

**PERAN *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI MEDIATOR
DALAM HUBUNGAN *FORGIVENESS AT WORK* TERHADAP
KEPUASAN KERJA**

TESIS

Oleh

**FRISKA UTAMI SARASWATI SEMBIRING
241804002**



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

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

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

Document Accepted 14/7/26

Access From (repository.uma.ac.id)14/7/26

**PERAN *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI MEDIATOR
DALAM HUBUNGAN *FORGIVENESS AT WORK* TERHADAP
KEPUASAN KERJA**

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister Psikologi

Dalam Program Studi Magister Psikologi

Pascasarjana Universitas Medan Area

Oleh

FRISKA UTAMI SARASWATI SEMBIRING

NPM. 241804002

PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS MEDAN AREA

MEDAN

2026

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Peran *Work Engagement* Sebagai Mediator Dalam Hubungan
Forgiveness at Work Terhadap Kepuasan Kerja
Nama : Friska Utami Saraswati Sembiring
NPM : 241804002

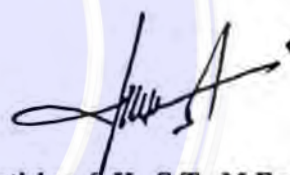
Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Rahmi Lubis, M.Psi., Psikolog



Dr. Patisina, S.H., S.T., M.Eng., M.H.

**Ketua Program Studi
Magister Psikologi**

Direktur



Dr. Salamiah Sari Dewi, M.Psi



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

HALAMAN PERNYATAAN

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

Medan, 11 April 2026



Friska Utami Saraswati Sembiring
NPM 241804002

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

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

Nama : Friska Utami Saraswati Sembiring

NPM : 241804002

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: **Peran Work Engagement Sebagai Mediator dalam Hubungan Forgiveness at Work terhadap Kepuasan Kerja**. Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, 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 : 11 April 2026
Yang menyatakan



Friska Utami Saraswati Sembiring

NPM 241804002

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul “Peran *Work Engagement* Sebagai Mediator dalam Hubungan *Forgiveness at Work* Terhadap Kepuasan Kerja”. Penyusunan tesis ini untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dan kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun demi penyempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Medan,

2026

Friska Utami Saraswati Sembiring

241804002

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala Puji dan Syukur Penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala Rahmat dan penyertaan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Selama proses pengerjaan tesis ini, penulis juga mendapat bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Rektor Universitas Medan Area, Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan., M. Eng., M.Sc.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Ibu Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti Kuswardani, M.S.
3. Ketua Program Studi Magister Psikologi, Ibu Dr. Salamiah Sari Dewi, S.Psi., M.Psi.
4. Ibu Dr. Rahmi Lubis, M.Psi, Psikolog selaku Dosen Pembimbing I, terimakasih untuk bimbingan, arahan, motivasi, dan dukungan yang telah diberikan selama proses penulisan tesis ini.
5. Bapak Dr. Patisina, S.T., S.H., M.Eng., M.H selaku Dosen Pembimbing II, terimakasih untuk bimbingan, arahan, motivasi, dan dukungan yang telah diberikan selama proses penulisan tesis ini.
6. Ibu Dr. Suryani Hardjo, M.A., Psikolog, selaku Dosen Pembimbing Akademik dan Sekretaris Sidang, terimakasih untuk masukan yang membangun terkait tesis ini serta rekomendasi buku yang bisa saya gunakan dalam penulisan tesis ini.
7. Bapak Prof. Hasanuddin, Ph.D, selaku Ketua Sidang yang telah meluangkan waktu untuk hadir dan memberikan saran dan masukan terkait tesis ini.

8. Ibu Dr. Risydah Fadilah, M.Psi., Psikolog, selaku Dosen Penguji Tamu yang telah meluangkan waktu untuk hadir dan memberikan saran dan masukan terkait tesis ini.
9. Seluruh Dosen dan staff Universitas Medan Area Program Pascasarjana yang telah berbagi ilmu dan membantu kelancaran perkuliahan penulis selama belajar di Universitas Medan Area.
10. HRD PT X Medan, Ibu A dan Pak J. Terimakasih atas bantuannya selama pra-penelitian sampai dengan pengambilan data.
11. Ayahanda Irwan Sembiring dan Ibunda R.R Dwi Wahyuni Purnamawati, yang menjadi penyemangat untuk melanjutkan Pendidikan di S2 ini.
12. Suami tercinta, Roberto Murpy Manik, S.Kom., yang telah menepati janji untuk mengizinkan dan memberi semangat dalam meneruskan kembali cita-cita yang sempat tertunda dulu. Serta anak-anakku tersayang, Sabrina dan Arya, terimakasih untuk kata-kata semangatnya setiap mama pergi kuliah dan mengerjakan tesis ini.
13. Teman-teman seperjuangan Angkatan 2024, terkhusus teman-teman kelas A yang selalu saling mendukung dan memberi semangat. Terimakasih atas kebersamaan dan kekompakan kita.

Medan, 11 April 2026

Friska Utami Saraswati Sembiring

241804002

Peran Work Engagement Sebagai Mediator Dalam Hubungan *Forgiveness at Work* Terhadap Kepuasan Kerja

Sembiring, Friska Utami Saraswati

ABSTRAK

Karyawan merupakan aset strategis organisasi karena kontribusinya yang krusial terhadap pencapaian tujuan perusahaan. *Forgiveness at work* dipandang sebagai faktor psikologis yang mampu menciptakan ketenangan emosional dan membangun iklim kerja yang harmonis. Iklim kerja yang positif tersebut memperkuat *work engagement*, yang selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana pengaruh dari *forgiveness at work* terhadap kepuasan kerja melalui *work engagement* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 456 karyawan tetap PT X Medan sebagai responden. Teknik sampling yang digunakan adalah *total sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis SmartPLS 4.0. Hasil analisis menunjukkan bahwa *forgiveness at work* berpengaruh secara positif pada kepuasan kerja (p-values $0,000 < 0,05$), lalu *forgiveness at work* juga berpengaruh secara positif terhadap *work engagement* (p-values $0,000 < 0,05$), dan *work engagement* berpengaruh positif pada kepuasan kerja (p-values $0,000 < 0,05$). Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa *work engagement* memediasi secara signifikan hubungan antara *forgiveness at work* dan kepuasan kerja.

Keywords: forgiveness at work, karyawan, kepuasan kerja, mediasi, work engagement

The Role of Work Engagement as a Mediator in the Relationship Between Forgiveness at Work and Job Satisfaction

Sembiring, Friska Utami Saraswati

ABSTRACT

Employees are strategic assets of organizations due to their crucial contributions to achieving organizational goals. Forgiveness at work is viewed as a psychological factor that can create emotional calm and foster a harmonious work climate. Such a positive work climate strengthens work engagement, which in turn contributes to increased job satisfaction. Therefore, this study aims to examine the effect of forgiveness at work on job satisfaction through work engagement as a mediating variable. This study employed a quantitative approach involving 456 permanent employees of PT X Medan as respondents. The sampling technique used was total sampling. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) based on SmartPLS 4.0. The results of the analysis indicate that forgiveness at work has a positive effect on job satisfaction (p-values $0.000 < 0.05$). Furthermore, forgiveness at work also has a positive effect on work engagement (p-values $0.000 < 0.05$), and work engagement has a positive effect on job satisfaction (p-values $0.000 < 0.05$). The findings also reveal that work engagement significantly mediates the relationship between forgiveness at work and job satisfaction.

Keywords: employees, forgiveness at work, job satisfaction, mediation, work engagement

DAFTAR ISI

ABSTRAK	ix
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi

BAB I

PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Hipotesis Penelitian.....	11
1.5 Manfaat Penelitian.....	12
1.6 Manfaat Teoretis.....	12
1.7 Manfaat Praktis.....	12

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Kepuasan Kerja	14
2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	14
2.1.2 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja	15
2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	18
2.2 <i>Work Engagement</i>	25
2.2.1 Pengertian <i>Work Engagement</i>	25
2.2.2 Dimensi-Dimensi <i>Work Engagement</i>	26
2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Work Engagement</i>	28
2.3 <i>Forgiveness at Work</i> (Pemaafan di Tempat Kerja)	31
2.3.1 Pengertian <i>Forgiveness</i>	31
2.3.2 Dimensi-Dimensi <i>Forgiveness at work</i>	32
2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Forgiveness at work</i>	35
2.4 Pengaruh <i>Forgiveness at Work</i> terhadap Kepuasan Kerja	37
2.5 Pengaruh <i>Forgiveness at Work</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	38
2.6 Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap Kepuasan kerja.....	39

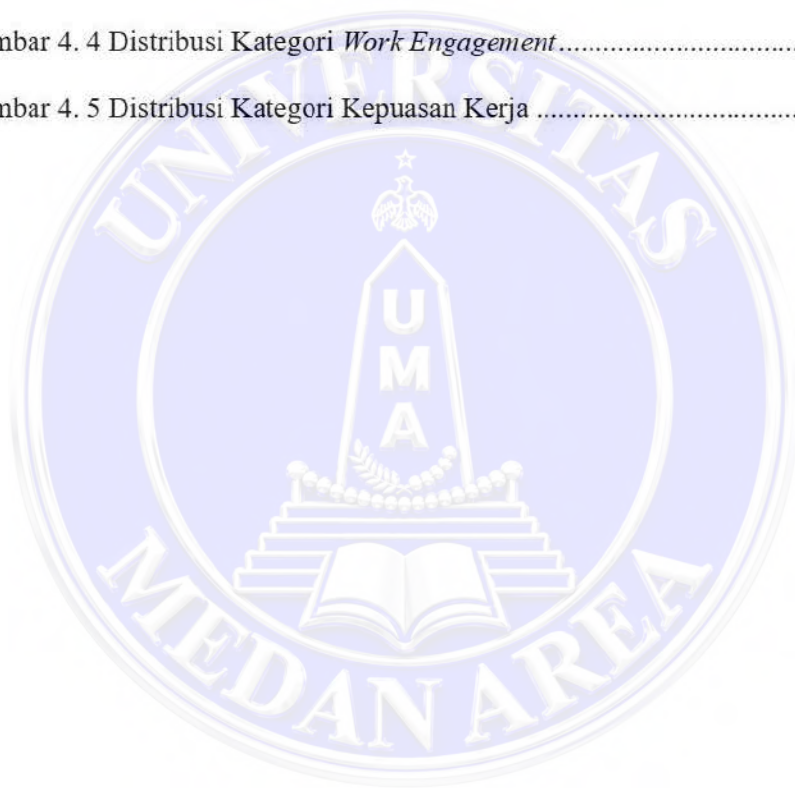
2.7 Pengaruh <i>Forgiveness at Work</i> terhadap Kepuasan Kerja dengan <i>Work Engagement</i> Sebagai Mediator	41
2.8 Kerangka Konseptual	42
BAB III	
METODE PENELITIAN	43
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian	43
3.2 Bahan dan Alat	43
3.2.1 Skala Kepuasan Kerja	43
3.2.2 Skala Work Engagement	44
3.2.3 Skala <i>Forgiveness at Work</i>	45
3.3 Metodologi Penelitian	46
3.3.1 Desain Penelitian	46
3.3.2 Identifikasi Variabel	47
3.3.3 Definisi Operasional	47
3.4 Populasi dan Sampel	48
3.5 Teknik Pengambilan Sampel	48
3.6 Prosedur Kerja	49
3.6.1 Tahap Persiapan	49
3.6.2 Tahap Pelaksanaan	49
3.6.3 Tahap Pengolahan Data (Analisis Data)	50
3.7 Teknik Analisa Data	50
BAB IV	
HASIL DAN PEMBAHASAN	53
4.1 Hasil Penelitian	53
4.1.1 Gambaran Deskriptif Subjek Penelitian	53
4.1.2 Hasil Analisis Data	57
4.2 PEMBAHASAN	73
4.3 Keterbatasan Penelitian	86
BAB V	
SIMPULAN DAN SARAN	88
5.1 Simpulan	88
5.2 Saran	89

DAFTAR PUSTAKA.....	92
LAMPIRAN.....	97



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian	42
Gambar 4. 1 Hasil Pengujian Validitas Berdasarkan <i>Outer Loading</i>	57
Gambar 4. 2 Hasil Pengujian Validitas Berdasarkan <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	60
Gambar 4. 3 Distribusi Kategori <i>Forgiveness at Work</i>	71
Gambar 4. 4 Distribusi Kategori <i>Work Engagement</i>	71
Gambar 4. 5 Distribusi Kategori Kepuasan Kerja	72

