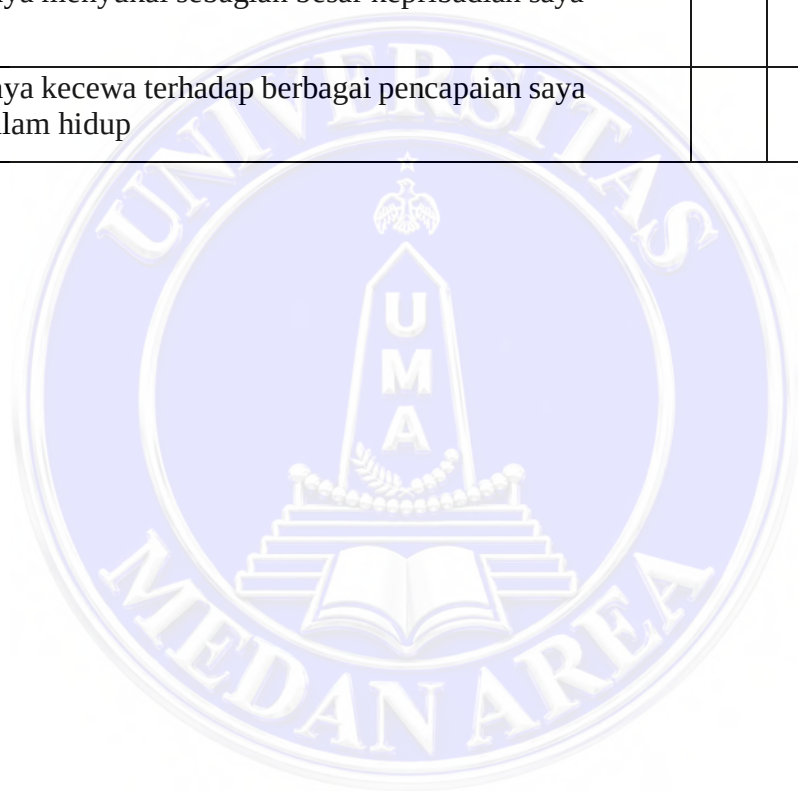
*Lampiran 5. Alat Ukur Psychological Well Being***INSTRUKSI**

Berikut merupakan beberapa pernyataan mengenai perasaan Anda di tempat kerja. Tidak ada jawaban benar atau salah. Untuk itu diharapkan membaca setiap pernyataan dengan hati-hati dan putuskan apakah Anda pernah merasakan hal ini tentang pekerjaan Anda. Pilih tingkat persetujuan Anda dengan memilih pilihan jawaban berikut.



No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya cenderung terpengaruh dengan orang-orang yang berpendapat kuat.					
2	Saya yakin dengan pendapat sendiri meski bertentangan dengan pendapat orang pada umumnya					
3	Saya menilai diri sendiri berdasarkan apa yang saya anggap penting bukan berdasarkan apa yang orang lain anggap penting					
4	Secara umum saya mampu menguasai situasi yang terjadi					
5	Tuntutan dalam hidup sering membuat saya sedih					
6	Saya cukup baik dalam mengelola tanggung jawab kehidupan					
7	Bagi saya penting untuk memiliki pengalaman baru yang menantang diri sendiri					
8	Bagi saya hidup adalah proses belajar, berubah dan perkembangan yang berkelanjutan					
9	Saya menyerah untuk mencoba melakukan perbaikan atau perubahan besar dalam hidup					
10	Mengelola hubungan dekat adalah sulit dan membuat saya merasa frustrasi					
11	Orang lain menggambarkan saya sebagai sosok yang senang berinteraksi pada orang lain					

12	Saya tidak banyak memiliki hubungan yang hangat dengan orang lain					
13	Saya menjalani kehidupan yang mengalir setiap harinya dan tidak terlalu memikirkan masa depan					
14	Banyak orang berjalan tanpa tujuan di dalam hidup namun saya bukan salah satunya					
15	Terkadang saya seolah-olah telah melakukan semua yang harus dilakukan dalam hidup					
16	Saya merasa puas dengan segala hal yang terjadi dalam hidup					
17	Saya menyukai sebagian besar kepribadian saya					
18	Saya kecewa terhadap berbagai pencapaian saya dalam hidup					





LAMPIRAN 2

OUTPUT HASIL PENELITIAN

*Lampiran 6. Validitas dan Reliabilitas (Outer Model)***Putaran I**

Konstruk	Outer Loading	Konstruk	Outer Loading	Konstruk	Outer Loading
WE1	0.919	POS1	0.866	PWB1	0.653
WE2	0.942	POS10	0.825	PWB10	0.803
WE3	0.922	POS11	0.856	PWB11	0.404
WE4	0.885	POS12	0.265	PWB12	0.790
WE5	0.889	POS13	0.345	PWB13	0.365
WE6	0.919	POS14	0.870	PWB14	0.752
WE7	0.910	POS15	0.854	PWB15	0.118
WE8	0.770	POS16	0.851	PWB16	0.209
WE9	0.844	POS2	0.439	PWB2	0.671
		POS3	0.323	PWB3	0.816
		POS4	0.840	PWB4	0.425
		POS5	0.381	PWB5	0.844
		POS6	0.395	PWB6	0.816
		POS7	0.831	PWB7	0.858
		POS8	0.824	PWB8	0.437
		POS9	0.415	PWB9	0.485

Konstruk	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	AVE
WE	0.967	0.969	0.972	0.793
POS	0.919	0.952	0.923	0.463
PWB	0.888	0.931	0.903	0.403

Putaran II

Konstruk	Outer Loading	Konstruk	Outer Loading	Konstruk	Outer Loading
WE1	0.919	POS1	0.877	PWB1	0.661
WE2	0.941	POS10	0.851	PWB10	0.804
WE3	0.921	POS11	0.886	PWB11	0.363
WE4	0.885	POS14	0.889	PWB12	0.796
WE5	0.889	POS15	0.890	PWB14	0.771
WE6	0.918	POS16	0.890	PWB2	0.684
WE7	0.910	POS2	0.319	PWB3	0.829
WE8	0.771	POS4	0.858	PWB4	0.389
WE9	0.845	POS7	0.855	PWB5	0.847
		POS8	0.866	PWB6	0.826
		POS9	0.270	PWB7	0.863
				PWB8	0.397
				PWB9	0.446

Konstruk	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	AVE
WE	0.967	0.969	0.972	0.793
POS	0.933	0.957	0.948	0.641
PWB	0.905	0.934	0.918	0.481

Putaran III

Konstruk	Outer Loading	Konstruk	Outer Loading	Konstruk	Outer Loading
WE1	0.919	POS1	0.874	PWB1	0.690
WE2	0.941	POS10	0.856	PWB10	0.802
WE3	0.921	POS11	0.892	PWB12	0.791
WE4	0.885	POS14	0.888	PWB14	0.803
WE5	0.889	POS15	0.896	PWB2	0.730
WE6	0.918	POS16	0.900	PWB3	0.850
WE7	0.909	POS4	0.857	PWB5	0.838
WE8	0.773	POS7	0.859	PWB6	0.844
WE9	0.847	POS8	0.879	PWB7	0.858
				PWB9	0.335

Konstruk	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	AVE
WE	0.967	0.968	0.972	0.793
POS	0.963	0.964	0.968	0.771
PWB	0.917	0.935	0.933	0.591

Putaran IV (Final)

Konstruk	Outer Loading	Konstruk	Outer Loading	Konstruk	Outer Loading
WE1	0.918	POS1	0.874	PWB1	0.697
WE2	0.941	POS10	0.856	PWB10	0.798
WE3	0.921	POS11	0.893	PWB12	0.788
WE4	0.884	POS14	0.888	PWB14	0.810
WE5	0.889	POS15	0.896	PWB2	0.743
WE6	0.918	POS16	0.900	PWB3	0.853
WE7	0.909	POS4	0.857	PWB5	0.832
WE8	0.774	POS7	0.859	PWB6	0.846
WE9	0.847	POS8	0.879	PWB7	0.852

Konstruk	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	AVE
WE	0.967	0.968	0.972	0.793
POS	0.963	0.964	0.968	0.771
PWB	0.931	0.935	0.942	0.646