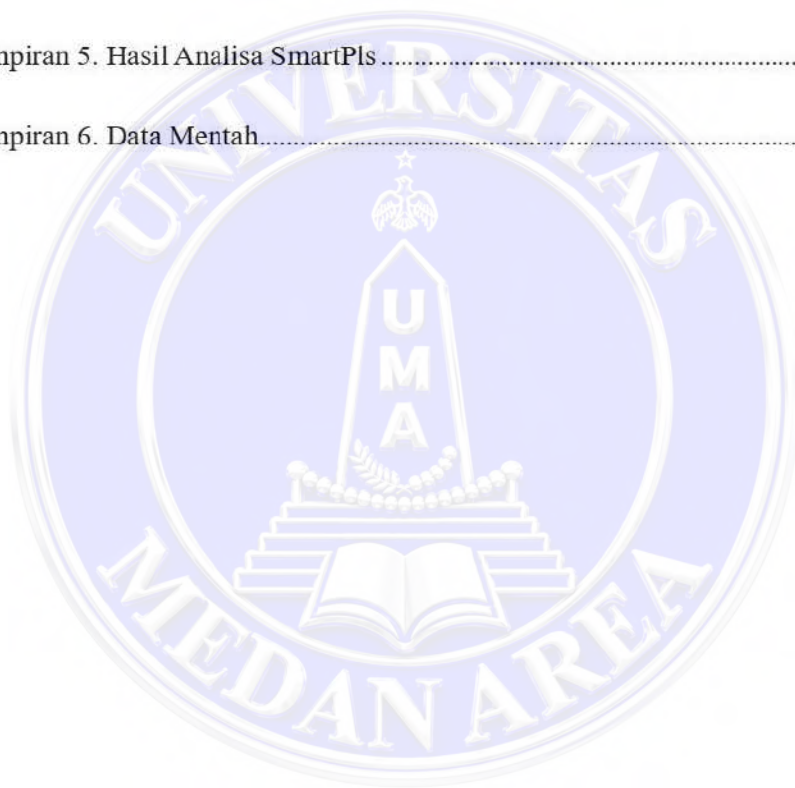


DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Blueprint Alat Ukur Kepuasan Kerja	44
Tabel 3. 2 Blueprint Alat Ukur UWES-9	45
Tabel 3. 3 Blueprint Alat Ukur IFIS	46
Tabel 4. 1 Karakteristik Demografi Responden	53
Tabel 4. 2 Statistik Deskriptif Variabel Numerik	55
Tabel 4. 3 Reliabilitas dan Validitas Konstruk	59
Tabel 4. 4 Validitas Diskriminan	62
Tabel 4. 5 Variance Inflation Factor (VIF)	64
Tabel 4. 6 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung	66
Tabel 4. 7 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Uji Mediasi)	68

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Lembar Persetujuan / <i>Informed Consent</i>	98
Lampiran 2. Lembar Identitas.....	100
Lampiran 3. Skala IFIS, UWES-9, dan Kepuasan Kerja	101
Lampiran 4. Izin Penggunaan Alat Ukur.....	106
Lampiran 5. Hasil Analisa SmartPls	107
Lampiran 6. Data Mentah.....	113



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pekerja atau karyawan adalah tenaga kerja yang bekerja didalam hubungan kerja pada pengusaha sebagai pemberi kerja dengan menerima upah (Izzati & Mulyana, 2019). Karyawan tidak hanya menjalankan strategi bisnis, tetapi juga berinteraksi langsung dengan pelanggan dan berkontribusi pada inovasi Dessler (2020). Hal ini menjadikan mereka sumber keunggulan kompetitif yang sesungguhnya. Lebih dari sekadar penerima upah, karyawan berperan sebagai penggerak utama dalam aktivitas organisasi sehari-hari, baik melalui kontribusi fisik, intelektual, maupun emosional. Dalam setiap organisasi, baik yang bergerak di sektor publik maupun swasta, sumber daya manusia (SDM) memegang peranan yang sangat strategis. Karyawan bukan sekadar bagian dari sistem operasional perusahaan, melainkan merupakan komponen inti yang menentukan arah, kualitas, dan kesinambungan kinerja organisasi secara keseluruhan. Tanpa keterlibatan aktif dan kontribusi optimal dari karyawan, tujuan organisasi akan sulit tercapai, betapapun canggihnya teknologi atau lengkapnya sumber daya material yang dimiliki.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam keberlangsungan dan perkembangan suatu organisasi. Dalam konteks ini, karyawan tidak hanya dipandang sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai individu yang memiliki emosi, nilai, dan kebutuhan psikologis yang kompleks. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi aspek krusial yang perlu diperhatikan oleh organisasi demi mempertahankan produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Menurut Izzati &

Mulyana (2019) kepuasan kerja adalah cara seorang individu merasakan pekerjaannya. Perasaan ini bisa berupa penilaian secara keseluruhan terhadap pekerjaan atau berkaitan dengan aspek-aspek spesifik, seperti gaji, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta peluang pengembangan karier. Sejalan dengan itu, Nurendra & Saraswati (2017) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan menyenangkan yang dirasakan individu terhadap pekerjaannya, di mana karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki sikap positif dan komitmen terhadap tugas-tugas mereka. Kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, karena karyawan yang merasa puas akan lebih termotivasi, antusias, dan mampu bekerja secara optimal. Kepuasan kerja menjadi salah satu aspek penting dalam dunia kerja yang berkontribusi besar terhadap kinerja dan kesejahteraan karyawan.

Pada survei yang dilakukan *BambooHR* kepada 60.000 karyawan di lebih dari 1.600 perusahaan di seluruh dunia pada periode Januari 2020 hingga Juni 2023, ditemukan bahwa kepuasan kerja mengalami penurunan yang stabil sejak tahun 2020 dan kian menurun tajam hingga 2023 (Wadrianto, 2023). Hal ini cukup berbeda dengan survey dari PwC yang menunjukkan bahwa 75% karyawan di Indonesia merasa puas dengan pekerjaannya saat ini dan berada di atas rata-rata Asia-Pasifik (57%) (Salsabila, 2023). Indonesia menempati peringkat kedua tertinggi di Asia-Pasifik tetapi hanya 51% karyawan yang percaya perusahaan mereka akan bertahan lebih dari 10 tahun, hal ini menunjukkan ada ketidakpastian masa depan dan kekhawatiran tentang keberlanjutan kerja masih tinggi sehingga ini dapat menandakan kepuasan kerja mereka yang rentan. Berdasarkan hasil penelitian Nathwani (2021), kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja

karyawan dalam organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, maka ia akan bekerja secara efisien. Hasil penelitian ini juga menunjukkan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap tingkat absensi karyawan. Tingkat absensi yang rendah, kurangnya rasa tanggung jawab, serta ketidaksukaan terhadap pekerjaan lebih sering ditemukan pada karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah, sebaliknya, karyawan yang merasa puas biasanya hadir dengan antusias di tempat kerja.

Kepuasan kerja yang rendah ini juga dapat berdampak signifikan terhadap berbagai aspek organisasi, seperti menurunnya motivasi dan produktivitas karyawan, serta memburuknya kualitas layanan atau produk yang dihasilkan. Robbins & Timothy (2019) mengungkapkan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah cenderung mengalami penurunan kedisiplinan, menurunnya produktivitas, dan memiliki keinginan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi (*turnover*). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan guna menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, sehat secara psikologis, dan berorientasi pada peningkatan kinerja serta retensi karyawan.

Salah satu faktor penting yang terbukti secara empiris memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja adalah *work engagement*. *Work engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh tiga dimensi utama, yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan penuh terhadap pekerjaan (*absorption*) (Schaufeli et al., 2006). Karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi menunjukkan energi dan komitmen dalam menyelesaikan tugas, merasa pekerjaannya bermakna, dan terlibat secara penuh dalam aktivitas

kerja sehari-hari yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan menunjukkan energi (*vigor*) dan komitmen yang kuat dalam menyelesaikan setiap tanggung jawab yang diberikan dan fenomena ini menciptakan kondisi di mana individu tidak lagi memandang tugas sebagai beban, melainkan sebagai manifestasi dari kontribusi yang bermakna (*meaningfulness*). Keterlibatan penuh dalam aktivitas kerja sehari-hari memungkinkan karyawan menunjukkan konsentrasi total yang membuahkan efektivitas kerja.

Ketika karyawan merasa bahwa peran mereka relevan dengan tujuan perusahaan dan mampu menyelesaikan tugas dengan performa terbaik, muncul rasa pencapaian pribadi. Akumulasi dari perasaan berdaya, kebermaknaan tugas, dan efektivitas kerja inilah yang pada akhirnya menjadi kepuasan kerja yang berkelanjutan. Dengan demikian, *work engagement* menjadi motor penggerak utama yang memastikan bahwa setiap energi yang dikeluarkan karyawan bertransformasi menjadi persepsi positif terhadap profesi dan organisasinya.

Penelitian Ibrahim & Hussein (2024) juga menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antara *work engagement* dan kepuasan kerja. Kemudian, Muchtadin (2024) dalam penelitiannya menemukan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Proses dari *work engagement* menuju kepuasan kerja dapat dijelaskan melalui keterlibatan emosional dan kognitif karyawan dalam pekerjaan sehari-hari. Ketika seorang karyawan memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi, ia cenderung merasakan antusiasme yang kuat (*vigor*) dalam menjalankan tugas, memiliki rasa bangga dan makna dalam pekerjaannya (*dedication*), serta mampu terfokus secara penuh tanpa

mudah terdistraksi (*absorption*). Ketiga aspek ini menciptakan pengalaman kerja yang positif dan memuaskan secara psikologis.

Karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaannya akan lebih sering mengalami keberhasilan, pengakuan, dan rasa pencapaian, yang semuanya merupakan sumber utama kepuasan kerja. Dengan demikian, keterikatan kerja yang tinggi tidak hanya memperkuat kinerja, tetapi juga menciptakan kondisi afektif yang menyenangkan, yang pada akhirnya meningkatkan tingkat kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Hal ini memperkuat pandangan bahwa *work engagement* bukan hanya prediktor, tetapi juga katalisator penting bagi terciptanya kepuasan kerja yang berkelanjutan. Kondisi kerja yang positif yang terbentuk dari *work engagement* yang tinggi juga turut menciptakan iklim emosional yang sehat di lingkungan kerja. Dalam iklim seperti ini, karyawan cenderung memiliki kesejahteraan psikologis yang lebih baik, yang mempermudah mereka untuk menunjukkan sikap positif terhadap rekan kerja maupun organisasi.

Salah satu bentuk sikap positif tersebut adalah *forgiveness* yang bukan hanya merupakan reaksi pro-sosial terhadap pelanggaran atau konflik, melainkan juga bagian dari strategi koping yang mampu menurunkan emosi negatif dan meningkatkan kesejahteraan individu (McCullough et al., 2006) ; Mróz & Kaleta, 2019). Dalam konteks organisasi, Fehr & Gelfand (2012) menjelaskan bahwa *forgiveness at work* tidak hanya melibatkan pengurangan emosi negatif, tetapi juga dorongan untuk membangun kembali relasi kerja yang harmonis. Cao et al. (2021b) juga menyatakan bahwa *forgiveness* mencerminkan kemampuan karyawan untuk merespons pelanggaran interpersonal dengan empati dan pengampunan, alih-alih permusuhan. *Forgiveness at work* menjadi penting dalam lingkungan kerja yang

dinamis dan penuh tekanan, karena mampu meredam konflik, memperkuat hubungan interpersonal, dan mendorong terciptanya harmoni di tempat kerja.

Penelitian menunjukkan bahwa *forgiveness at work* berkontribusi pada kesehatan mental individu (Aziz et al., 2017) dan berdampak positif pada *work outcomes* karyawan, salah satu bentuk *work outcomes* tersebut adalah *work engagement* (Cao et al., 2021a). *Work engagement* atau keterikatan kerja berperan sebagai mekanisme internal yang memperkuat pengaruh positif dari *forgiveness at work*. Secara psikologis, memaafkan di tempat kerja membantu mengurangi emosi negatif yang bersifat merusak, seperti rasa marah, kecewa, atau dendam, yang apabila dibiarkan dapat mengganggu konsentrasi dan menurunkan semangat kerja. Dengan melepaskan beban emosional tersebut, individu mengalami peningkatan regulasi emosi, yang berkontribusi pada stabilitas psikologis dan kesejahteraan mental. Kesejahteraan ini menjadi fondasi penting bagi keterikatan karyawan, karena individu yang merasa lebih tenang, aman, dan nyaman secara emosional akan lebih mudah merasakan makna dalam pekerjaan mereka, lebih fokus, dan memiliki energi untuk menyelesaikan tugas.

Forgiveness at work memperkuat iklim kerja yang positif melalui peningkatan hubungan interpersonal dan penciptaan lingkungan kerja yang saling mendukung. Ketika karyawan saling memaafkan, konflik dapat diminimalisir, kepercayaan meningkat, dan kolaborasi menjadi lebih efektif. Lingkungan yang harmonis ini menciptakan rasa keterhubungan dan afiliasi, yang merupakan elemen penting dari dimensi dedikasi dan *absorption* dalam *work engagement*. Dengan demikian, *forgiveness at work* tidak hanya mengelola konflik secara konstruktif, tetapi juga menciptakan landasan emosional dan sosial yang mendukung keterlibatan penuh

karyawan dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, *forgiveness at work* tidak hanya berperan sebagai faktor pelindung psikologis, tetapi juga sebagai pemicu terbentuknya pengalaman kerja yang positif yang mendorong peningkatan *work engagement*.

Selain berdampak pada peningkatan *work engagement*, *forgiveness at work* juga memiliki peran penting terhadap kepuasan kerja karyawan. Kemampuan untuk memaafkan di lingkungan kerja tidak hanya menciptakan suasana emosional yang lebih stabil, tetapi juga berkontribusi pada persepsi positif terhadap pekerjaan dan organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks ini, *forgiveness at work* berperan sebagai salah satu faktor yang dapat memperkuat rasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti hubungan interpersonal, iklim kerja, dan keadilan organisasi. Berdasarkan hal tersebut, penting untuk memahami bagaimana proses pemaafan di tempat kerja turut memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Cao et al. (2021b) menunjukkan bahwa *forgiveness at work* turut berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sejalan dengan itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa *forgiveness* atau pemaafan berkorelasi positif dengan peningkatan kualitas hubungan antar rekan kerja, pengurangan *burnout*, serta peningkatan kepuasan kerja (Dimitriou, 2023). Selain itu, hasil penelitian Stackhouse (2019) juga menunjukkan bahwa *forgiveness at work* berhubungan dengan pencapaian kinerja yang salah satunya adalah kepuasan kerja.