HTMT			
	WE	POS	PWB
WE			
POS	0.822		
PWB	0.898	0.884	

Fornell-Larcker			
	WE	POS	PWB
WE	0.890		
POS	0.794	0.878	
PWB	0.858	0.839	0.884

Lampiran 7. Inner Model

Konstruk	VIF	Konstruk	VIF	Konstruk	VIF
WE1	5.844	POS1	3.867	PWB1	1.877
WE2	7.780	POS10	3.203	PWB10	2.355
WE3	6.337	POS11	4.396	PWB12	2.267
WE4	4.704	POS14	4.000	PWB14	2.345
WE5	4.270	POS15	4.299	PWB2	2.111
WE6	5.963	POS16	4.355	PWB3	2.919
WE7	5.641	POS4	3.312	PWB5	2.648
WE8	2.899	POS7	3.248	PWB6	2.861
WE9	3.793	POS8	3.797	PWB7	2.914

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.046	0.046
d_ULS	0.801	0.801
d_G	0.512	0.512
Chi-square	1.160.949	1.160.949
NFI	0.906	0.906

	R-square	R-square adjusted
WE	0.755	0.754
PWB	0.704	0.703

F-square			
	WE	POS	PWB
WE			
POS	0.076		2.377
PWB	0.509		

	Q ² predict	RMSE	MAE
WE	0.630	0.613	0.514
PWB	0.702	0.550	0.403

Path Coefficient					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
POS -> WE	0.250	0.248	0.053	4.692	0.000
POS -> PWB	0.839	0.839	0.020	42.229	0.000
PWB -> WE	0.649	0.650	0.051	12.646	0.000

Indirect effect					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
POS -> PWB -> WE	0.544	0.545	0.046	11.712	0.000

Total Effect					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
POS -> WE	0.794	0.794	0.022	36.261	0.000
POS -> PWB	0.839	0.839	0.020	42.229	0.000
PWB -> WE	0.649	0.650	0.051	12.646	0.000

*Lampiran 8. Multi-dimensional Work Engagement***Outer Loading**

	Absorption	Dedication	POS	PWB	Vigor
WE1					0.945
WE2					0.960
WE3					0.947
WE4		0.908			
WE5		0.920			
WE6		0.935			
WE7	0.868				
WE8	0.887				
WE9	0.931				
POS1			0.875		
POS10			0.856		
POS11			0.893		
POS14			0.888		
POS15			0.896		
POS16			0.900		
POS4			0.858		
POS7			0.859		
POS8			0.879		
PWB1				0.695	
PWB10				0.799	
PWB12				0.789	
PWB14				0.809	
PWB2				0.739	
PWB3				0.853	
PWB5				0.834	
PWB6				0.846	
PWB7				0.854	

Reliabilitas & AVE

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	AVE
Absorption	0.876	0.877	0.924	0.802
Dedication	0.910	0.912	0.944	0.848
POS	0.963	0.964	0.968	0.771
PWB	0.931	0.936	0.942	0.646
Vigor	0.947	0.949	0.966	0.904

HTMT

	Absorption	Dedication	POS	PWB	Vigor
Absorption					
Dedication	0.973				
POS	0.830	0.823			
PWB	0.904	0.882	0.884		
Vigor	0.951	1.016	0.795	0.889	

VIF

Konstruk	VIF	Konstruk	VIF	Konstruk	VIF
WE1	4.529	POS1	3.867	PWB1	1.877
WE2	5.485	POS10	3.203	PWB10	2.355
WE3	4.540	POS11	4.396	PWB12	2.267
WE4	2.806	POS14	4.000	PWB14	2.345
WE5	3.080	POS15	4.299	PWB2	2.111
WE6	3.475	POS16	4.355	PWB3	2.919
WE7	2.035	POS4	3.312	PWB5	2.648
WE8	2.698	POS7	3.248	PWB6	2.861
WE9	3.429	POS8	3.797	PWB7	2.914

R-Square

	R-square	R-square adjusted
Absorption	0.695	0.694
Dedication	0.698	0.696
PWB	0.703	0.703
Vigor	0.722	0.721

F-Square

	Absorption	Dedication	POS	PWB	Vigor
Absorption					
Dedication					
POS	0.061	0.081		2.372	0.036
PWB	0.365	0.329			0.507
Vigor					

Q-square

	Q ² predict	RMSE	MAE
Absorption	0.583	0.651	0.514
Dedication	0.598	0.638	0.533
PWB	0.702	0.550	0.403
Vigor	0.581	0.652	0.540

Goodness of Fit (SRMR)

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.048	0.065
d_ULS	0.883	1.606
d_G	0.646	1.021
Chi-square	1.459.132	1.917.413
NFI	0.881	0.844

Path Coefficient

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
POS -> Absorption	0.250	0.249	0.063	4.002	0.000
POS -> Dedication	0.288	0.286	0.058	4.981	0.000
POS -> PWB	0.839	0.839	0.020	42.037	0.000
POS -> Vigor	0.184	0.183	0.057	3.210	0.001
PWB -> Absorption	0.613	0.614	0.061	9.996	0.000
PWB -> Dedication	0.579	0.581	0.055	10.490	0.000
PWB -> Vigor	0.689	0.690	0.054	12.769	0.000

Indirect Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
POS -> PWB -> Absorption	0.514	0.515	0.054	9.522	0.000
POS -> PWB -> Dedication	0.486	0.487	0.049	9.828	0.000
POS -> PWB -> Vigor	0.578	0.579	0.049	11.727	0.000

Total Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
POS -> Absorption	0.764	0.764	0.025	30.695	0.000
POS -> Dedication	0.773	0.773	0.023	33.531	0.000
POS -> PWB	0.839	0.839	0.020	42.037	0.000
POS -> Vigor	0.762	0.762	0.025	30.895	0.000
PWB -> Absorption	0.613	0.614	0.061	9.996	0.000
PWB -> Dedication	0.579	0.581	0.055	10.490	0.000
PWB -> Vigor	0.689	0.690	0.054	12.769	0.000

Lampiran 9. Multi-Group Analysis

Kelompok Gender

Step 2 Compositional Invariance

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
WE	1.000	1.000	1.000	0.668
POS	1.000	1.000	1.000	0.310
PWB	1.000	1.000	1.000	0.428

Step 3 Composite Equality - Mean

	Original difference	Permutation mean difference	2.5%	97.5%	Permutation p value
WE	-0.258	0.005	-0.197	0.206	0.011
POS	-0.122	0.006	-0.192	0.198	0.215
PWB	-0.163	0.005	-0.192	0.203	0.122

Step 3 Composite Equality - Varians

	Original difference	Permutation mean difference	2.5%	97.5%	Permutation p value
WE	0.075	-0.009	-0.329	0.311	0.619
POS	0.020	-0.008	-0.267	0.257	0.878
PWB	0.023	-0.010	-0.373	0.322	0.912

Path Coefficient

	Original (Laki-Laki)	Original (Perempuan)	Difference (Laki-Laki - Perempuan)	1-tailed p value	2-tailed p value
POS -> WE	0.264	0.234	0.030	0.396	0.792
POS -> PWB	0.808	0.868	-0.060	0.940	0.119
PWB -> WE	0.643	0.658	-0.016	0.559	0.882
POS -> PWB -> WE	0.519	0.572	-0.052	0.697	0.605

Total Effect

	Original (Laki-Laki)	Original (Perempuan)	Difference (Laki-Laki - Perempuan)	1-tailed p value	2-tailed p value
POS -> WE	0.783	0.805	-0.022	0.695	0.610
POS -> PWB	0.808	0.868	-0.060	0.940	0.119
PWB -> WE	0.643	0.658	-0.016	0.559	0.882

Kelompok Usia (Genarasi)**Step 2 Compositional Invariance**

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
WE	1.000	1.000	1.000	0.183
POS	1.000	1.000	1.000	0.090
PWB	0.999	1.000	0.999	0.003

Step 3 Composite Equality - Mean

	Original difference	Permutation mean difference	2.5%	97.5%	Permutation p value
WE	0.343	0.001	-0.202	0.218	0.000
POS	0.156	0.001	-0.218	0.205	0.117
PWB	0.235	0.004	-0.213	0.205	0.030

Step 3 Composite Equality - Varians

	Original difference	Permutation mean difference	2.5%	97.5%	Permutation p value
WE	-0.108	-0.013	-0.349	0.321	0.514
POS	-0.239	-0.016	-0.311	0.263	0.091
PWB	-0.353	-0.012	-0.391	0.346	0.058

Path Coefficient

	Original (Gen X)	Original (Gen Y)	Difference (Gen X-Gen Y)	1-tailed p value	2-tailed p value
POS -> WE	0.248	0.257	0.008	0.478	0.957
POS -> PWB	0.760	0.867	0.106	0.013	0.027
PWB -> WE	0.616	0.658	0.042	0.333	0.665

Kelompok Jabatan**Step 2 Compositional Invariance**

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
WE	1.000	1.000	1.000	0.710
POS	1.000	1.000	1.000	0.100
PWB	1.000	1.000	0.999	0.150

Step 3 Composite Equality - Mean

	Original difference	Permutation mean difference	2.5%	97.5%	Permutation p value
WE	0.029	-0.006	-0.221	0.193	0.777
POS	0.274	-0.003	-0.205	0.197	0.007
PWB	0.075	-0.006	-0.206	0.179	0.430

Step 3 Composite Equality - Varians

	Original difference	Permutation mean difference	2.5%	97.5%	Permutation p value
WE	0.022	0.006	-0.287	0.303	0.866
POS	0.160	0.006	-0.254	0.281	0.225
PWB	0.235	0.003	-0.330	0.329	0.170

Path Coefficient

	Original (Non Struktural)	Original (Struktural)	Difference (Struktural - Non Struktural)	1-tailed p value	2-tailed p value
POS -> WE	0.322	0.078	-0.244	0.981	0.037
POS -> PWB	0.799	0.903	0.104	0.003	0.005
PWB -> WE	0.577	0.829	0.252	0.013	0.025
POS -> PWB -> WE	0.461	0.749	-0.288	0.997	0.005

Total Effect

	Original (Laki-Laki)	Original (Perempuan)	Difference (Laki-Laki - Perempuan)	1-tailed p value	2-tailed p value
POS -> WE	0.783	0.827	-0.044	0.849	0.301
POS -> PWB	0.799	0.903	-0.104	0.997	0.005
PWB -> WE	0.577	0.829	-0.252	0.987	0.025

Kelompok Lama Kerja (Masa Kerja)

Kelompok 1 – Kelompok 2 (5-10 Tahun vs 11-20 Tahun)

Step 2 Compositional Invariance

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
WE	1.000	1.000	1.000	0.020
POS	1.000	1.000	1.000	0.251
PWB	1.000	1.000	1.000	0.764

Step 3 Composite Equality - Mean

	Original difference	Permutation mean difference	2.5%	97.5%	Permutation p value
WE	-0.131	0.004	-0.214	0.214	0.240
POS	-0.147	0.005	-0.219	0.210	0.207
PWB	-0.124	0.004	-0.215	0.229	0.283

Step 3 Composite Equality - Varians

	Original difference	Permutation mean difference	2.5%	97.5%	Permutation p value
WE	0.143	-0.002	-0.359	0.349	0.415
POS	0.074	-0.003	-0.282	0.268	0.611
PWB	0.119	-0.002	-0.334	0.354	0.518

Kelompok 1 – Kelompok 3 (5-10 Tahun vs >21 Tahun)

Step 2 Compositional Invariance

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
WE	1.000	1.000	1.000	0.153
POS	1.000	1.000	1.000	0.244
PWB	0.999	1.000	0.999	0.058

Step 3 Composite Equality - Mean

	Original difference	Permutation mean difference	2.5%	97.5%	Permutation p value
WE	-0.280	0.001	-0.245	0.242	0.025
POS	-0.121	0.003	-0.246	0.242	0.347
PWB	-0.169	0.001	-0.245	0.247	0.181

Step 3 Composite Equality - Varians

	Original difference	Permutation mean difference	2.5%	97.5%	Permutation p value
WE	0.012	0.010	-0.350	0.376	0.960
POS	0.163	0.009	-0.298	0.349	0.313
PWB	0.195	0.009	-0.372	0.426	0.349

Kelompok 2 – Kelompok 3 (11-20 Tahun vs >21 Tahun)

Step 2 Compositional Invariance

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
WE	1.000	1.000	1.000	0.395
POS	1.000	1.000	1.000	0.147
PWB	0.999	1.000	0.999	0.188

Step 3 Composite Equality - Mean

	Original difference	Permutation mean difference	2.5%	97.5%	Permutation p value
WE	-0.161	-0.004	-0.247	0.263	0.226
POS	0.031	-0.003	-0.253	0.249	0.810
PWB	-0.049	-0.005	-0.259	0.267	0.718

Step 3 Composite Equality - Varians

	Original difference	Permutation mean difference	2.5%	97.5%	Permutation p value
WE	-0.133	0.014	-0.385	0.447	0.547
POS	0.094	0.009	-0.354	0.354	0.588
PWB	0.072	0.010	-0.451	0.514	0.783

Path Coefficient

Jalur	Group A	Koef A	Group B	Koef B	Diff (A-B)	P-value
POS-->PWB	5-10 Tahun	0,853	11-20 Tahun	0,863	-0,01	0,809
POS-->PWB	11-20 Tahun	0,863	>21 Tahun	0,78	0,083	0,128
POS-->PWB	>21 Tahun	0,78	5-10 Tahun	0,853	-0,073	0,211



LAMPIRAN 3

SURAT IZIN DAN BUKTI PENELITIAN

Lampiran 10. Surat Izin Penelitian



UNIVERSITAS MEDAN AREA
PASCASARJANA
Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 📠 (061) 7368012 Medan 20223
Kampus II : Jalan Setiabudi Nomor 79B/Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 42402994 📠 (061) 8226331 Medan 20122
Website: www.uma.ac.id | www.pasca.uma.ac.id E-Mail: univ_medanarea@uma.ac.id

Nomor : 1350/PPS-UMA/D/01/VIII/2025
Lamp : -
Hal : Izin Penelitian dan Pengambilan Data

04 Agustus 2025

Kepada Yth. Bapak/Ibu:
Direktur Utama BPJS Ketenagakerjaan
cc: Deputi Bidang Learning and Development
Jl. Gatot Subroto No.79, Karet Semanggi,
Kecamatan Setiabudi, Kota Jakarta Selatan
12930
Di -
Tempat

Dengan hormat,
Sehubungan dengan adanya Tugas Akhir mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas Medan Area, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan izin kepada mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini :

N a m a : Sugiyanto
NPM : 241804067
Program Studi : Magister Psikologi

Untuk melaksanakan penelitian dan pengambilan data di tempat yang Bapak/Ibu pimpin sebagai bahan melengkapi tugas-tugas penulisan Tesis pada Program Magister Psikologi Universitas Medan Area.

Disamping itu perlu kami sampaikan bahwa mahasiswa yang tersebut diatas mengambil judul "Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Work Engagement dengan Psychological Well-Being sebagai Mediator di BPJS Ketenagakerjaan"

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik diucapkan terimakasih.

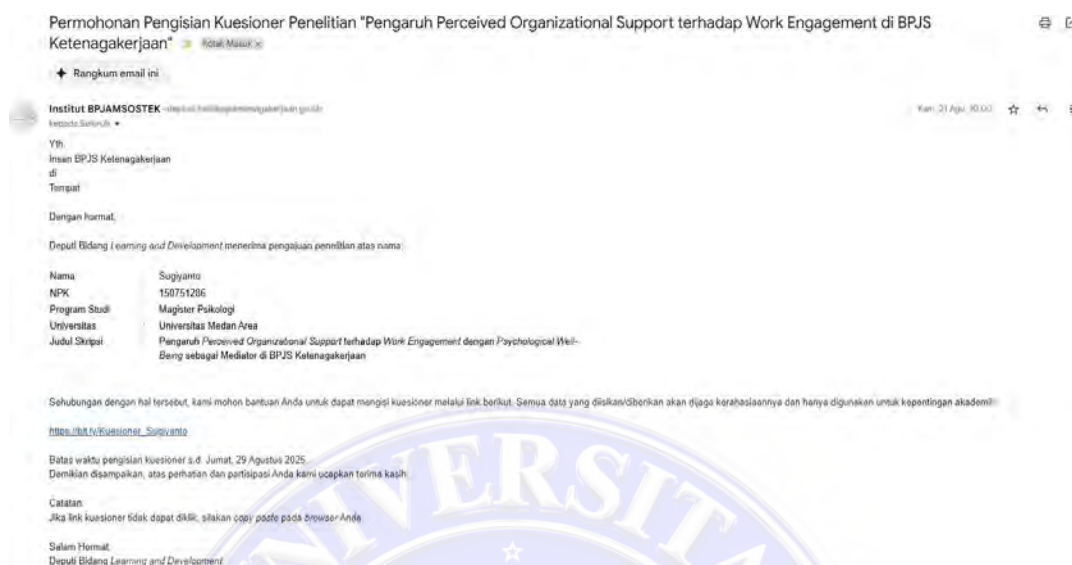

Direktur,
Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS

Tembusan :
1. Ketua Program Studi – M.Psi



Bukti Email Blasting

Email Blasting melalui email corporate pada tanggal 21 Agustus 2025



Email blasting dilakukan reminder melalaui email corporate tanggal 2 September 2025