Smith et al. (1969) menyatakan bahwa salah satu dimensi dari kepuasan kerja adalah rekan kerja, yang artinya bagaimana interaksi interpersonal dengan rekan kerja baik atasan ataupun bawahan menjadi penentu dalam kepuasan kerja karyawan. Dalam konteks ini, *forgiveness at work* dapat berfungsi sebagai

mekanisme yang mendukung terciptanya kepuasan kerja, terutama ketika dihadapkan pada konflik interpersonal di tempat kerja. Karyawan dengan kemampuan pemaafan atau *forgiveness* yang rendah terhadap karyawan lain di tempat kerjanya, baik yang satu golongan atau tingkatan atau pada atasan dan bawahannya maka akan mempengaruhi kepuasan kerjanya sehingga hal ini dapat menurunkan produktivitas kerja dan cenderung memiliki intensi untuk keluar dari pekerjaan. Sejumlah studi menemukan bahwa *forgiveness at work* bukan hanya berdampak langsung terhadap kepuasan kerja, namun juga secara tidak langsung melalui *work engagement*. Ketika karyawan mampu memaafkan, mereka cenderung mengalami ketenangan emosional yang memungkinkan peningkatan keterikatan dalam pekerjaan. Dalam jangka panjang, hal ini akan meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan secara menyeluruh.

Studi oleh Mróz & Kaleta (2019) menemukan bahwa *forgiveness* tidak hanya berdampak langsung terhadap *work engagement*, tetapi juga memperkuat hubungan antara *work engagement* dan kepuasan kerja. Artinya, individu yang cenderung memaafkan memiliki kemampuan yang lebih besar untuk tetap terlibat secara positif dalam pekerjaannya, meskipun menghadapi situasi yang menimbulkan emosi negatif atau konflik interpersonal. Karyawan dengan pemaafan yang tinggi cenderung mampu mengelola perasaan marah, kecewa, atau tersinggung, sehingga mereka dapat menjaga fokus dan energi dalam bekerja, yang pada akhirnya meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Dalam lingkungan seperti ini, karyawan cenderung merasa dihargai, aman secara emosional, dan lebih mampu menjalankan tugas tanpa beban konflik yang berkepanjangan. Perasaan positif tersebut mendorong tumbuhnya kepuasan

terhadap pekerjaan secara menyeluruh, baik dari sisi hubungan antar rekan kerja maupun terhadap organisasi itu sendiri. Dengan demikian, *forgiveness at work* tidak hanya berdampak pada dinamika sosial, tetapi juga pada persepsi dan sikap karyawan terhadap lingkungan kerja, yang merupakan inti dari kepuasan kerja.

Pada dasarnya, *forgiveness at work* bukan hanya terkait dengan dinamika sosial antar rekan kerja, melainkan juga merupakan kapasitas internal yang dimiliki individu. Karyawan yang memiliki kemampuan memaafkan cenderung mampu melepaskan perasaan negatif seperti marah, kecewa, atau tersinggung, sehingga mereka merasa lebih tenang dalam menjalankan pekerjaannya. Ketika individu berada dalam kondisi emosional yang stabil, mereka lebih mudah untuk tetap fokus, berenergi, dan berkomitmen terhadap tugas yang diemban, yang merupakan inti dari *work engagement*. Dengan meningkatnya keterikatan tersebut, karyawan akan merasakan makna dan kepuasan yang lebih besar dalam pekerjaannya. Dengan kata lain, kemampuan memaafkan yang bersumber dari diri sendiri berfungsi sebagai fondasi penting yang memungkinkan tumbuhnya *work engagement*, yang pada akhirnya mengarah pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Melihat pentingnya peran *forgiveness at work* dalam membentuk kondisi psikologis dan sosial yang kondusif di tempat kerja, maka perlu dilakukan kajian lebih lanjut mengenai bagaimana sikap memaafkan di tempat kerja dapat berpengaruh terhadap *work engagement* dan kepuasan kerja. Mengingat *work engagement* dan kepuasan kerja merupakan dua indikator penting dalam mendorong kinerja dan retensi karyawan, maka pemahaman yang lebih mendalam terhadap hubungan ketiganya akan sangat bermanfaat, baik dari sisi teoritis maupun praktis, khususnya dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia di organisasi

modern. Belum banyak penelitian yang secara eksplisit menguji peran mediasi *work engagement* dalam hubungan antara *forgiveness at work* dan kepuasan kerja, khususnya dalam konteks karyawan di Indonesia, terlebih di wilayah kota Medan, Sumatera Utara yang memiliki latar budaya kolektif dan kekerabatan tinggi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mengkaji secara empirik bagaimana *forgiveness at work* dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung maupun tidak langsung melalui *work engagement*, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengelolaan psikologis tenaga kerja di Indonesia.

Berdasarkan penjabaran di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh *forgiveness at work* terhadap kepuasan kerja melalui mediasi *work engagement*.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah ada pengaruh *Forgiveness at Work* terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. X?
2. Apakah ada pengaruh *Forgiveness at Work* terhadap *Work Engagement* pada karyawan PT. X?
3. Apakah ada pengaruh *Work Engagement* terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. X?

4. Apakah ada peran *Work Engagement* sebagai mediator dalam hubungan antara *Forgiveness at Work* terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. X?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji apakah ada pengaruh dari *Forgiveness at Work* terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. X.
2. Untuk menguji apakah ada pengaruh dari *Forgiveness at Work* terhadap *Work Engagement* pada karyawan PT. X.
3. Untuk menguji apakah ada pengaruh dari *Work Engagement* terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. X.
4. Untuk menguji apakah ada peran *Work Engagement* sebagai mediator dalam hubungan antara *Forgiveness at Work* terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. X.

1.4 Hipotesis Penelitian

Berikut ini hipotesis dari penelitian ini:

H1: Ada pengaruh *Forgiveness at Work* terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan.

H2: Ada pengaruh *Forgiveness at Work* terhadap *Work Engagement* pada karyawan.

H3: Ada pengaruh *Work Engagement* terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan.

H4: Ada peran *work engagement* sebagai mediator dalam hubungan *Forgiveness at Work* terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoretis ataupun secara praktis:

1.6 Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu Psikologi Industri dan Organisasi, dengan memperkaya pemahaman mengenai peran *forgiveness at work* dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selama ini, *forgiveness* lebih banyak dikaji dalam konteks hubungan interpersonal di luar konteks organisasi atau dalam psikologi klinis. Sehingga penelitian ini menawarkan perspektif baru dengan mengaitkan *forgiveness* dalam konteks dunia kerja, sebagai salah satu bentuk mekanisme adaptif dalam menghadapi konflik interpersonal di lingkungan organisasi. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan referensi dalam penelitian selanjutnya.

1.7 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi pihak-pihak terkait, antara lain:

1. Karyawan

Penelitian ini memberikan pemahaman kepada karyawan bahwa memaafkan rekan kerja atas kesalahan atau perlakuan tidak menyenangkan di tempat kerja dapat menjadi strategi yang sehat untuk meningkatkan

semangat kerja dan mendorong kepuasan dalam menjalani pekerjaan sehari-hari serta meningkatkan keterikatan kerja. Sehingga karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, harmonis, dan mendukung kesejahteraan psikologis mereka.

2. Manajemen Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam memberikan panduan praktis dalam membina hubungan kerja yang harmonis dan mendorong terciptanya kesejahteraan psikologis karyawan, yang pada akhirnya dapat berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja perusahaan secara keseluruhan, menurunkan tingkat konflik antar karyawan serta menurunkan *turnover*.

3. *Human Resources / Human Capital / SDM Perusahaan*

Hasil penelitian ini dapat membantu HR atau bagian SDM Perusahaan dalam merancang program pelatihan yang mengajarkan keterampilan memaafkan dan manajemen konflik untuk meningkatkan dinamika tim serta dapat mengimplementasikan kebijakan yang mendukung kesejahteraan psikologis karyawan dan dapat memasukkan faktor-faktor seperti keterikatan kerja dan kepuasan kerja dalam penilaian kinerja, memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepuasan Kerja

2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Izzati & Mulyana (2019) kepuasan kerja adalah cara seorang individu merasakan pekerjaannya. Smith et al. (1969) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang dimiliki seorang pekerja terhadap pekerjaannya, yang muncul dari perbandingan antara hasil yang diperoleh dengan hasil yang diharapkan. Robbins & Judge (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut. Selain itu, Ibrahim & Hussein (2024) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan seseorang sebagai hasil dari persepsi dan evaluasi individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja tidak hanya mencakup aspek emosional, tetapi juga kognitif, karena menyangkut bagaimana seseorang mengevaluasi pekerjaan secara keseluruhan maupun pada aspek-aspek tertentu seperti gaji, lingkungan kerja, dan hubungan antar rekan kerja.

Nurendra & Saraswati (2017) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan menyenangkan yang dirasakan individu terhadap pekerjaannya, di mana karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki sikap positif dan komitmen terhadap tugas-tugas mereka. Sedangkan Robbins & Timothy (2019) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya yang memperlihatkan perbedaan antara tingkat kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan dan tingkat kompensasi yang diharapkan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif yang muncul dari evaluasi individu terhadap pekerjaannya, yang mencakup aspek emosional dan kognitif, serta dipengaruhi oleh kesesuaian antara harapan dan realitas yang diterima, baik dalam hal kompensasi, lingkungan kerja, hubungan antar rekan, maupun karakteristik pekerjaan itu sendiri.

2.1.2 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Menurut Baliartati (2017), terdapat beberapa aspek kepuasan kerja, yaitu:

1) Gaji

Gaji merupakan suatu imbalan yang diterima seorang karyawan sebagai imbalan atas semua hal yang mereka lakukan kepada perusahaan.

2) Kesempatan Mendapatkan Promosi

Kesempatan mendapatkan promosi merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan, yang bertujuan untuk naik pangkat dalam pekerjaannya.

3) Tunjangan Tambahan

Tunjangan tambahan merupakan tambahan pendapatan di luar gaji pokok, seperti tunjangan kesehatan dan tunjangan rekreasi.

4) Atasan

Aspek ini mengukur sejauh mana karyawan puas dengan gaya kepemimpinan atasannya.

5) Penghargaan dari Perusahaan

Penghargaan dari perusahaan adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan sebagai tanda penghargaan atas segala sesuatu yang telah karyawan berikan pada perusahaan, yang meliputi bonus tahunan, kenaikan gaji, atau kenaikan pangkat. Apabila perusahaan memberikan penghargaan yang sesuai dengan prestasi atau hasil kerja karyawan, karyawan tersebut akan lebih puas terhadap pekerjaannya

6) Peraturan dan prosedur kerja

Peraturan dan prosedur kerja berkaitan dengan sistem birokrasi tempat karyawan bekerja. Apabila perusahaan mempunyai peraturan yang terlalu rumit maka karyawan cenderung merasa tidak puas kepada pekerjaannya. Sebaliknya, karyawan akan merasa lebih puas apabila sistem birokrasi perusahaan dinilai mudah dan tidak berbelit-belit.

7) Rekan Kerja

Rekan kerja merupakan orang-orang yang berada di dalam satu lingkungan kerja dengan karyawan yang bersangkutan. Karyawan dapat mempunyai kepuasan kerja yang tinggi apabila mendapatkan rekan kerja yang mendukung dan menyenangkan, serta disertai dengan kerukunan.

8) Sifat Pekerjaan

Dalam pekerjaan yang dimaksud mencakup deskripsi kerja, variasi tugas, peran di dalam pekerjaan, dan jadwal kerja. Karyawan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi apabila sifat pekerjaan yang dimiliki sekarang sesuai dengan harapannya.

9) Komunikasi dalam perusahaan

Komunikasi dalam perusahaan adalah pergerakan alur informasi antar karyawan. Apabila komunikasi dalam perusahaan lancar dan tidak mengalami masalah, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Begitu pula sebaliknya, jika komunikasi dalam pekerjaan tidak lancar, karyawan akan cenderung mengalami ketidakpuasan kerja.

Smith et al. (1969) menyatakan bahwa terdapat lima aspek utama dari Kepuasan Kerja, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*The Work Itself*)

Mengukur sejauh mana individu merasa puas dengan tugas-tugas dan tanggung jawab yang melekat pada pekerjaannya.

2. Pengawasan (*Supervision*)

Menilai kepuasan terhadap gaya kepemimpinan, dukungan, dan hubungan dengan atasan langsung.

3. Gaji (*Pay*)

Mengevaluasi kepuasan terhadap kompensasi finansial yang diterima, termasuk gaji pokok dan tunjangan.

4. Peluang Promosi (*Opportunities for Promotion*)

Menilai persepsi terhadap kesempatan untuk berkembang dan naik jabatan dalam organisasi.

5. Rekan Kerja (*Coworkers*)

Mengukur kepuasan terhadap hubungan sosial dan kerja sama dengan sesama karyawan.

Selain aspek-aspek di atas, Warr et al. (1979) membagi aspek kepuasan kerja menjadi 2, yaitu intrinsik dan ekstrinsik;

1. Aspek Intrinsik

Kepuasan kerja intrinsik merujuk pada perasaan karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.

2. Aspek Ekstrinsik

Aspek ekstrinsik mengukur perasaan karyawan terhadap faktor fisik pekerjaan, seperti gaji, lingkungan kerja, kenaikan jabatan, pekerjaan yang menantang, manajemen dan pengawasan, dan hubungan dengan rekan kerja.

Berdasarkan penjabaran di atas, dapat disimpulkan bahwa peneliti menggunakan 2 aspek kepuasan kerja oleh Warr et al. (1979) yang mencakup aspek intrinsik dan ekstrinsik.