Nomor : B/6905/092025

29 September 2025

Yth.
Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS
Direktur Pascasarjana
Universitas Medan Area
di
Tempat

Perihal : Surat Keterangan Penyelesaian Penelitian di BPJS
Ketenagakerjaan

Dengan hormat,

Menindaklanjuti Surat Saudara Nomor: 1350/PPS-UMA/D/01/VIII/2025 tanggal 4 Agustus 2025 perihal Izin Penelitian dan Pengambilan Data, maka dengan ini kami menyatakan bahwa mahasiswa atas nama:

Nama : Sugiyanto
NIM : 241804067
Program Studi : Magister Psikologi

telah selesai melaksanakan penelitian di BPJS Ketenagakerjaan dalam rangka penyusunan tugas akhir/tesis yang berjudul:

Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Work Engagement dengan Psychological Well-Being sebagai Mediator di BPJS Ketenagakerjaan

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerja samanya diucapkan terima kasih.



Survivor Roomas
Deput Learning And Development

IB/DI/RP 01.01

NO	Work Engagement									Perceived Organization Support																Psychological Well-Being																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
1	6	6	6	5	5	6	6	5	5	3	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	5	5	4	5	3	3	3	3	2		
2	6	6	6	6	6	5	6	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	3	1
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	3	3	3	4	2	3	2		
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	4	2	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	4	5	6	4	5	4	1	3	3	3	2	3	2	3	4	4	2	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4	2	1
6	4	4	4	5	4	6	6	5	5	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	3	3	3	2	2	3	4	3	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	2	3	2
7	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3	2	
8	5	5	6	6	5	4	6	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	2	5	2	4	4	3	3	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	2	1
9	6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	1	
10	6	6	6	6	6	6	6	2	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	2	5	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	2	2	1
11	5	5	6	5	5	5	6	3	4	3	1	2	3	2	1	3	3	1	3	1	3	2	3	3	3	4	3	4	5	4	4	4	5	5	2	3	4	4	4	4	2	2	
12	5	5	5	5	5	5	6	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	3	4	3	2	1		
13	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	1	1	4	3	4	2	4	5	5	3	5	4	5	2	2	1		
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	4	2	2	4	4	2	4	4	2	4	1	5	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	2	4	2	1		
15	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	5	4	3	4	3	3	2	3	2		
16	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	2	4	3		
17	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	2	2	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	2	2	1		
18	4	4	4	4	5	4	5	5	6	5	1	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	3	1		
19	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	1	4	5	5	5	2	2	3	5	3	4	4	2	4	4	4	4	2	3	3	1		
20	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	3	5	5	5	5	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	2	2	3	4	3	3	4	5	5	2	5	3	5	3	4	1		
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	2	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3		
22	5	5	6	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	1	4	5	5	2	1	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4	2	2			
23	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	3	2	3	5	5	3	5	3	4	2	2	1		
24	6	6	6	5	5	6	5	5	5	4	4	3	4	3	2	3	4	3	2	4	2	3	4	4	4	3	2	4	5	4	3	4	5	5	3	5	3	4	3	3	1		
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
26	5	4	5	5	4	4	5	6	6	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
27	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	3	4	3	3	2		
28	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	3	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	5	3	1	3	5	4	1	4	5	5	1	3	4	2	4	2	1		
29	5	5	5	5	5	5	6	5	5	4	3	4	4	3	4	3	4	5	3	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	3	5	4	4	5	3	4	3	3	1		
30	4	4	5	4	6	6	6	4	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	1			
31	5	5	5	6	4	5	6	3	4	2	1	1	4	3	1	4	3	1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
32	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	2	3	1	

NO	Work Engagement									Perceived Organization Support																Psychological Well-Being																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
33	4	4	4	5	6	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	2	5	4	4	4	1	1	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	5	4	2	1		
34	4	5	4	5	3	3	5	4	4	3	2	3	4	4	2	3	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	3	3	3	2		
35	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	1	1	5	1	1	5	5	1	5	5	1	1	5	5	5	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	2	4	2	4	2	4		
36	6	6	6	6	6	6	6	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	3	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	1	2	1
37	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	2	2	3	3	3	4	5	4	2	4	4	4	4	2	3	2	
38	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	4	3	3	3	3	5	5	3	4	3	3	3	3	1		
39	4	4	4	4	4	4	5	4	6	4	4	3	4	3	4	2	4	3	3	4	3	4	2	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3	2	4	4	3	3	3	1		
40	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	3	4	4	3	3	3	1		
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	1	1	4	5	4	4	4	5	5	3	5	4	5	4	2	1		
42	6	6	6	6	6	6	6	3	3	4	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	3	3	5	4	3	4	4	4	3	2	2		
43	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	2		
44	5	5	6	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	5	1	4	2	2	2	
45	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2		
46	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	1	2	2	4	3	3	3	4	4	3	4	2	4	3	3	2		
47	4	5	5	2	4	4	4	4	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	2	3	3	3	5	5	3	5	3	4	3	3	1			
48	6	6	6	6	6	6	6	3	5	4	5	5	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	2	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2		
49	5	5	5	5	5	5	6	4	5	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	2	2		
50	4	4	4	5	3	4	6	4	4	3	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2		
51	5	5	5	5	5	5	6	5	3	5	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	3	3	1		
52	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	3	4	3	4	2	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	4	3	5	4	4	3	3	1		
53	4	4	4	4	1	4	4	1	1	3	2	3	3	3	3	3	1	5	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	2	
54	5	5	5	5	4	4	5	3	3	3	3	3	4	3	4	3	1	3	2	3	4	5	3	3	2	4	3	2	2	4	4	4	3	4	2	4	1	4	2	3	2		
55	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	1	1	5	1	1	5	5	1	5	5	1	1	5	5	5	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	2	4	2	4	2	4		
56	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2		
57	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	1		
58	5	5	6	5	6	4	6	5	6	5	2	3	5	4	4	5	5	3	4	4	3	4	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	5	4	3	3	3	1		
59	4	4	4	4	4	2	5	2	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	3	2	4	3	4	4	5	3	5	4	3	3	2	3			
60	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	2	3	4	3	3	3	4	5	4	5	3	3	3	3	2		
61	3	3	3	2	4	3	3	1	1	4	5	5	5	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	2	4	4	5	4	4	4	3	3	3	2			
62	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2		
63	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	5	4	4	2	3	2		
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	4	2	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	2	3	3	5	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	1		

NO	Work Engagement									Perceived Organization Support																Psychological Well-Being																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
65	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	
66	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	2	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	2	4	4	4	2	3	3	4	3	3	4	5	5	3	5	4	4	3	3	2	
67	6	5	5	6	6	6	6	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	1	5	5	5	5	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	3	4	2	1	
68	4	3	3	3	5	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	4	3	
69	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	1	4	5	4	3	3	3	4	3	4	2	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	5	2	4	2	4	2	4	2	1	
70	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	2	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	5	4	3	4	3	4	3	3	1	
71	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	4	1	4	4	3	4	4	5	5	1	5	4	3	3	2	1	
72	6	5	5	6	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3	3	1	4	4	5	5	3	3	3	3	3	4	3	5	5	4	5	3	5	4	2	3	
73	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	4	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	5	3	3	3	3	1	
74	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	1	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	2	1	
75	6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	4	2	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
76	6	6	6	6	6	6	6	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	2	5	4	5	4	2	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	1	5	4	2	1	
77	5	4	4	4	4	4	5	6	6	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	3	5	1	3	1	
78	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	3	4	4	2	3	4	2	2	4	4	2	2	2	2	2	3	5	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	1	
79	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	5	5	4	2	3	3	3	2	1	
80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
81	4	4	4	3	3	4	3	5	3	2	1	1	2	1	3	1	1	4	1	1	3	1	1	2	3	2	4	3	2	4	2	3	5	2	3	2	2	3	3	3	3	3
82	6	6	6	6	6	6	6	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	4	3	4	5	5	3	5	3	3	4	3	2	
83	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	2	3	3	4	3	2	2
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	1	
85	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	4	5	4	4	4	5	5	3	5	4	5	4	2	1		
86	6	5	6	4	5	4	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	2	1	
87	6	6	6	6	2	6	6	6	6	1	5	1	3	1	1	1	5	1	5	5	1	1	5	5	5	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	2	4	2	4	2	2	
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	
89	5	6	5	5	5	5	6	5	5	3	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	3	4	3	3	4	2	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	2	2	
90	4	4	5	4	2	4	3	4	4	2	1	2	3	1	2	2	3	2	5	5	1	2	5	4	2	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	2	3	2	
91	4	5	5	5	6	5	6	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	4	2	4	3	3	2		
92	5	4	4	5	3	4	2	2	2	4	2	5	4	5	5	3	4	5	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	3	4	2	5	2	3	2	
93	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	5	5	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	5	3	4	2	5	3	2	2	
94	4	4	4	5	4	4	5	1	3	2	1	2	1	4	3	2	2	2	2	3	1	2	3	3	1	2	4	4	2	4	4	4	3	5	4	5	2	3	2	2	2	
95	5	5	6	6	6	6	6	4	5	4	5	4	4	3	3	3	4	4	3	4	2	4	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	5	3	2	1	
96	6	6	6	5	5	5	6	4	4	5	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	

NO	Work Engagement									Perceived Organization Support																Psychological Well-Being																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
97	5	5	5	6	6	6	6	2	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	2	5	4	4	4	3	3	4	5	3	3	4	5	5	3	5	4	4	2	3	3		
98	5	5	5	5	5	5	6	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	2	2	4	5	5	3	3	3	4	3	4	4	5	4	3	5	4	3	3	2	1		
99	4	4	3	4	6	4	6	1	6	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	4	3	3	3	3	4	2	4	2	4	2	4	2			
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	5	5	4	4	5	4	4	2	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	2		
101	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	3	3	4	3	3	3	5	1	3	4	2	3	4	4	4	3	4	4	2	3	4	3	3	3	4	2	4	2	4	2	4		
102	5	5	5	4	5	5	5	2	2	4	1	5	4	4	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	1	4	4	5	4	3	3	5	5	3	4	4	4	4	3	3	1	
103	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	3	4	3	3	3	3	2		
104	6	5	6	6	5	5	6	4	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	5	3	2	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3	4	3	2	1		
105	4	4	4	5	4	5	4	5	5	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	2		
106	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	1	3	2	1	3	1	2	3	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	4	2	4	2	4	2	4	4		
107	6	6	6	5	6	6	6	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	2	5	5	5	5	4	3	3	5	3	4	4	5	5	4	5	4	3	4	2	1		
108	5	5	4	4	5	4	4	6	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3	3	4	5	5	3	4	2	5	3	2	1			
109	6	6	5	6	6	5	6	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	3	4	4	1	1	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	2	1		
110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	2		
111	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	4	5	5	3	5	3	3	3	3	1		
112	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	3	3	5	2	2	5	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	2	1		
113	6	6	6	5	6	6	6	4	4	4	5	5	5	5	3	3	4	5	3	5	2	5	3	5	4	3	2	4	5	4	4	4	5	5	3	5	4	4	2	3	1		
114	6	6	6	6	6	6	6	3	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	2	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	2	1		
115	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	4	2	4	2	3	2			
116	5	5	3	3	4	4	4	5	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	5	3	5	3	4	3	3	2		
117	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	2	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	4	5	1	3	3	3	1		
118	4	6	6	6	6	6	6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	2	1		
119	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	1	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	1	4	4	2	1		
120	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	2	2	2	4	4	3	4	5	5	3	5	3	3	3	2	2		
121	4	4	5	5	2	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
122	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
123	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	4	5	5	3	3	4	3	3	3	1		
124	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	2	
125	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
126	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	2	2	3	4	2	3	4	5	3	2	4	4	2	2	3	2	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	2	
127	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	1	1	5	1	1	5	5	1	5	5	1	1	5	5	5	1	1	2	5	4	3	3	5	5	4	5	4	4	4	2	1		
128	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	4	3	4	1	3	3	3	2	3	2		

NO	Work Engagement									Perceived Organization Support																Psychological Well-Being																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
129	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	3	3	2	1	
130	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	
131	6	6	6	6	6	6	6	5	5	3	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	
132	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	3	2	3	2	2	3	2	1	4	4	1	1	1	3	4	4	2	3	2	3	5	4	3	3	2	5	3	2	4	
133	6	6	6	6	6	6	6	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	2	5	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	3	3	2	1	
134	6	5	6	5	5	5	6	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	5	4	3	3	4	2	4	4	4	5	5	3	5	4	3	3	2		
135	6	5	6	5	6	6	6	6	6	5	5	2	4	5	5	5	4	5	3	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	1		
136	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	3	4	3	5	5	5	5	3	3	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	2	1	
137	6	6	6	5	5	6	5	1	3	5	5	5	5	5	5	1	1	5	4	4	2	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	2	1	
138	5	5	5	5	5	6	5	2	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	4	3	4	2	2	
139	5	6	6	5	5	6	6	4	4	5	3	3	5	3	3	3	5	3	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3	5	4	4	4	2	4	2	2	
140	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	1	3	4	3	3	4	4	2	4	4	2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	1	
141	4	4	5	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	2
142	5	5	6	5	5	5	6	4	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5	4	5	3	2	4	4	2	4	3	4	5	4	4	4	4	4	2	2	1	
143	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	2	
144	6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	4	2	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
145	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	5	5	4	5	4	2	2	2	1	
146	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	2	5	4	5	5	3	3	3	4	4	3	4	5	5	4	5	4	2	4	2	1	
147	3	3	3	2	3	4	4	5	5	2	2	1	2	2	2	1	1	1	4	1	1	1	2	2	2	3	1	4	3	4	4	4	5	5	3	3	2	3	3	3	2	
148	5	5	5	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	1		
149	4	4	5	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	3	1		
150	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	2	4	2	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2		
151	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	2	1	
152	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2		
153	5	6	6	5	5	6	6	3	3	5	5	4	5	5	4	2	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	2	1	
154	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	1	1	1	1	5	2	1	5	1	1	1	1	3	2	2	2	3	4	4	5	3	4	4	1	5	1	4	2	
155	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	2	4	3	4	3	3	2		
156	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	1	5	2	2	5	5	1	4	5	1	2	5	4	5	4	3	4	2	4	4	4	2	2	4	2	4	2	4	2	4	
157	6	6	6	6	6	6	6	4	5	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	2	3	2	
158	5	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3		
159	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1		
160	5	6	5	6	5	4	5	5	5	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2

NO	Work Engagement									Perceived Organization Support																Psychological Well-Being																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
161	4	4	4	4	4	4	6	6	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2
162	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
163	6	6	6	6	4	6	6	6	6	4	5	4	3	4	4	2	4	4	3	4	2	4	4	4	4	1	1	3	3	4	3	4	5	5	4	5	4	5	3	3	3	1
164	6	4	6	4	6	6	6	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	2
165	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	
166	6	6	6	6	4	4	6	3	4	2	3	3	3	3	1	3	4	4	3	3	2	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	4	2	2	4	2	4	2	4	2	1	
167	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	5	5	3	5	4	4	4	2	1	
168	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	2	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	1	
169	6	6	6	4	4	6	6	4	4	4	5	3	3	2	3	4	3	4	4	2	4	4	3	3	3	2	3	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	2	4	2	1	
170	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	2	3	4	3	3	3	3	4	2	4	3	4	3	3	2	
171	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	5	3	4	4	5	5	4	5	4	3	3	3	1	
172	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	4	5	5	3	4	4	2	4	2	1	
173	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	5	5	4	4	4	3	3	3	2	
174	4	4	4	4	2	4	5	4	3	3	2	3	2	4	4	2	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	2	3	2
175	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	5	5	4	5	4	3	3	3	1	
176	5	5	5	4	5	5	5	3	2	5	4	5	5	3	3	3	4	3	4	5	5	5	3	3	3	3	2	3	5	4	3	4	5	5	3	3	4	4	3	2	2	
177	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	5	3	5	3	3	3	2		
178	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	2	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	
179	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	2	2	1	
180	5	5	5	5	4	5	5	2	4	4	2	2	4	2	2	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	1	
181	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
182	3	3	3	6	3	4	6	2	3	3	3	2	3	2	2	1	1	5	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	5	4	3	3	2	3	2	3	3	
183	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	5	3	3	3	5	4	3	4	3	4	3	3	2	
184	3	3	3	3	3	3	5	4	4	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	5	5	3	4	3	3	3	3	2	
185	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	2	4	2	1	
186	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	2	1	3	3	3	3	4	4	5	4	5	4	3	4	3	1	
187	5	3	4	3	3	3	4	2	2	4	4	5	4	3	4	3	4	3	3	3	3	5	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	5	5	3	4	4	4	2	3	1	
188	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
189	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
190	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	3	3	3	1	
191	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	5	4	3	3	5	5	3	5	4	3	4	2	1	
192	5	5	5	5	5	5	6	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	3	3	1	