2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Aamodt & Brazil Mexico (2016) dalam bukunya mengelompokkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ke dalam beberapa kategori berikut:

1. Perbedaan Individu

Kepuasan kerja sebagian dipengaruhi oleh karakteristik personal. Beberapa orang memiliki predisposisi untuk selalu merasa puas, sementara yang lain cenderung tidak puas dalam berbagai situasi kerja. Penelitian menunjukkan sekitar 30% variasi kepuasan kerja dipengaruhi faktor genetik, seperti

kecenderungan afektif negatif. Selain itu, *core self-evaluations* (*self-esteem*, *self-efficacy*, *locus of control*, dan stabilitas emosi) sangat berperan. Individu dengan kepribadian positif (*positive affectivity*) cenderung lebih puas dibanding mereka yang dominan negatif. Faktor demografis juga turut mempengaruhi: pekerja berusia lebih tua umumnya lebih puas dibandingkan pekerja muda, meskipun perbedaan *gender* relatif kecil. Sementara itu, individu dengan tingkat kecerdasan tinggi dapat merasa kurang puas jika ditempatkan pada pekerjaan yang terlalu sederhana.

2. Teori *Discrepancy*

Kepuasan kerja sangat dipengaruhi sejauh mana harapan, kebutuhan, nilai, dan keinginan karyawan terpenuhi oleh pekerjaannya. Jika ekspektasi karyawan tidak terpenuhi, maka kepuasan akan menurun, komitmen melemah, dan kemungkinan untuk keluar dari pekerjaan meningkat.

3. Karakteristik Pekerjaan

Pekerjaan yang memiliki sifat menarik, menantang, bervariasi, memberikan otonomi, serta menyediakan peluang pengembangan diri akan meningkatkan kepuasan. Teori karakteristik pekerjaan juga menekankan bahwa kepuasan muncul dari *intrinsic enjoyment* atau kenikmatan intrinsik yang diperoleh dari pelaksanaan tugas.

4. Hubungan Sosial di Tempat Kerja

Interaksi dengan *supervisor* dan rekan kerja sangat menentukan tingkat kepuasan kerja. Hubungan yang positif menciptakan suasana kerja yang nyaman, sedangkan hubungan buruk menurunkan kepuasan. Berdasarkan *social learning theory*, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh kondisi sosial

di lingkungan kerja; misalnya, karyawan cenderung terpengaruh oleh kepuasan atau ketidakpuasan rekan kerjanya.

5. Keadilan dan Imbalan

Persepsi terhadap keadilan dalam organisasi merupakan faktor penting. Ketidakadilan dalam pemberian imbalan, hukuman, ataupun perlakuan sosial dapat menurunkan kepuasan kerja. Teori keadilan (*equity theory*) menekankan bahwa gaji, promosi, fasilitas, serta pemenuhan kontrak psikologis harus dirasakan adil agar karyawan merasa puas.

6. *Person-Job/Organization Fit*

Tingkat kesesuaian antara nilai, minat, kepribadian, gaya hidup, serta keterampilan individu dengan tuntutan pekerjaan dan budaya organisasi sangat memengaruhi kepuasan kerja. Tidak hanya itu, kecocokan jadwal kerja dengan preferensi pribadi juga menjadi faktor penting dalam menciptakan kenyamanan dan kepuasan.

7. Kehidupan di luar pekerjaan

Kepuasan kerja tidak bisa dilepaskan dari kepuasan hidup secara keseluruhan. *Life satisfaction* dan kepuasan kerja saling memengaruhi melalui *spillover effect*. Individu yang bahagia dalam kehidupan pribadinya cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya, dan sebaliknya. Aktivitas di luar pekerjaan, seperti hobi atau kegiatan sosial, juga dapat memberikan makna tambahan yang berdampak positif pada kepuasan kerja.

8. Budaya

Faktor budaya dan konteks sosial juga berperan. Tingkat kepuasan kerja berbeda antar negara atau kultur. Misalnya, survei internasional

menunjukkan bahwa karyawan di Denmark memiliki tingkat kepuasan tertinggi, sedangkan Hungaria termasuk yang terendah. Hal ini menunjukkan bahwa norma, nilai, dan kondisi sosial suatu negara turut memengaruhi kepuasan kerja.

Selain itu, Menurut Aswad et al. (2023) terdapat 5 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain:

1. Kedudukan

Secara umum, banyak orang beranggapan bahwa seseorang yang menduduki jabatan lebih tinggi akan merasakan kepuasan kerja yang lebih besar dibandingkan dengan mereka yang berada di posisi lebih rendah. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa anggapan tersebut tidak selalu terbukti, meskipun pergeseran atau perubahan tingkat jabatan dapat berdampak terhadap tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

2. Pangkat (golongan)

Dalam lingkungan kerja yang memiliki struktur tingkatan atau level yang membedakan posisi individu, promosi atau kenaikan pangkat atau golongan dipersepsikan sebagai bentuk pencapaian. Rasa bangga atas posisi baru tersebut dapat secara signifikan memengaruhi sikap dan perasaan individu terhadap pekerjaannya.

3. Usia

Usia merupakan salah satu faktor yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang. Pada umumnya, semakin bertambah usia, individu memiliki pengalaman kerja yang lebih matang dan ekspektasi kerja yang cenderung lebih realistis. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja, terutama jika

pekerjaan tersebut sesuai dengan nilai dan tujuan pribadi. Sebaliknya, karyawan yang lebih muda cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap jenjang karier dan pengembangan diri, sehingga kepuasan kerjanya bisa sangat bergantung pada peluang tersebut. Usia juga dapat mempengaruhi cara seseorang memaknai pekerjaannya, baik dalam hal tanggung jawab, stabilitas kerja, maupun kebutuhan terhadap pengakuan dan jaminan sosial. Perbedaan usia juga berimplikasi pada perbedaan sikap kerja, tingkat motivasi, dan respons terhadap gaya kepemimpinan maupun kondisi lingkungan kerja.

4. Jaminan finansial dan jaminan sosial

Jaminan finansial dan sosial merupakan aspek penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Permasalahan yang berkaitan dengan penghasilan, tunjangan, serta jaminan masa depan seperti dana pensiun, asuransi kesehatan, dan jaminan hari tua sering kali menjadi perhatian utama karyawan dalam menilai kualitas pekerjaan mereka. Ketersediaan jaminan ini menciptakan rasa aman secara ekonomi dan psikologis, yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi. Adanya jaminan finansial dan sosial sangat berpengaruh terhadap pemenuhan pekerjaan karena karyawan merasa lebih tenang dalam menjalankan tugas ketika kebutuhan dasar dan perlindungan jangka panjangnya terjamin.

5. Mutu Pengawasan

Korelasi antara karyawan dan dewan direksi sangat vital dalam meningkatkan efisiensi kerja. Perhatian dan hubungan positif antara

manajemen dan bawahan dapat meningkatkan kepuasan karyawan, sehingga karyawan merasa bahwa mereka adalah anggota yang berharga di tempat kerja.

Selain hal-hal di atas, beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh beberapa hal di bawah ini:

1. *Forgiveness*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Cao et al. (2021b), *forgiveness* terhadap rekan kerja yang menyakiti memprediksi peningkatan *job satisfaction* secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa individu yang mampu memaafkan cenderung memiliki hubungan interpersonal yang lebih harmonis di tempat kerja, sehingga menurunkan potensi konflik berkepanjangan dan meningkatkan suasana kerja yang positif. Dengan adanya iklim kerja yang lebih kondusif, karyawan dapat merasa lebih nyaman, dihargai, dan memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi.

2. Resilien

Ibrahim & Hussein (2024) melakukan penelitian *cross-sectional* pada *engineer* di Mesir dan ditemukan bahwa resilien pada konteks kerja mempengaruhi kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa individu yang memiliki tingkat ketahanan tinggi mampu beradaptasi lebih baik terhadap tekanan maupun perubahan di lingkungan kerja. Dengan kemampuan tersebut, karyawan tidak mudah terpengaruh oleh stres maupun hambatan, sehingga tetap dapat menjaga kinerja yang optimal. Ketika

individu merasa mampu mengatasi tantangan pekerjaan secara efektif, mereka cenderung memiliki persepsi positif terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

3. *Work engagement*

Berdasarkan penelitian Ramajoe et al. (2024), *work engagement* mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja tinggi umumnya menunjukkan dedikasi, vigor, dan absorption yang kuat dalam menjalankan tugas. Kondisi ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menumbuhkan rasa bermakna serta kebanggaan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dengan demikian, keterlibatan kerja yang tinggi menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kepuasan kerja.

4. Altruism

Hasil penelitian Muchtadin (2024) menunjukkan bahwa altruism memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Individu dengan tingkat altruism yang tinggi cenderung menempatkan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi, sehingga lebih mudah menjalin kerja sama, mendukung rekan kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang saling peduli. Sikap ini tidak hanya meningkatkan kualitas hubungan interpersonal, tetapi juga memberikan perasaan bermakna dan puas dalam bekerja. Dengan demikian, perilaku altruisme pada karyawan berpengaruh positif terhadap terciptanya kepuasan kerja.

Berdasarkan penjabaran di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu perbedaan individu, discrepancy,

karakteristik pekerjaan, hubungan sosial di tempat kerja, keadilan dan imbalan, *person-job/organizational fit*, kehidupan di luar pekerjaan, budaya, kedudukan, pangkat, usia, jaminan finansial dan jaminan sosial, mutu pengawasan, *forgiveness*, resilien, *work engagement*, dan altruisme.

2.2 Work Engagement

2.2.1 Pengertian Work Engagement

Work Engagement atau keterikatan kerja adalah suatu keadaan pikiran positif terkait pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2010). Individu yang terikat akan menginvestasikan banyak energi personal dalam menjalankan peran di pekerjaan sebagaimana hal tersebut menjadi bagian penting dari identitas diri mereka (Kristiana et al., 2019). *Vigor* dicirikan dengan energi tingkat tinggi dan fleksibilitas mental saat bekerja, keinginan untuk menginvestasikan diri dalam pekerjaan, dan tetap teguh walaupun menghadapi berbagai kesulitan, *Dedication* adalah keterlibatan yang kuat pada pekerjaan dan mengalami rasa penting, antusias, dan tertantang terhadap pekerjaan, dan *Absorption* dicirikan dengan berkonsentrasi secara penuh pada dan menikmati pekerjaannya sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan.

Sedangkan Ibrahim & Hussein (2024) mendefinisikan *work engagement* sebagai suatu kondisi mental yang melibatkan konsentrasi, energi, dan antusiasme dalam pekerjaan seseorang. *Work engagement* juga digambarkan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan penuh semangat dalam hubungannya dengan pekerjaan seseorang, yang ditandai dengan tingkat energi, komitmen, dan keterlibatan yang tinggi, menurut penelitian dari (Orgambidez & Benítez, 2021).

Bashori & Diah Sari (2022) menyatakan bahwa *work engagement* merupakan kegiatan penuh semangat dalam bekerja yang memiliki karakteristik semangat, dedikasi, dan absorpsi pada pekerjaan. Karyawan yang terikat akan bekerja lebih rajin dan bertahan lebih lama di perusahaan tempat dia bekerja dan memiliki pengaruh yang positif bagi Perusahaan tempat dia bekerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* adalah suatu keadaan pikiran positif dan memuaskan yang ditandai dengan tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan, di mana individu menunjukkan semangat, konsentrasi penuh, dan antusiasme dalam menjalankan peran kerjanya serta kondisi ini mendorong individu untuk berinvestasi secara personal dalam pekerjaan karena pekerjaan tersebut dianggap penting dan bermakna bagi identitas dirinya.

2.2.2 Dimensi-Dimensi *Work Engagement*

Menurut Schaufeli et al. (2006) terdapat 3 dimensi pada *work engagement*, yaitu:

a. *Vigor* (semangat)

Merupakan tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja yang ditunjukkan dengan tingkat energi yang tinggi dan fleksibilitas mental saat bekerja, kesediaan untuk menginvestasikan seluruh energi yang dimiliki untuk pekerjaan, dan tetap tekun meski menghadapi berbagai kesulitan.

b. *Dedication* (dedikasi)

Merupakan keterlibatan yang kuat dan rasa antusias terhadap pekerjaan yang ditunjukkan dengan kesediaan untuk terlibat secara mendalam pada pekerjaan,

merasa antusias dan bangga dengan pekerjaan, serta selalu merasa tertantang dengan pekerjaan.

c. *Absorption* (penyerapan)

Merupakan konsentrasi penuh dan keterlibatan mendalam dalam pekerjaan yang ditunjukkan dengan berkonsentrasi secara penuh dan menyeluruh dengan pekerjaannya, sehingga waktu terasa cepat berlalu dan merasa enggan untuk meninggalkan pekerjaan.

Selain dimensi-dimensi di atas, Kahn (1990) menyatakan terdapat 3 dimensi *work engagement*, yaitu:

a. *Physical Engagement*

Merujuk pada penggunaan energi fisik dalam menjalankan peran kerja. Karyawan menunjukkan perilaku aktif, antusias, dan tidak pasif secara jasmani dalam tugasnya.

b. *Emotional Engagement*

Mengacu pada keterlibatan secara emosional, seperti antusiasme, rasa memiliki, atau kebanggaan terhadap pekerjaan. Karyawan menunjukkan emosi positif dan merasa terhubung dengan apa yang ia kerjakan.

c. *Cognitive Engagement*

Merujuk pada fokus mental dan perhatian penuh terhadap pekerjaan. Karyawan berpikir secara sadar, berkonsentrasi, dan memahami arti penting peran yang ia jalani.

Berdasarkan pemaparan mengenai dimensi-dimensi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi dari *work engagement* yang digunakan

peneliti adalah dimensi-dimensi dari Schaufeli et al. (2006), yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penyerapan).