NO	Work Engagement									Perceived Organization Support																Psychological Well-Being																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
193	5	5	5	5	4	5	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	
194	4	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	4	4	4	5	4	4	2	3	4	
195	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	4	3	4	2	3	3	
196	3	3	2	4	1	2	5	6	5	4	2	2	2	1	2	4	2	3	3	1	2	3	2	2	3	4	3	3	2	4	3	3	5	3	3	5	3	3	2	3	3	
197	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	2	3	3	3	2	3	4	3	2	2	3	3	2	3	4	3	3	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	3	1	
198	5	5	5	5	5	4	6	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	2	2	4	4	4	3	3	5	5	3	5	4	4	3	3	1	
199	3	3	5	6	3	3	5	3	4	3	3	1	3	3	3	1	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	5	5	4	4	2	5	1	3	1	
200	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	1	1	5	1	1	5	5	1	4	4	2	2	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	2	2	4	2	4	2	4	2	4	
201	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	2	5	5	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	
202	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	1	5	5	4	4	2	5	4	4	4	3	3	3	4	3	2	3	5	5	4	5	1	5	2	3	1	
203	4	5	5	5	4	5	5	2	4	5	3	3	5	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	3	4	4	3	3	3	1	
204	6	5	6	3	4	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	4	4	5	5	4	4	2	4	1	3	2	
205	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	4	2	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
206	4	4	5	5	5	4	5	3	4	3	1	5	4	4	5	3	4	4	4	3	2	4	4	3	4	3	3	2	5	4	4	4	5	5	2	4	4	4	3	4	1	
207	6	6	6	6	6	6	6	5	6	4	1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	2	4	2	1	
208	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	5	4	3	3	3	2	
209	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	
210	4	5	5	6	4	4	6	1	3	3	3	2	4	3	3	3	1	2	3	2	2	4	3	4	2	2	3	3	4	3	3	4	4	4	3	5	2	4	4	3	1	
211	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	2	3	2	
212	5	4	4	4	4	4	4	3	6	2	2	2	3	1	1	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	4	3	3	2	3	3	3	4	4	1	3	3	3	3	3	2	
213	6	6	6	6	4	6	6	4	4	5	2	5	3	1	5	3	4	5	5	3	3	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	3	3	3	1	
214	6	6	6	6	6	6	6	5	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	1	3	1	
215	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	2	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
216	6	6	6	6	6	6	6	4	5	4	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	1	4	1	
217	6	6	6	6	5	5	5	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	5	2	5	4	3	3	2	1	
218	6	6	6	6	6	6	6	5	5	4	3	2	4	2	2	4	4	2	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	
219	4	4	5	5	4	6	6	4	5	3	4	2	4	1	2	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	3	3	2	
220	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	2	4	4	4	2	4	4	5	4	4	3	5	3	4	3	2	3	3	5	4	3	4	5	5	3	4	3	3	3	3	2	
221	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	5	5	4	5	4	4	4	2	1	
222	6	6	6	6	6	5	6	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	
223	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	
224	6	6	6	6	5	6	6	5	5	5	1	4	5	4	2	3	5	4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	2	2

NO	Work Engagement									Perceived Organization Support																Psychological Well-Being																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16				
225	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
226	2	1	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	3	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2
227	2	2	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	3	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2
228	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	1	3	1	1	3	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1
229	1	1	3	2	1	2	3	2	2	2	1	1	3	1	2	2	2	1	3	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	
230	2	2	3	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	3	1	1	3	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	
231	3	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	3	1	3	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	
232	3	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	3	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	3	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	
233	2	1	1	1	3	1	2	2	1	2	1	1	1	3	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	
234	1	1	3	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	3	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	
235	1	3	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	3	1	2	2	2	2	1	2	2	3	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	
236	1	2	2	1	2	2	2	3	1	1	3	1	1	2	1	2	1	3	1	3	1	2	1	2	2	1	1	3	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	
237	1	1	3	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	3	1	1	2	1	3	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	
238	1	1	1	3	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	
239	3	1	1	2	1	1	3	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	3	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	
240	2	1	1	3	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	3	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	
241	1	1	1	3	1	2	2	1	3	1	1	2	1	2	2	1	3	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	
242	2	1	1	3	1	1	3	1	2	1	1	3	1	2	2	2	1	1	2	1	1	3	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	
243	2	1	1	1	3	1	1	2	1	2	1	1	3	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	3	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	
244	1	2	1	1	3	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	3	1	2	2	3	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	
245	3	1	1	2	1	2	3	2	2	1	1	2	1	3	1	1	2	2	1	3	1	1	2	1	2	1	1	3	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	
246	1	1	3	2	1	2	2	2	3	1	1	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	
247	2	1	2	1	1	3	1	1	2	1	1	3	1	2	2	1	2	3	1	2	2	2	3	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	
248	2	1	1	3	1	1	3	1	2	1	2	2	1	3	1	2	2	1	2	1	3	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	
249	1	1	3	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	3	1	1	2	1	2	1	3	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	
250	1	2	2	1	2	3	2	2	3	1	1	3	1	3	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	
251	1	2	1	1	1	3	1	2	1	1	2	1	3	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	
252	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	3	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	
253	1	1	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	1	3	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	
254	1	1	3	1	3	1	2	1	2	1	1	3	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	
255	1	3	1	2	3	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	3	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	
256	2	1	1	2	1	3	1	1	2	1	1	2	1	1	3	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	

NO	Work Engagement									Perceived Organization Support																Psychological Well-Being																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16				
257	1	1	3	1	2	2	2	3	1	2	1	1	3	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	
258	2	1	1	3	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2
259	3	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	3	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	
260	3	1	1	3	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	3	2	1	2	1	2	2	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	
261	2	1	1	3	1	1	3	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	
262	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	3	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	
263	1	1	2	1	2	2	2	3	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	
264	3	1	1	3	1	2	1	2	2	1	1	1	3	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	
265	2	1	1	1	3	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	
266	2	1	1	3	2	2	1	1	2	2	1	1	3	1	2	2	1	1	1	3	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	
267	5	4	5	3	3	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	
268	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5	3	5	4	4	5	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	
269	5	3	4	5	5	4	4	5	3	4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	
270	5	4	5	5	3	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	
271	4	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	5	3	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	
272	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	5	4	4	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3		
273	4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	
274	4	5	5	3	5	4	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5	3	5	5	4	5	3	4	5	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3		
275	4	5	3	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5	4	5	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4		
276	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4		
277	4	5	5	3	5	4	5	4	4	4	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	3	5	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3		
278	4	5	5	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5	5	3	5	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4		
279	4	5	5	3	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	
280	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	3	5	4	5	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3		
281	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	4	5	5	3	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4		
282	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	
283	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4		
284	4	5	5	3	4	4	5	4	3	5	4	5	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4		
285	4	5	5	3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4		
286	4	5	3	4	5	4	5	4	3	4	5	3	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	
287	4	5	3	5	4	4	5	4	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	
288	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	5	3	3	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	