2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Engagement*

Menurut Bakker & Demerouti (2008), *work engagement* dipengaruhi oleh *job resources* dan *personal resources*. Model ini menunjukkan bahwa *job resources* dan *personal resources* secara sendiri-sendiri atau secara bersama-sama memprediksi *work engagement* karyawan;

1. *Job resources*

Mengacu pada aspek-aspek lingkungan terkait pekerjaan, yaitu aspek fisik, sosial atau organisasional dari pekerjaan. Sumber daya ini membantu dalam mencapai tujuan pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan, dan mendorong pertumbuhan dan perkembangan pribadi. *Job resources* tidak hanya berfungsi sebagai penyangga terhadap dampak negatif dari job demands (tuntutan pekerjaan) tetapi juga sebagai faktor motivasional yang meningkatkan *work engagement*;

a. Dukungan sosial: Kenyamanan, perhatian, penghargaan, maupun bantuan dalam bentuk lainnya yang diterimanya individu dari orang lain ataupun dari kelompok.

b. Otonomi: Landasan untuk berekspresi dalam menyenggarakan pemerintahan daerah sesuai dengan aspirasi dan keanekaragaman daerah.,

c. Kompensasi: Kompensasi merupakan pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan para manager baik berupa barang dan jasa pelajaran yang di terima oleh pelayanan mereka.

2. *Personal resources*

Mengacu pada aspek-aspek psikologis yang positif dari individu terkait dengan ketahanan dan kemampuan untuk mengontrol serta memengaruhi lingkungan kerja secara efektif. *Personal resources* berperan dalam meningkatkan kemampuan individu dalam menghadapi tantangan pekerjaan;

a. *Optimism*: yaitu suatu sikap optimis sebagai suatu sikap yang mengharapkan hasil yang positif dalam menghadapi masalah dan berharap untuk mengatasi stress dan tantangan sehari-hari secara efektif.

b. Keterampilan (*skill*): Kapasitas yang di butuhkan untuk melaksanakan beberapa tugas yang merupakan pengembangan dari hasil *training* dan pengalaman yang di dapat.

c. *Self-efficacy*: yaitu penilaian individu terhadap kemampuan atau kompetensinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai suatu tujuan dan menghasilkan sesuatu. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian dari Bashori & Diah Sari (2022)

d. *Resiliency*: yaitu kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memungkinkan mencegah, menghadapi, meminimalkan dan bahkan menghilangkan dampak-dampak yang merugikan dari kondisi-kondisi yang tidak menyenangkan atau bahkan merubah kondisi yang menyengsarakan menjadi suatu hal yang wajar untuk diatasi serta sangat di butuhkan banyak orang. Berdasarkan penelitian dari Ibrahim & Hussein (2024) juga ditemukan bahwa *resilience at work* mempengaruhi *work engagement*.

Selain hal di atas, di bawah ini terdapat beberapa faktor yang juga mempengaruhi *work engagement*:

1. *Forgiveness*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Cao et al. (2021), ditemukan bahwa *forgiveness* dalam diri seseorang berhubungan dengan berbagai hasil positif di tempat kerja seperti *work engagement*.

2. *Psychological Capital*

Berdasarkan penelitian Zhang et al. (2023) ditemukan bahwa *psychological capital* mempengaruhi *work engagement*. *Psychological Capital* adalah konsep dalam psikologi positif yang menggambarkan kekuatan mental individu yang dapat dikembangkan dan digunakan untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan, khususnya dalam konteks kerja atau organisasi.

3. *Workplace Well-Being*

Workplace Well-Being juga termasuk dalam faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement*. Hal ini berdasarkan hasil penelitian dari Bashori & Diah Sari (2022). Efikasi diri adalah keyakinan seseorang untuk mengendalikan suatu situasi, menghasilkan kinerja yang positif, membentuk keterikatan, sehingga memiliki dampak positif pada tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi. *Workplace well-being* merupakan aplikasi dari kesejahteraan subjektif dalam lingkungan kerja.

4. Kepuasan Kerja

Bashori & Diah Sari (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *work engagement*.

5. *Person Organization Fit*

Person Organization Fit adalah tingkat kesesuaian atau kecocokan antara nilai-nilai, tujuan, dan kepribadian seorang karyawan dengan nilai-nilai, tujuan, dan

budaya organisasi tempatnya bekerja. Menurut penelitian Tho et al. (2024) *person organization fit* menjadi salah satu faktor yang memprediksi *work engagement*.

6. *Fun at Work*

Fun at work adalah interaksi sosial, hubungan antarpribadi, atau tugas pekerjaan apa pun yang menimbulkan rasa senang, gembira, atau bahagia. Berdasarkan penelitian Tho et al. (2024) *fun at work* menjadi salah satu faktor yang memprediksi *work engagement*.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu dukungan sosial, otonomi, kompensasi, optimisme, keterampilan, efikasi diri, resiliensi, *forgiveness*, *psychological capital*, *workplace well-being*, kepuasan kerja, *person organization fit*, dan *fun at work*. Dengan demikian, keterikatan kerja merupakan hasil dari interaksi yang kompleks antara sumber daya pekerjaan, sumber daya pribadi, serta faktor-faktor psikologis dan emosional lainnya yang membentuk motivasi dan keterlibatan individu dalam lingkungan kerja.

2.3 *Forgiveness at Work* (Pemaafan di Tempat Kerja)

2.3.1 Pengertian *Forgiveness*

McCullough (2001) menyatakan bahwa *forgiveness* atau pemaafan dipahami sebagai perubahan prososial terhadap pelaku atau individu lain yang telah melakukan kesalahan meskipun pelaku telah melakukan tindakan yang menyakitkan. Pemaafan dikonseptualisasikan sebagai kecenderungan umum (yaitu, pemaafan sebagai sifat) dan sebagai respons terhadap pelanggaran tertentu (yaitu, pemaafan sebagai keadaan) (Cao et al., 2021). *Forgiveness* di tempat kerja memiliki

dua bentuk utama, yaitu *trait forgiveness* (pemaafan sebagai karakter kepribadian) dan *state forgiveness* (pemaafan atas kejadian tertentu).

Forgiveness didefinisikan sebagai suatu proses perubahan motivasi yang kompleks, di mana seseorang menjadi kurang termotivasi untuk membalas pelaku, kurang termotivasi untuk menjaga jarak dari pelaku, dan namun lebih termotivasi untuk bertindak dengan cara yang menguntungkan pelaku (Forster et al., 2020). Dalam konteks organisasi, Fehr & Gelfand (2012) menjelaskan *forgiveness at work* tidak hanya melibatkan pengurangan emosi negatif, tetapi juga dorongan untuk membangun kembali relasi kerja yang harmonis. Cao et al. (2021b) juga menyatakan bahwa *forgiveness* mencerminkan kemampuan karyawan untuk merespons pelanggaran interpersonal dengan empati dan pengampunan, alih-alih permusuhan. Menurut Dimitriou (2023) *forgiveness* dapat dilihat sebagai strategi koping positif yang membantu mengurangi stres kerja, meningkatkan kepuasan kerja, dan memperbaiki hubungan antarpegawai.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *forgiveness at work* adalah suatu proses psikologis, emosional, dan sosial yang melibatkan sikap memaafkan terhadap pelanggaran interpersonal di lingkungan kerja, dengan mengurangi dorongan untuk membalas atau menjauhi pelaku, serta meningkatkan kecenderungan untuk bertindak secara positif dan membangun kembali hubungan kerja yang harmonis.

2.3.2 Dimensi-Dimensi *Forgiveness at work*

Menurut McCullough et al. (2006), *forgiveness* memiliki tiga dimensi utama:

1. *Avoidance*

Dimensi ini mencerminkan kecenderungan individu untuk menghindari pelaku setelah terjadinya pelanggaran. Individu yang tinggi dalam aspek avoidance cenderung merasa tidak nyaman berada dekat dengan pelaku, menghindari interaksi sosial, atau bahkan memutuskan hubungan kerja secara diam-diam. Dalam lingkungan kerja, avoidance dapat berdampak negatif pada kolaborasi tim, komunikasi, dan produktivitas. Jika tidak dikelola, penghindaran ini dapat menciptakan iklim kerja yang pasif-agresif dan meningkatkan ketegangan antar rekan kerja (Cao et al., 2021a)

2. *Revenge*

Dimensi ini menunjukkan sejauh mana seseorang memiliki keinginan untuk membalas perlakuan buruk yang diterimanya. Di lingkungan kerja, hal ini dapat terwujud dalam berbagai bentuk perilaku negatif seperti sabotase tugas, penyebaran gosip, atau pelecehan verbal. Motivasi untuk membalas dendam sering kali berakar dari rasa ketidakadilan yang tidak terselesaikan. Tingkat revenge yang tinggi biasanya menunjukkan rendahnya kemampuan dalam manajemen konflik dan regulasi emosi, dan secara signifikan menghambat pembentukan budaya kerja yang sehat (Forster et al., 2020).

3. *Benevolence*

Benevolence merupakan inti dari *forgiveness*, yaitu keinginan tulus untuk berbuat baik kepada pelaku meskipun telah disakiti. Individu dengan tingkat benevolence tinggi cenderung menunjukkan empati, memberikan kesempatan kedua, serta fokus pada pemulihan hubungan kerja. Dalam konteks organisasi, dimensi ini sangat penting karena dapat memperkuat

kohesi tim, menciptakan lingkungan kerja yang suportif, dan meningkatkan iklim psikologis positif (Fehr & Gelfand, 2012). *Benevolence* mencerminkan kualitas hubungan interpersonal yang dewasa dan resilien terhadap konflik.

Ketiga dimensi ini saling melengkapi dan dapat beroperasi secara bersamaan dalam dinamika *forgiveness* seseorang. Misalnya, seorang karyawan dapat menunjukkan pengurangan dalam keinginan balas dendam, namun masih menunjukkan *avoidance* dalam bentuk menarik diri dari interaksi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap ketiga aspek ini sangat penting dalam mengembangkan intervensi psikologis atau kebijakan organisasi yang bertujuan membentuk budaya kerja yang mendukung penyelesaian konflik secara sehat dan konstruktif.

Selain dimensi-dimensi di atas, terdapat beberapa dimensi yang dikutip dari Thompson et al. (2005), antara lain:

1. *Self-Forgiveness*

Merupakan kemampuan memaafkan dan memahami diri sendiri atas kesalahan.

2. *Forgiveness of others*

Merupakan kemampuan memaafkan orang lain atas perlakuan negatif atau pelanggaran yang mereka lakukan.

3. *Forgiveness of situations*

Merupakan kemampuan menerima dan memetakan pemaafan terhadap keadaan atau situasi yang sulit dan tidak dapat dikontrol.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi dari *forgiveness at work* yang digunakan oleh peneliti pada penelitian ini adalah *avoidance*, *revenge*, dan *benevolence*.

2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Forgiveness at work*

McCullough et al. (2003) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi seseorang dalam melakukan *forgiveness*, yaitu:

1. Empati terhadap pelaku

Empati merupakan prediktor dari pemaafan. Semakin tinggi empati yang dirasakan korban terhadap pelaku, semakin besar kemungkinan untuk memaafkan. Empati menurunkan motivasi untuk menghindari dan membalas, serta meningkatkan sikap *benevolence*.

2. Atribusi Tanggung Jawab

Ketika pelaku dianggap bertanggung jawab atau bersalah, maka kecenderungan untuk memaafkan menurun. Namun, atribusi tanggung jawab positif berhubungan dengan peningkatan *benevolence* dalam jangka waktu tertentu, yang bisa memfasilitasi *forgiveness*.

3. Tingkat Keparahan Pelanggaran (*Transgression Severity*)

Semakin berat atau menyakitkan pelanggaran, semakin sulit memaafkan. *Transgression severity* berkorelasi positif dengan keinginan membalas dan menghindar, serta negatif dengan *benevolence*.

4. Kondisi Psikologis Sementara (*Temporary Psychological States*)

Fluktuasi sesaat dalam empati dan penilaian tanggung jawab dapat menyebabkan *temporary forgiveness*, yaitu pemaafan yang tidak stabil atau sementara.

5. Ketabahan Awal (*Forbearance*)

Merupakan sejauh mana seseorang menahan dorongan awal untuk membalas atau menghindar setelah pelanggaran adalah dasar penting dalam pemaafan jangka panjang. Orang yang lebih tinggi dalam *forbearance* biasanya juga lebih mudah melakukan *forgiveness* seiring waktu.

Selain faktor-faktor diatas, berdasarkan penelitian yang dilakukan Liao et al. (2024) menunjukkan bahwa individu yang lebih mudah merasa kagum (*trait awe*) pada seseorang cenderung lebih pemaaf.

Dari penjabaran di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang dalam melakukan *forgiveness at work* adalah empati terhadap pelaku, atribusi tanggung jawab, tingkat keparahan pelanggaran, kondisi psikologis sementara, ketabahan awal, dan *trait awe* (kagum).

2.3.4 Beberapa Cara Memaafkan

Mccullough (2001) dalam jurnalnya menjelaskan cara-cara memaafkan sebagai proses psikologis yang mendorong perubahan motivasi prososial. Secara spesifik ada tiga cara utama yang membantu seseorang memaafkan:

1. Empati terhadap pelaku

Pemaafan terjadi ketika korban mulai merasakan empati terhadap pelaku, seperti memahami kondisi pelaku, merasa iba tau simpati, dan melihat sisi kemanusiaan pelaku

2. Membuat atribusi atau penilaian yang lebih positif

Cara kedua adalah memberi penilaian yang lebih lunak terhadap pelaku, misalnya menganggap pelaku tidak sepenuhnya sengaja, melihat kesalahan tidak terlalu berat, dan memberi “*benefit of the doubt*” kepada pelaku

3. Mengurangi ruminasi (tidak terus memikirkan kesalahan)

Cara ketiga adalah mengurangi memikirkan kembali kesalahan, seperti tidak terus mengingat kejadian, tidak memutar ulang konflik, dan tidak memendam dendam.

2.4 Pengaruh *Forgiveness at Work* terhadap Kepuasan Kerja

Menurut penelitian longitudinal oleh (Cao et al., 2021a), memaafkan rekan kerja yang melakukan pelanggaran, terutama dalam hubungan kerja yang relatif baik secara signifikan memprediksi peningkatan kepuasan kerja seiring waktu. Penelitian ini menggunakan desain *cross-lagged panel model* yang memungkinkan pengujian hubungan kausal. Hasilnya menunjukkan bahwa *forgiveness* menyebabkan peningkatan kepuasan kerja. Hal ini mendukung gagasan bahwa *forgiveness* bukan hanya strategi emosional, tetapi juga mekanisme adaptif yang memperbaiki kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Temuan serupa juga diperkuat dalam hasil penelitian Dimitriou (2023), yang meneliti *forgiveness* sebagai bentuk *trait* (disposisi pribadi) dan menyimpulkan bahwa tingkat *forgiveness* yang tinggi berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. *Forgiveness* juga dianggap sebagai *coping strategy* yang mampu meredakan ketegangan interpersonal, memperkuat rasa aman psikologis, serta menciptakan perasaan positif yang berdampak langsung terhadap kepuasan kerja.

Selain itu, hasil penelitian Aziz et al. (2017) menyatakan bahwa *forgiveness* berkontribusi signifikan terhadap kesehatan mental di tempat kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa pemaafan bersama dengan rasa syukur menyumbang sebesar 21,3% terhadap variasi kesehatan mental karyawan, yang erat kaitannya dengan kepuasan dan performa kerja.

2.5 Pengaruh *Forgiveness at Work* terhadap *Work Engagement*

Work engagement merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan *absorption* dalam menjalankan tugas kerja. Salah satu faktor yang berperan penting dalam mendukung terbentuknya *work engagement* adalah *forgiveness* atau kemampuan memaafkan, khususnya dalam lingkungan kerja yang rentan terhadap konflik dan pelanggaran interpersonal.

Penelitian longitudinal oleh Cao et al. (2021a) menunjukkan bahwa *forgiveness at work* memiliki hubungan kausal terhadap peningkatan *work engagement*. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa karyawan yang mampu memaafkan rekan kerja yang bersalah, terutama dalam hubungan kerja yang sudah relatif baik, cenderung menunjukkan tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi. *Forgiveness* ini berfungsi sebagai mekanisme regulasi emosi yang penting, karena mampu menurunkan ketegangan interpersonal, mengurangi stres akibat konflik, serta meminimalkan potensi munculnya emosi negatif seperti dendam atau kebencian yang dapat mengganggu fokus kerja. Dengan demikian, individu yang memiliki kapasitas untuk memaafkan lebih mampu mengalihkan energi

psikologisnya ke arah yang konstruktif, seperti peningkatan konsentrasi, semangat, dan keterlibatan dalam tugas-tugas pada pekerjaannya.

Sejalan dengan itu, penelitian Cao et al., (2021b) lainnya juga menemukan bahwa *trait* dan *state forgiveness* dalam diri seseorang berhubungan dengan berbagai hasil positif di tempat kerja, termasuk *work engagement*. Forgiveness pada level *trait* memungkinkan individu membangun hubungan kerja yang lebih sehat dan berkelanjutan, sementara *forgiveness* pada level *state* memungkinkan respon adaptif terhadap konflik situasional yang muncul dalam dinamika sehari-hari di organisasi. Hal ini mempertegas bahwa kemampuan memaafkan bukan hanya bersifat moral atau sosial, melainkan juga berdampak langsung pada kondisi psikologis karyawan yang lebih positif, sehingga mendukung keterikatan kerja yang optimal.

2.6 Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kepuasan kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Muchtadin (2024) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara *work engagement* dan kepuasan kerja. Dalam studi tersebut, ditemukan bahwa karyawan milenial dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung memiliki perasaan puas yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena keterikatan kerja meningkatkan rasa bermakna dalam menjalankan tugas, memperkuat persepsi keberhasilan pribadi, serta menumbuhkan rasa bangga terhadap kontribusinya dalam organisasi.

Studi oleh Boštjančič & Petrovčič (2019) yang dilakukan pada pegawai Universitas Publik juga menunjukkan bahwa *work engagement* merupakan salah satu prediktor utama dari kepuasan kerja. Penelitian ini mengindikasikan bahwa

semakin tinggi tingkat energi, antusiasme, dan fokus karyawan dalam menjalankan tugasnya, semakin besar pula kemungkinan mereka untuk merasakan kepuasan terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan jenjang karier yang sedang ditempuh. Hal ini juga sejalan dengan temuan penelitian Ibrahim & Hussein (2024) yaitu prediktor signifikan dari kepuasan kerja adalah *work engagement*. Temuan-temuan empiris tersebut memperlihatkan adanya hubungan yang erat antara *work engagement* dengan kepuasan kerja, yang kemudian dapat dipahami lebih jauh melalui landasan teoritis mengenai bagaimana *work engagement* berkontribusi terhadap terbentuknya pengalaman kerja yang bermakna dan menyenangkan.

Dari perspektif teoritis, keterikatan kerja memberikan pengalaman kerja yang bermakna dan menyenangkan, yang kemudian meningkatkan aspek afektif (emosional) dan kognitif dari kepuasan kerja. Karyawan yang *engaged* cenderung merasakan keselarasan antara nilai pribadi dan nilai pekerjaan, merasa dihargai, dan memiliki persepsi kontrol yang tinggi atas pekerjaannya dimana semua faktor ini memperkuat kepuasan kerja secara keseluruhan. Selain itu, keterikatan kerja juga diyakini berfungsi sebagai mediasi dalam hubungan antara berbagai faktor organisasi (seperti *job resources*) dan kepuasan kerja. Dengan kata lain, ketika suatu perusahaan memberikan sumber daya kerja yang memadai (seperti adanya dukungan atasan, otonomi yang diberikan, dan adanya *feedback*), hal ini meningkatkan keterikatan kerja yang kemudian berdampak positif pada kepuasan kerja karyawan.

2.7 Pengaruh *Forgiveness at Work* terhadap Kepuasan Kerja dengan *Work Engagement* Sebagai Mediator

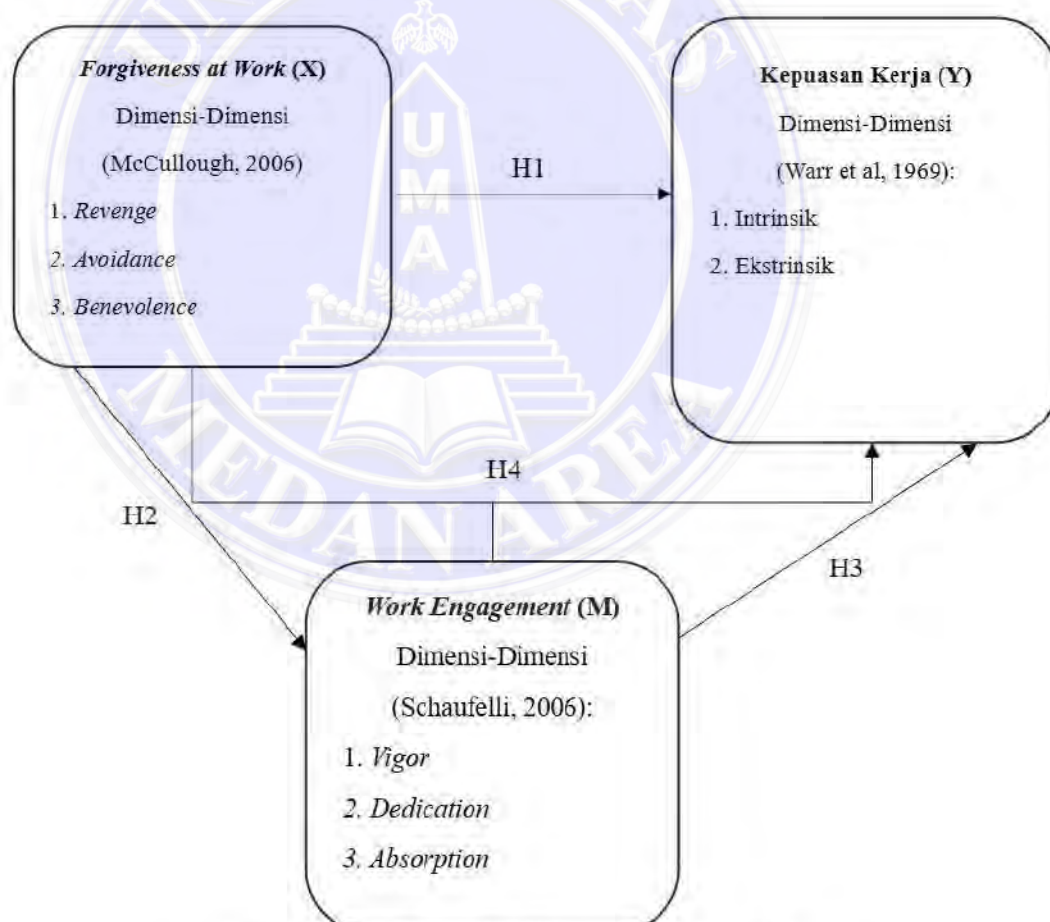
Penelitian terkini dalam bidang psikologi organisasi menunjukkan bahwa *forgiveness at work* tidak hanya berdampak langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi seperti *work engagement*. Dengan kata lain, proses memaafkan di lingkungan kerja dapat meningkatkan keterikatan kerja, yang dapat memperkuat kepuasan kerja karyawan. Dalam studi yang dilakukan oleh Mróz & Kaleta (2019), ditemukan bahwa *forgiveness* berperan sebagai faktor yang memperkuat hubungan antara keterikatan kerja (*work engagement*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kecenderungan untuk memaafkan tidak hanya mengalami keterikatan kerja yang lebih tinggi, tetapi juga menunjukkan kepuasan kerja yang lebih besar. *Forgiveness* dalam hal ini berfungsi sebagai sumber daya psikologis yang membantu individu menghadapi konflik atau pelanggaran interpersonal tanpa kehilangan semangat dalam bekerja. Lebih lanjut, dalam studi longitudinal oleh Cao et al. (2021a), dijelaskan bahwa *forgiveness* memiliki pengaruh kausal terhadap meningkatnya *work engagement* dan *job satisfaction*. Mereka menggunakan pendekatan *cross-lagged panel model* dan menemukan bahwa ketika seorang karyawan memaafkan rekan kerja atas pelanggaran tertentu, hal ini menciptakan kondisi psikologis yang lebih sehat dan mendukung keterikatan kerja. Keterikatan inilah yang kemudian mendorong munculnya rasa puas terhadap pekerjaan.

Dengan demikian, *work engagement* dapat berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh positif *forgiveness* terhadap kepuasan kerja.

Pemahaman ini memiliki implikasi penting dalam pengembangan program intervensi organisasi, di mana pelatihan untuk membangun budaya pemaafan tidak hanya dapat memperbaiki hubungan interpersonal, tetapi juga berkontribusi pada penciptaan karyawan yang lebih terlibat dan puas terhadap pekerjaan mereka.

2.8 Kerangka Konseptual

Berdasarkan identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan penjabaran tinjauan pustaka di atas, maka dapat dibuat model kerangka konseptual penelitian yang selanjutnya akan dianalisis menggunakan uji SEM:



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Waktu dan Tempat Penelitian

Tempat penelitian dilakukan di PT. X yang beralamat di Jl. Kapten Sumarsono, Medan. Adapun waktu pra penelitian adalah pada mulai bulan Mei 2025 dan waktu penelitian dilakukan mulai 10 Oktober 2025 sampai dengan 30 November 2025.

3.2 Bahan dan Alat

3.2.1 Skala Kepuasan Kerja

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja berasal dari Cooper et al. (1989) yang merupakan versi singkat dari alat ukur yang dikembangkan Warr et al. (1979). Alat ukur ini sudah diadaptasi dan divalidasi ke bahasa Indonesia oleh Hapsari (2019). Koefisien reliabilitas alpha Cronbach untuk kepuasan kerja yang bersifat intrinsik $\alpha = .811$ dan $.729$ untuk kepuasan kerja yang bersifat ekstrinsik serta validitas alat ukur ini memenuhi *loading factor* pada seluruh aitem yaitu lebih dari 0.50 (Hapsari, 2019). Alat ukur ini mengukur kepuasan kerja melalui 2 aspek, yaitu aspek intrinsik dan ekstrinsik.

Alat ukur ini terdiri dari 10 (sepuluh) aitem dengan 5 aitem untuk aspek intrinsik, 4 aitem aspek ekstrinsik dan 1 aitem mengukur kepuasan kerja secara keseluruhan. Skala alat ukur ini menggunakan skala Likert dengan rentang 0 sampai dengan 4 (0 adalah sangat tidak puas, 1 adalah agak tidak puas, 2 adalah tidak yakin, 3 adalah agak puas, dan 4 adalah sangat puas). Total skor dan masing-masing skor subaspek (intrinsik, ekstrinsik) adalah dasar untuk menilai kepuasan kerja

seseorang. Skor tinggi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, baik dari segi intrinsik, ekstrinsik, maupun keseluruhan. Berikut kisi-kisi dari alat ukur Kepuasan Kerja:

Aspek	Butir Aitem	Jumlah
Intrinsik	1,2,3,4,5	5
Ekstrinsik	6,7,8,9	4
Kepuasan kerja secara keseluruhan	10	1
Jumlah		10

Tabel 3. 1 Blueprint Alat Ukur Kepuasan Kerja

3.2.2 Skala Work Engagement

Skala yang digunakan untuk mengukur *work engagement* pada penelitian ini adalah **UWES-9** (*Utrecht Work Engagement Scale*) oleh Schaufeli et al. (2006) yang telah diadaptasi dan divalidasi ke bahasa Indonesia oleh Kristiana et al. (2019). Alat ukur ini terdiri dari 9 aitem yang mengukur *work engagement* melalui 3 dimensi, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Hasil analisis data menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dan uji Rasch menunjukkan UWES-9 memiliki nilai yang tinggi dalam interaksi antara *person* dan aitem secara keseluruhan ($\alpha = 0,85$); reliabilitas *person* ($= 0,71$); dan reliabilitas item ($= 0,95$) (Kristiana et al., 2019).