NO	Work Engagement									Perceived Organization Support																Psychological Well-Being																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
289	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3
290	5	5	4	4	5	5	3	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	
291	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	5	3	5	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	
292	4	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	5	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	
293	4	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	3	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	
294	5	5	3	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	3	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	
295	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	5	3	5	4	4	5	4	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	
296	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	
297	4	5	5	3	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	
298	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	
299	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	
300	4	5	4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	3	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	
301	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	
302	4	5	5	3	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3	5	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	
303	4	5	5	3	4	5	4	4	5	5	4	3	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	
304	4	5	5	3	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	
305	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	
306	3	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	
307	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	2	1	2	2	1	4	5	2	3	5	2	1	4	4	5	3	3	4	2	3	4	4	2	1	3	1	3	1	3	2	3	
308	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	2	1	5	2	2	4	5	2	4	5	1	1	4	4	5	3	3	4	2	3	4	4	1	2	4	1	3	2	4	2	4	
309	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	1	2	4	2	2	5	4	1	4	5	2	1	4	5	5	4	3	4	2	3	4	4	1	1	3	2	3	2	4	1	3	
310	2	3	1	2	2	1	2	2	1	2	5	4	1	4	5	2	2	5	2	1	5	4	2	1	1	2	2	1	3	2	1	1	3	4	2	4	1	3	1	4	2	
311	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	2	2	4	1	3	4	4	1	4	4	2	1	3	5	4	3	4	4	1	3	4	4	1	2	3	1	3	1	4	1	3	
312	5	4	4	5	5	3	5	4	5	3	2	3	5	1	2	4	5	2	4	5	2	1	4	4	5	3	4	4	2	4	3	3	1	2	3	1	4	2	4	1	3	
313	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	2	1	4	2	2	4	5	2	5	4	2	1	4	4	5	3	4	3	1	3	4	4	2	1	4	2	3	1	4	2	3	
314	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	2	2	4	1	1	4	5	1	4	5	2	1	5	4	4	3	4	4	2	3	4	4	2	1	4	2	3	1	3	2	4	
315	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	2	1	4	2	2	4	4	1	5	4	1	2	4	4	5	4	3	4	1	3	3	4	2	1	4	2	3	1	3	2	3	
316	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	4	5	2	4	5	2	1	4	2	3	5	4	1	2	2	2	1	2	4	1	1	2	4	4	2	4	1	3	2	4	1	
317	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	2	1	4	2	2	5	4	1	4	5	1	1	4	5	4	3	4	3	1	3	4	4	2	2	4	1	3	2	4	2	3	
318	5	4	5	5	3	5	4	4	5	4	2	1	4	2	2	4	5	1	4	5	1	1	4	2	3	3	4	3	1	3	4	4	2	2	3	1	3	2	4	1	4	
319	4	5	4	5	5	4	4	5	3	4	2	1	4	2	2	4	4	2	5	4	1	1	4	5	5	3	4	3	2	3	4	4	1	2	3	2	4	1	3	2	4	
320	3	2	2	1	3	2	2	1	2	2	4	5	1	4	4	2	1	4	2	2	5	4	1	3	2	2	1	2	3	1	1	2	4	3	2	4	1	3	2	4	2	

NO	Work Engagement									Perceived Organization Support																Psychological Well-Being															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
321	4	5	5	4	3	4	3	5	4	5	2	2	4	1	2	4	5	2	4	3	1	2	4	5	5	4	3	4	2	3	4	3	1	1	3	2	4	1	3	2	4
322	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	2	1	4	2	2	4	5	2	5	5	1	2	4	5	5	3	3	4	2	3	4	3	1	2	4	2	4	2	4	1	3
323	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	1	2	4	2	1	4	5	2	4	4	2	1	5	5	4	3	4	3	2	4	3	3	2	1	3	2	3	1	3	1	4
324	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	4	5	2	5	4	1	1	4	2	1	4	5	2	1	2	2	1	2	3	1	1	2	3	4	1	4	2	4	1	4	2
325	3	2	2	1	2	2	1	1	2	2	4	5	1	4	5	2	1	4	2	1	4	4	2	1	1	1	2	2	4	2	1	2	3	3	2	4	1	3	2	4	1
326	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	1	2	4	1	2	4	5	2	5	4	2	1	4	5	4	3	4	3	1	4	3	3	2	2	3	1	3	2	3	1	3
327	5	4	5	5	3	5	4	4	5	4	2	1	4	2	2	4	5	2	4	5	2	1	4	4	5	4	3	4	1	3	4	4	2	1	3	2	4	2	3	2	4
328	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	2	1	4	2	2	4	5	2	4	5	2	1	4	5	4	4	3	4	2	4	3	3	2	1	3	2	4	1	3	2	4
329	2	1	2	2	1	3	2	2	1	2	4	5	2	4	4	2	1	4	1	2	4	5	2	2	1	2	1	2	3	2	2	1	3	4	2	4	1	3	1	3	1
330	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	1	2	5	2	1	4	5	2	4	5	2	2	4	5	5	3	4	3	1	3	4	3	2	2	3	1	3	2	4	2	3
331	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	2	3	5	2	1	4	5	2	4	5	2	1	4	5	5	3	4	4	1	3	4	4	2	2	3	1	3	2	3	1	3
332	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	2	1	4	1	1	4	5	2	5	4	2	1	4	5	4	3	3	4	1	3	4	4	2	1	3	2	3	1	3	1	3
333	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	2	1	5	2	2	4	5	2	4	5	2	2	5	4	4	3	4	3	2	3	4	3	2	1	3	1	3	2	3	1	3
334	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	1	2	4	1	1	4	5	2	4	5	2	1	4	4	5	3	3	4	2	3	4	3	1	2	3	1	3	1	4	2	3
335	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	2	1	5	2	1	4	5	2	4	5	2	1	4	4	5	3	4	3	2	3	3	4	1	2	3	2	4	2	4	2	4
336	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	2	2	4	1	2	4	5	2	4	4	1	2	4	5	5	3	4	3	2	3	4	3	1	2	4	1	3	2	4	2	3
337	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	4	5	2	4	4	1	5	2	4	4	2	2	4	5	5	2	1	1	3	1	2	2	4	3	1	4	2	3	1	4	2
338	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	2	1	5	2	2	4	5	2	4	4	2	1	4	5	5	4	3	3	2	4	4	3	1	2	3	1	3	2	4	2	3
339	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	1	2	5	2	2	4	5	2	4	5	1	1	4	4	5	3	4	3	2	3	4	3	1	1	3	2	3	1	3	2	4
340	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	1	2	5	2	1	5	4	2	5	5	2	2	4	4	5	4	3	4	1	3	3	4	1	2	4	2	4	1	3	2	3
341	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	2	1	4	2	2	4	5	2	4	5	2	1	4	5	4	3	4	4	1	3	3	4	2	2	3	1	3	2	3	2	4
342	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	2	2	4	1	1	4	5	1	5	4	2	2	4	5	5	4	3	3	2	4	4	3	1	2	3	2	4	2	4	2	4
343	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	4	5	2	4	4	2	2	4	1	2	5	4	1	1	2	2	1	2	3	1	1	2	3	3	2	4	1	3	2	4	1
344	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	2	2	5	1	1	4	5	2	4	4	2	2	4	5	5	3	3	4	2	4	3	3	1	1	3	2	3	2	4	2	4
345	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	2	1	4	2	2	4	5	1	3	4	1	2	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	1	2	3	1	3	2	4	2	3
346	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	2	1	4	2	1	4	5	2	4	4	3	2	4	5	4	3	4	4	1	3	4	4	2	2	3	1	3	1	3	2	3
347	4	5	5	4	4	5	5	3	5	4	2	1	4	2	2	5	4	2	4	5	1	1	4	5	3	3	4	4	1	3	3	4	2	1	3	1	3	2	3	2	4
348	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	1	1	4	2	2	4	5	1	4	5	1	1	4	5	5	3	3	4	2	4	4	3	1	2	3	1	4	2	4	2	3
349	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	1	2	4	2	3	5	4	2	4	5	2	1	3	5	4	3	3	4	2	4	3	4	1	2	3	2	3	1	4	1	4
350	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	2	1	4	2	2	4	5	1	4	4	1	1	4	5	5	4	3	3	2	3	4	4	1	2	4	1	3	2	4	1	3
351	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	2	2	4	1	2	4	5	2	4	4	1	1	4	5	4	3	4	3	1	4	3	3	1	1	3	2	4	1	3	2	4
352	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	4	5	2	4	5	1	1	4	2	2	4	5	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	3	3	2	4	2	4	1	3	1