Skala yang digunakan adalah skala likert dengan 6 (enam) pilihan respon; hampir tidak pernah dengan nilai 1, jarang dengan nilai 2, Kadang-kadang dengan nilai 3, Sering dengan nilai 4, Sangat Sering dengan nilai 5, dan Selalu dengan nilai 6. Total skor dihitung dengan menjumlahkan semua nilai yang diberikan untuk setiap aitem. Semakin tinggi total skor, semakin tinggi tingkat *work engagement*

partisipan. Skor ini dapat digunakan untuk mengelompokkan responden ke dalam kategori keterikatan kerja tinggi atau rendah.

Berikut kisi-kisi dari alat ukur UWES-9:

Dimensi	Butir Aitem	Jumlah
Vigor	1,2,5	3
Dedication	3,4,7	3
Absorption	6,8,9	3
Jumlah		9

Tabel 3. 2 Blueprint Alat Ukur UWES-9

3.2.3 Skala Forgiveness at Work

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur *forgiveness at work* pada penelitian ini adalah **IFIS (Interpersonal Forgiveness Indonesian Scale)** yang dikembangkan oleh Yusuf et al. (2024) berdasarkan teori dari McCullough et al. (2006). Alat ukur ini terdiri dari 18 aitem yang diukur melalui 3 dimensi; *revenge* (balas dendam), *avoidance* (penghindaran), dan *benevolence*. Nilai *loading* untuk faktor balas dendam dan penghindaran berkisar antara .724 hingga .841 dan .796 hingga .845, masing-masing; sedangkan *benevolence* bervariasi lebih besar, berkisar antara .538 hingga .824 dan Nilai omega McDonald sebesar .953 menunjukkan reliabilitas yang sangat baik (Yusuf et al., 2024).

Skala yang digunakan adalah skala likert dengan 4 (empat) pilihan respon (1= Sangat Tidak Sesuai, 2= Tidak Sesuai, 3= Sesuai, 4= Sangat Sesuai). Untuk nilai setiap pilihan jawaban pada aitem *favorable* adalah Sangat Tidak Sesuai= 1, Tidak Sesuai= 2, Sesuai= 3, dan Sangat Sesuai= 4. Untuk aitem *unfavorable* nilainya adalah kebalikan dari nilai pilihan respon aitem *favorable*.

Berikut kisi-kisi dari alat ukur IFIS:

Dimensi	Butir Aitem		Jumlah
	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
<i>Revenge</i>		1,2,3,4,5	5
<i>Avoidance</i>		6,7,8,9,10,11,12	7
<i>Benevolence</i>	13,14,15,16,17,18		6
Jumlah	18 Aitem		

Tabel 3. 3 Blueprint Alat Ukur IFIS

3.3 Metodologi Penelitian

3.3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang menurut Azwar (2022) merupakan suatu pendekatan yang analisisnya menekankan pada data-data kuantitatif (angka) yang dikumpulkan melalui prosedur pengukuran dan diolah dengan metode analisis statistika. Populasi atau sampel tertentu diteliti menggunakan instrumen penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatif yang bertujuan untuk menguji hubungan antar beberapa variabel yang diteliti, seperti variabel independen dengan variabel dependen. Pendekatan kuantitatif eksplanatori bertujuan untuk menganalisis pengaruh suatu variabel bebas terhadap variabel terikat (*consolity association*) (Sari et al., 2022). Pendekatan ini digunakan untuk mengeksplorasi pengaruh atau hubungan variabel yang memiliki sebab-akibat terhadap objek peneitian yaitu variabel *Forgiveness at Work* (X), *Work Engagement* (M), dan Kepuasan Kerja (Y).

3.3.2 Identifikasi Variabel

Menurut Azwar (2022), variabel penelitian dapat berupa apapun juga yang variasinya diperhatikan agar dapat diambil kesimpulan mengenai fenomena yang terjadi dan kaitannya dengan fenomena lain. Pada penelitian ini ditetapkan tiga variabel, yaitu:

1. Variabel Terikat (Y): Kepuasan Kerja
2. Variabel Mediator (M): *Work Engagement*
3. Variabel Bebas (X): *Forgiveness at Work*

3.3.3 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan uraian penjelasan secara terperinci dan jelas yang berkaitan dengan variabel penelitian yang biasanya dirumuskan berdasarkan pada ciri ataupun karakteristik dari variabel yang dapat diamati Azwar (2022). Adapun definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya dan aspek-aspek yang terkait dengan pekerjaannya yang diukur melalui aspek intrinsik dan ekstrinsik, dimana aspek intrinsik merupakan perasaan karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaannya sedangkan aspek ekstrinsik terdiri dari kondisi pekerjaan, rekan kerja, durasi bekerja, dan gaji. Semakin tinggi skor pada skala kepuasan kerja maka semakin tinggi kepuasan kerja. Sebaliknya, semakin rendah skor pada skala kepuasan kerja maka semakin rendah kepuasan kerja.

2. *Work Engagement*

Work Engagement adalah suatu kondisi psikologis yang positif dimana karyawan memiliki keterikatan dengan pekerjaannya saat ini yang ditandai dengan tingginya semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan penuh terhadap pekerjaan (*absorption*). Semakin tinggi total skor pada skala UWES-9 maka semakin tinggi *work engagement*. Sebaliknya, semakin rendah total skor pada skala UWES-9 maka semakin rendah *work engagement*.

3. *Forgiveness at Work*

Forgiveness at work merupakan kecenderungan individu di tempat kerja untuk merespon konflik interpersonal dengan cara mengurangi keinginan untuk membalas, mengurangi keinginan menjauhi pelaku, serta meningkatkan keinginan untuk memperlakukan pelaku dengan baik yang diukur melalui dimensi *revenge*, *avoidance*, dan *benevolence*. Semakin tinggi skor total setelah penyesuaian (*reverse scoring* pada dimensi *revenge* dan *avoidance*), maka mencerminkan tingkat *interpersonal forgiveness* yang semakin tinggi.

3.4 Populasi dan Sampel

Azwar (2022) mendefinisikan populasi sebagai kelompok subjek yang hendak dikenai generalisasi hasil penelitian. Adapun populasi yang sesuai dengan karakteristik dalam penelitian ini adalah 456 orang karyawan PT. X. Sampel dalam penelitian ini adalah 456 orang karyawan yang bekerja di PT. X dengan karakteristik yaitu karyawan tetap dengan masa kerja minimal 1 tahun di PT. X.

3.5 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan *total sampling* atau sampling jenuh. *Total sampling* atau sampling jenuh

adalah teknik pemilihan sampel di mana seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2017). Adapun total jumlah karyawan tetap di PT. X adalah sebanyak 456 orang. Oleh karena itu, seluruh 456 karyawan tersebut dijadikan sebagai sampel penelitian.

3.6 Prosedur Kerja

Prosedur kerja penelitian ini dibagi menjadi tiga tahap, dimulai dari tahap persiapan, tahap pelaksanaan (pengumpulan data) dan tahap pengolahan data (analisis data).

3.6.1 Tahap Persiapan

Terdapat beberapa tahapan dalam persiapan penelitian ini:

1. Melakukan izin penelitian serta melakukan observasi dan wawancara untuk menemukan fenomena yang selanjutnya akan diidentifikasi masalah di tempat penelitian tersebut, yaitu PT. X.
2. Melakukan studi literatur dan menelaah teori mengenai variabel yang akan diteliti berdasarkan fenomena yang ada di PT. X, yaitu variabel *forgiveness at work*, *work engagement*, dan kepuasan kerja.
3. Menentukan alat ukur yang sesuai untuk mengukur variabel *forgiveness at work*, *work engagement*, dan kepuasan kerja.

3.6.2 Tahap Pelaksanaan

Setelah dilakukan tahap persiapan, maka selanjutnya peneliti melakukan pengambilan data dengan menyebarkan skala penelitian kepada partisipan yakni karyawan PT. X. Skala penelitian diisi melalui *googleform*. Link *googleform* akan disebar oleh HRD PT. X.

3.6.3 Tahap Pengolahan Data (Analisis Data)

Pengolahan data dilakukan peneliti setelah skala telah disebar dan diisi oleh partisipan. Data yang diperoleh kemudian akan dianalisis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) menggunakan program *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan *software* SmartPLS.

3.7 Teknik Analisa Data

Pada penelitian ini, analisis data menggunakan analisis statistik inferensial. Berdasarkan tujuan penelitian ini, variabel yang diteliti adalah konstruk eksogen, yaitu *forgiveness at work* sebagai variabel X, dan *work engagement* sebagai variabel mediasi. Sementara itu, konstruk endogen adalah kepuasan kerja sebagai variabel Y. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana pengaruh *forgiveness at work* terhadap kepuasan kerja melalui *work engagement*. Dalam konteks ini, analisis statistik yang digunakan adalah pendekatan Structural Equation Model (SEM) atau model persamaan struktural. Dalam pengujian hipotesis, teknik yang digunakan adalah metode *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan melalui program *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan *software* SmartPLS 4.0. PLS adalah model persamaan struktural yang berbasis komponen atau varian (*variance*).

Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi unidentified model. Ada beberapa keunggulan pada metode ini PLS, yaitu: 1) Tidak memerlukan asumsi, data tidak harus berdistribusi normal (indikator

dengan skala kategori, ordinal, interval sampai rasio dapat digunakan pada model yang sama), 2) Dapat diestimasi dengan jumlah sampel yang relatif kecil. Ini sesuai kondisi jumlah sampel pada penelitian yang relatif kecil. SEM sangat tepat untuk analisis seperti ini, karena keunggulannya, yaitu dapat membuat model dengan banyak variabel, dapat meneliti variabel yang tidak dapat diukur langsung (*unobserved*), dapat menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) untuk variabel yang teramati (*observed*), mengkonfirmasi teori sesuai data penelitian (*Confirmatory Factor Analysis*), dapat menjawab berbagai masalah riset dalam suatu set analisis secara lebih sistematis dan komprehensif, lebih ilustratif, kokoh dan handal dibandingkan dengan model regresi ketika memodelkan interaksi, non linieritas, pengukuran error, korelasi error term, dan korelasi antar variabel latent independen berganda, digunakan sebagai alternatif analisis jalur dan analisis data runtut waktu (*time series*) yang berbasis kovarian, melakukan analisis faktor, jalur dan regresi, mampu menjelaskan keterkaitan variabel secara kompleks dan efek langsung maupun tidak langsung dari satu atau beberapa variabel terhadap variabel lainnya, dan memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi bagi peneliti untuk menghubungkan antara teori dengan data.

Analisis Structural Equation Modeling (SEM) melibatkan beberapa tahapan. Tahap pertama adalah pengukuran variabel dengan teknik *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) sehingga diperoleh konstruk eksogen maupun endogen gabungan yang fit sehingga dapat diterima. Model CFA dapat diterima apabila memiliki kecocokan data model validitas dan reliabilitas yang baik. Tahap kedua adalah melakukan pengukuran atau pengujian struktur *full model* SEM. Cara mendapatkan struktur *full model* SEM adalah dengan cara menggabungkan model

CFA dari konstruk *eksogen* maupun *endogen* gabungan yang sudah *fit* menjadi satu model keseluruhan (*hybrid model*) atau full model untuk diestimasi dan dianalisis. Model dikatakan bagus atau *fit* jika memenuhi uji kecocokan model secara keseluruhan (Uji GOF) serta evaluasi terhadap model struktur sehingga diperoleh model yang dapat diterima (Haryono, 2016).



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, berikut beberapa hal yang dapat disimpulkan:

1. *Forgiveness at work* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan karyawan untuk memaafkan konflik, kesalahan, atau perilaku negatif di tempat kerja berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja mereka.
2. Pengaruh *forgiveness at work* terhadap *work engagement* ditemukan sebagai hubungan terkuat dalam model penelitian ini dengan koefisien jalur sebesar 0,682. Kekuatan pengaruh yang sangat besar ini menunjukkan bahwa *forgiveness at work* merupakan prediktor yang sangat penting bagi tingkat keterikatan kerja karyawan.
3. *Work engagement* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,206. Meskipun kekuatan pengaruhnya lebih kecil dibandingkan pengaruh *forgiveness at work* terhadap *work engagement*, temuan ini tetap penting karena menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan tinggi terhadap pekerjaannya akan merasakan kepuasan kerja yang lebih besar.
4. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa *work engagement* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara *forgiveness at work* dan kepuasan kerja dengan koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,141. Temuan

mediasi parsial ini mengindikasikan bahwa *forgiveness at work* mempengaruhi kepuasan kerja melalui dua jalur, yaitu jalur langsung dan jalur tidak langsung melalui *work engagement*.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, berikut beberapa saran yang dapat diberikan:

A. Saran Praktis Bagi Organisasi

Berikut beberapa saran praktis bagi organisasi/perusahaan:

1. Mempertahankan dan menguatkan budaya *forgiveness at work*.

Mengingat *forgiveness at work* berada pada kategori tinggi dan memiliki pengaruh kuat terhadap *work engagement* dan kepuasan kerja, organisasi disarankan untuk terus mempertahankan iklim kerja yang mendorong sikap saling memaafkan, keterbukaan, serta penyelesaian konflik secara konstruktif. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan manajemen konflik, komunikasi asertif, dan penguatan nilai-nilai saling menghargai dalam budaya organisasi.