NO	Work Engagement									Perceived Organization Support																Psychological Well-Being															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
353	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	2	1	4	2	2	4	5	1	4	5	1	2	5	4	4	3	3	4	1	3	4	4	2	1	3	2	4	1	3	2	4
354	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	1	2	4	2	1	4	5	1	4	5	1	2	4	5	5	3	4	3	1	3	4	4	1	2	3	2	3	1	3	2	4
355	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	2	1	4	2	2	4	4	1	4	5	1	2	4	5	5	3	3	4	1	3	4	3	1	2	4	1	3	2	3	1	3
356	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	2	1	4	1	2	4	5	1	5	4	1	1	4	4	5	3	4	3	1	3	4	4	1	1	3	2	3	2	3	1	4
357	4	4	3	5	4	5	5	4	4	5	1	1	4	2	1	4	5	2	5	4	2	1	4	5	5	3	4	3	2	3	4	4	1	2	3	1	3	2	4	1	3
358	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	4	5	1	4	5	1	2	4	2	2	4	5	1	1	2	2	2	1	3	1	1	2	4	3	2	4	1	3	1	4	2
359	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	2	1	4	2	2	4	5	1	4	4	1	1	5	5	4	3	4	4	1	3	4	3	2	2	3	1	3	2	4	2	3
360	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	2	2	4	1	1	4	5	1	4	5	1	1	4	5	5	3	3	4	2	3	3	4	1	1	3	2	3	2	4	1	3
361	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	1	2	4	1	2	4	4	1	4	4	2	1	4	4	5	4	3	4	1	3	4	4	1	2	3	2	3	1	3	2	4
362	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	1	2	4	2	2	4	4	1	4	4	1	1	4	4	5	4	3	4	2	4	3	3	2	1	3	2	3	1	3	1	3
363	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	2	2	5	1	1	4	5	2	4	5	2	1	4	5	4	4	3	4	2	4	4	3	1	1	3	2	3	2	4	1	3
364	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	2	1	4	2	2	4	4	2	5	5	1	2	4	5	5	3	4	3	2	3	4	4	1	2	3	1	3	2	4	1	4
365	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	2	1	4	1	2	4	5	2	5	4	2	2	4	5	5	3	3	4	2	3	4	3	1	2	3	2	4	1	4	2	3
366	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	2	1	4	2	2	5	4	1	4	5	2	2	4	4	5	3	4	4	1	4	3	3	2	1	3	2	4	2	3	1	3
367	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	1	1	4	2	2	4	4	2	5	4	1	1	4	5	4	4	3	4	2	3	3	4	1	2	3	1	3	2	4	1	3
368	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	1	2	4	1	1	5	4	2	4	5	2	1	4	5	5	3	4	3	2	3	4	4	1	2	3	1	3	2	4	2	4
369	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	2	2	4	1	2	4	5	2	4	4	1	2	4	5	5	3	4	4	1	3	4	4	2	1	3	1	3	2	4	2	4
370	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	3	2	5	1	2	4	4	2	4	4	2	1	4	5	5	3	3	4	1	3	4	3	1	2	4	1	4	2	2	1	3
371	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	2	2	5	1	2	5	4	2	4	5	2	1	4	5	4	3	4	3	1	3	4	3	2	2	3	1	3	2	4	2	4
372	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	4	4	2	5	4	2	1	4	2	2	4	5	1	2	2	2	1	2	3	2	1	1	4	3	2	4	2	3	1	3	2
373	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	2	1	4	2	2	4	5	2	5	4	2	1	5	4	4	3	4	4	2	3	3	4	2	1	3	2	4	2	4	1	3
374	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	2	1	4	2	2	4	4	1	4	5	2	1	4	5	4	3	4	4	1	4	3	4	1	2	3	1	3	2	4	1	3
375	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	1	2	4	1	1	5	4	2	4	4	2	1	5	4	5	4	3	3	2	4	4	3	1	1	3	2	4	2	4	2	4
376	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	3	1	4	2	2	5	4	2	5	4	2	2	4	5	5	4	3	4	2	4	3	3	1	2	4	2	4	1	3	2	4
377	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	4	4	2	5	4	2	1	4	2	2	5	4	2	1	1	1	2	2	4	1	2	2	4	3	1	4	2	3	1	3	2
378	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	2	1	4	2	1	4	4	2	5	4	1	2	4	4	5	3	4	3	2	4	3	4	1	2	4	1	3	1	4	2	4
379	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	2	1	4	1	2	5	4	2	4	5	1	2	5	4	4	3	4	4	2	3	4	3	1	1	3	2	4	2	4	1	3
380	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	2	1	4	3	2	5	4	2	5	4	2	3	5	4	5	3	4	4	2	3	4	4	1	2	4	2	4	2	4	1	3
381	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	2	1	4	1	2	5	4	2	5	4	1	2	5	4	4	3	4	4	1	4	3	3	2	2	4	1	3	2	4	2	4
382	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	2	1	4	2	1	4	5	2	5	4	1	2	4	5	5	3	4	4	2	4	3	4	1	2	4	2	4	2	3	1	4
383	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	2	2	5	1	2	4	5	2	5	4	2	1	5	4	5	3	4	3	2	4	3	3	1	1	4	2	4	1	3	2	4
384	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	2	1	4	2	2	5	4	2	5	4	1	1	5	4	5	4	3	3	2	4	3	4	1	1	4	2	3	2	4	1	4

NO	Work Engagement									Perceived Organization Support																Psychological Well-Being															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
385	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	4	5	2	5	4	2	1	4	2	1	4	4	2	1	1	1	1	2	4	1	2	2	4	3	2	4	2	4	1	3	1
386	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	2	1	5	2	2	4	4	2	5	4	1	1	5	5	4	3	4	4	1	4	3	3	2	1	4	1	3	1	4	1	4
387	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	2	1	4	2	2	4	5	1	4	5	2	1	5	4	5	3	4	3	1	3	3	4	1	2	3	2	3	1	4	2	4
388	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	2	1	4	2	1	4	5	2	4	4	2	1	4	4	5	4	4	3	2	4	4	3	1	2	3	2	3	1	4	2	3
389	4	5	4	4	5	5	3	5	4	4	2	3	4	1	2	4	4	1	4	5	2	1	4	5	5	3	4	4	1	3	4	3	1	1	4	2	4	2	3	1	3
390	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	4	5	1	4	5	2	1	4	1	2	5	4	2	2	1	2	1	2	4	2	1	1	3	3	2	4	2	3	1	4	2
391	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	1	2	4	2	2	5	4	2	5	5	2	1	4	4	5	4	3	4	2	3	4	4	1	1	4	2	3	2	4	1	4
392	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	1	2	4	2	1	4	5	1	4	5	1	2	5	4	4	3	4	4	2	3	4	4	1	1	4	1	3	2	4	1	3
393	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	2	1	4	2	2	4	5	1	4	5	1	1	4	5	4	3	4	4	1	3	3	4	2	2	3	1	3	2	4	1	3
394	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	2	1	4	2	2	4	5	2	4	5	2	1	4	5	5	3	4	4	2	3	4	3	2	1	3	2	3	2	4	1	3
395	2	2	1	2	2	1	3	2	2	2	3	4	1	4	5	2	1	4	2	2	5	4	2	1	2	2	1	2	3	2	1	1	3	4	2	3	1	3	2	4	1
396	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	2	1	4	2	2	4	5	2	5	4	2	1	5	4	4	3	4	4	1	4	3	4	2	2	3	1	3	1	3	2	4
397	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	2	1	4	1	2	4	5	2	4	5	2	1	4	4	5	3	4	3	2	4	3	4	1	1	3	2	4	1	4	2	3
398	4	5	3	4	4	5	4	4	5	5	2	3	5	1	2	4	5	1	4	4	2	1	4	5	4	3	3	4	2	4	4	3	1	1	3	2	4	2	4	1	3
399	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	1	1	4	2	2	4	5	1	5	4	1	1	4	5	4	3	4	4	1	3	3	4	2	2	3	1	3	2	4	1	3
400	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	2	1	4	2	2	5	4	2	5	4	2	1	4	5	5	3	4	4	2	3	4	4	1	1	3	2	4	2	4	1	4
401	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	2	1	4	2	2	4	5	1	4	5	2	2	4	5	5	3	4	4	1	3	3	4	2	2	3	1	3	2	4	1	3
402	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	2	1	4	2	2	4	5	1	4	5	1	2	4	4	5	3	3	4	2	4	3	4	2	1	3	2	4	2	3	2	3
403	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	2	1	4	2	2	4	5	1	4	5	2	1	4	5	5	3	3	4	1	3	3	4	2	2	3	1	3	1	4	2	4
404	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	2	1	4	2	2	4	5	1	4	5	1	2	4	4	5	3	3	4	2	3	3	4	1	2	3	2	3	2	4	1	3
405	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	2	1	4	2	2	4	5	1	4	5	2	2	5	4	4	3	4	4	1	3	3	4	2	2	3	1	3	2	4	1	3
406	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	4	5	2	4	4	2	1	4	2	2	5	4	2	2	1	2	1	1	3	2	2	1	4	3	2	4	2	4	1	4	2