2. Mengoptimalkan peran *work engagement* sebagai jalur tidak langsung.

Mengingat *work engagement* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara *forgiveness at work* dan kepuasan kerja, organisasi perlu memandang keterikatan kerja sebagai mekanisme penting yang menjembatani kesejahteraan psikologis karyawan dan kepuasan kerja.

Upaya peningkatan *engagement* diharapkan tidak hanya mempertahankan

kepuasan kerja yang sudah tinggi, tetapi juga mencegah penurunan motivasi dan kinerja jangka panjang.

3. Meningkatkan *work engagement* melalui penguatan *job resources*.

Meskipun *forgiveness at work* dan kepuasan kerja berada pada kategori tinggi, *work engagement* masih berada pada kategori sedang. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk meningkatkan keterikatan kerja karyawan dengan menyediakan sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang memadai, seperti dukungan atasan, kejelasan peran, kesempatan pengembangan karier, otonomi kerja, serta sistem umpan balik yang adil dan konstruktif.

4. Memperhatikan karakteristik demografis karyawan.

Organisasi disarankan untuk mempertimbangkan faktor usia, masa kerja, dan status pernikahan dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia. Karyawan dengan usia dan masa kerja yang berbeda kemungkinan memiliki kebutuhan dan sumber motivasi kerja yang berbeda pula, sehingga pendekatan pengelolaan yang lebih adaptif dapat membantu meningkatkan *work engagement* secara menyeluruh.

B. Saran Bagi Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka peneliti selanjutnya dapat mengeksplorasi hal berikut:

1. Menambahkan variabel lain yang berpotensi mempengaruhi kepuasan kerja.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memasukkan variabel seperti kepemimpinan transformasional, *burnout*, atau *perceived forgiveness climate* agar memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh.

2. Memperluas konteks dan karakteristik responden. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan organisasi dengan sektor industri, lokasi, dan karakteristik karyawan yang berbeda agar temuan dapat digeneralisasikan secara lebih luas.
3. Selain itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain *longitudinal* untuk memahami bagaimana *forgiveness at work*, *engagement*, dan kepuasan kerja berubah dari waktu ke waktu, sehingga arah kausalitas dapat diuji dengan lebih kuat.
4. Penelitian selanjutnya juga disarankan menggunakan pendekatan *mixed-method* sehingga didapatkan pemahaman yang lebih mendalam, terutama mengenai pengalaman subjektif karyawan dalam memaafkan, terlibat dalam pekerjaan, dan merasakan kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G., & Brazil Mexico, A. (2016). *Industrial / Organizational Psychology an Applied Approach 8th Edition*. www.cengage.com/highered
- Aswad, R., Rahmat, A., & Oemar, F. (2023). Pengaruh Transformasional leadership Terhadap Employee performance: Peran Mediasi Job satisfaction. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 2(3).
- Aziz, R., Wahyuni, E. N., & Wargadinata, W. (2017). Kontribusi Bersyukur dan Memaafkan dalam Mengembangkan Kesehatan Mental di Tempat Kerja. *INSAN Jurnal Psikologi Dan Kesehatan Mental*, 2(1), 33. <https://doi.org/10.20473/jpkm.V2I12017.33-43>
- Azwar, S. (2022). *Metode Penelitian Psikologi* (Edisi II). Pustaka Pelajar.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Baliartati, B. O. (2017). Pengaruh Organizational Support Terhadap Job Satisfaction Tenaga Edukatip Tetap Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Trisakti. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 9(1), 35–52. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v9i1.1401>
- Bashori, K., & Diah Sari, E. Y. (2022). Menakar Work Engagement Karyawan Selama Pandemi. *ANALITIKA*, 14(1), 22–33. <https://doi.org/10.31289/analitika.v14i1.6029>
- Boštjančič, E., & Petrovčič, A. (2019). Exploring the relationship between job satisfaction, work engagement and career satisfaction: The study from public university. *Human Systems Management*, 38(4), 411–422. <https://doi.org/10.3233/HSM-190580>
- Cao, W., van der Wal, R. C., & Taris, T. W. (2021a). The Benefits of Forgiveness at Work: A Longitudinal Investigation of the Time-Lagged Relations Between Forgiveness and Work Outcomes. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.710984>
- Cao, W., van der Wal, R. C., & Taris, T. W. (2021b). When work relationships matter: Interpersonal forgiveness and work outcomes. *International Journal of Stress Management*, 28(4), 266–282. <https://doi.org/10.1037/str0000192>
- Cooper, C. L., Rout, U., & Faragher, B. (1989). Mental health, job satisfaction, and job stress among general practitioners. *BMJ*, 298(6670), 366–370. <https://doi.org/10.1136/bmj.298.6670.366>
- Dessler, G. (2020). *Human Resources Management (edisi ke-16)*. Pearson.
- Dimitriou, A. (2023). Forgiveness in the workplace: Exploring the impact on burnout, job satisfaction and task performance. In *Utrecht University*. Utrecht University.
- Douglas, S., & Roberts, R. (2020). Employee age and the impact on work

- engagement. *Strategic HR Review*, 19(5), 209–2013. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/SHR-05-2020-0049>
- Fehr, R., & Gelfand, M. J. (2012). The Forgiving Organization: A Multilevel Model of Forgiveness at Work. *Academy of Management Review*, 37(4), 664–688. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0497>
- Forster, D. E., Billingsley, J., Russell, V. M., McCauley, T. G., Smith, A., Burnette, J. L., Ohtsubo, Y., Schug, J., Lieberman, D., & McCullough, M. E. (2020). Forgiveness takes place on an attitudinal continuum from hostility to friendliness: Toward a closer union of forgiveness theory and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 119(4), 861–880. <https://doi.org/10.1037/pspi0000227>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Ringle, C. M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Hapsari, W. (2019). Adaptasi Alat Ukur Kepuasan Kerja Untuk Tenaga Kesehatan di Indonesia. *PRAXIS*, 2(1), 107. <https://doi.org/10.24167/praxis.v2i1.2303>
- Haryono, S. (2016). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen AMOS LISREL PLS*. PT. Intermedia Personalia Utama.
- Ibrahim, B. A., & Hussein, S. M. (2024). Relationship between resilience at work, work engagement and job satisfaction among engineers: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 24(1), 1077. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18507-9>
- Izzati, U. A., & Mulyana, O. P. (2019). *Psikologi Industri & Organisasi*. Penerbit Bintang Surabaya.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kristiana, I. F., Fajrianti, F., & Purwono, U. (2019). Analisis Rasch Dalam Utrecht Work Engagement Scale-9 (Uwes-9) Versi Bahasa Indonesia. *Jurnal Psikologi*, 17(2), 204. <https://doi.org/10.14710/jp.17.2.204-217>
- Liao, S., Liu, Y., & Yuan, B. (2024). The effects of awe on interpersonal forgiveness: the mediating role of small-self. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1336068>
- McCullough, M. E. (2001). *Forgiveness : Who Does It and How Do They Do It ?* 10(6), 194–197.
- McCullough, M. E., Fincham, F. D., & Tsang, J.-A. (2003). Forgiveness, forbearance, and time: The temporal unfolding of transgression-related interpersonal motivations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 540–557. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.540>
- McCullough, M. E., Root, L. M., & Cohen, A. D. (2006). Writing about the benefits of an interpersonal transgression facilitates forgiveness. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 74(5), 887–897. <https://doi.org/10.1037/0022->

006X.74.5.887

- Mróz, J., & Kaleta, K. (2019). The Moderating Role of Forgiveness in the Relationship between Work Engagement and Job Satisfaction. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio J – Paedagogia-Psychologia*, 32(4), 179. <https://doi.org/10.17951/j.2019.32.4.179-195>
- Muchtadin, M. (2024). The Influence of Altruism and Work Engagement on Millennial Worker Job Satisfaction. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 15(02), 126–135. <https://doi.org/10.26740/jptt.v15n02.p126-135>
- Nathwani, D. (2021). Job Satisfaction and Employee Performance : an. *Journal of Applied Management- Jidnyasa*, 13(1), 11–24.
- Nurendra, A. M., & Saraswati, M. P. (2017). Model Peranan Work Life Balance, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan. *Humanitas*, 13(2), 84. <https://doi.org/10.26555/humanitas.v13i2.6063>
- Nurlatifah, A. (2020). *FORGIVENESS AMONG JAVANESE ETHNIC STUDENTS: A MOUNTAINOUS, HIGHLAND, LOWLAND, AND COASTAL CULTURE BACKGROUND COMPARISON*. 45–63.
- Orgambidez, A., & Benítez, M. (2021). Understanding the link between work engagement and affective organisational commitment: The moderating effect of role stress. *International Journal of Psychology*, 56(5), 791–800. <https://doi.org/10.1002/ijop.12741>
- Ramajoe, M. G., Bruhns, E., van Vuuren Marais, D., & Schultz, C. M. (2024). Is there a relationship between ethical climate, work engagement and job satisfaction in the public sector? *SA Journal of Human Resource Management*, 22. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2499>
- Ratnawati, V., Prajna, N., Arum, S., & Widya, A. (2026). Peran Budaya Jawa dalam Membangun Resiliensi Psikologis Remaja : Systematic Literature Review. *Prosiding Konseling Kearifan Nusantara (KKN)*, Vol.5, 26–34. <https://doi.org/https://doi.org/10.29407/hc4y7p34>
- Robbins, S. P., & Judge. (2011). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Robbins, S., & Timothy, J. (2019). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Salsabila, R. (2023). *Survei: 75% Orang Indonesia Puas dengan Pekerjaannya, Anda?* https://www.cnbcindonesia.com/lifestyle/20230712145703-33-453646/survei-75-orang-indonesia-puas-dengan-pekerjaannya-anda#goog_rewarded
- Sammara, A., Profili, S., & Peccei, R. (2022). The multifaceted influence of age on employee work engagement: Examining the interactive effects of chronological age, relational age, and perceived age-related treatment. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 37(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/2397002222113805>
- Sari, M., Rachman, H., Juli Astuti, N., Win Afgani, M., & Abdullah Siroj, R.

- (2022). Explanatory Survey dalam Metode Penelitian Deskriptif Kuantitatif. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 3(01), 10–16. <https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1953>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). No Title. In *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*. (p. 10). Psychology Press.
- 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), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Rand McNally.
- Stackhouse, M. R. D. (2019a). Personality and Individual Differences Trait forgiveness as a predictor of state forgiveness and positive work outcomes after victimization. *Personality and Individual Differences*, 149(April), 209–213. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.06.006>
- Stackhouse, M. R. D. (2019b). Trait forgiveness as a predictor of state forgiveness and positive work outcomes after victimization. *Personality and Individual Differences*, 149, 209–213. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.06.006>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Tho, H. ., Thong, B. ., Phuong, N. ., & Anh, V. . (2024). Enhancing Work Engagement and Job Satisfaction: An Empirical Study on the Impact of Role Stress, Person-Organization Fit, and Fun at Work. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2024.0918>
- Thompson, L. Y., Snyder, C. R., Hoffman, L., Michael, S. T., Rasmussen, H. N., Billings, L. S., Heinze, L., Neufeld, J. E., Shorey, H. S., Roberts, J. C., & Roberts, D. E. (2005). Dispositional Forgiveness of Self, Others, and Situations. *Journal of Personality*, 73(2), 313–360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2005.00311.x>
- Uslukaya, A., & Zincirli, M. (2025). Reciprocal relationships between job resources and work engagement in teachers : a longitudinal examination of cross - lagged and simultaneous effects. *Social Psychology of Education*. <https://doi.org/10.1007/s11218-025-10085-x>
- Wadrianto, G. . (2023). *Karyawan yang Tak Bahagia Kian Memuncak Usai Pandemi, Ada Apa?* <https://lifestyle.kompas.com/read/2023/10/03/070645620/karyawan-yang-tak-bahagia-kian-memuncak-usai-pandemi-ada-apa?page=all>
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129–148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>
- Yusuf, G. T. P., Şimşek, A. S., Setiawati, F. A., Tiwari, G. K., & Kianimoghadam,

A. S. (2024). Validation of the Interpersonal Forgiveness Indonesian Scale: An examination of its psychometric properties using confirmatory factor analysis. *Psikohumaniora*, 9(1), 83–106. <https://doi.org/10.21580/pjpp.v9i1.20053>

Zhang, M., Chen, H., Wang, N., Li, Y., Li, X., & Liu, Y. (2023). The mediating role of job satisfaction between psychological capital and work engagement among Chinese nurses during COVID-19 outbreak: A comparative study between nurse specialists and general nurses. *Frontiers in Psychiatry*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2022.990216>



LAMPIRAN



Lampiran 1. Lembar Persetujuan / *Informed Consent*

INFORMED CONSENT

Bersama dengan ini, saya, Friska Utami Saraswati Sembiring adalah Mahasiswi Program Studi Magister Psikologi Pascasarjana Universitas Medan Area. Saat ini saya sedang melakukan penelitian untuk memenuhi tugas dan melengkapi syarat memperoleh gelar Magister Psikologi.

Adapun penelitian yang saya lakukan bertujuan untuk mengetahui persepsi Bapak/Ibu terkait diri dengan kehidupan kerja. Proses pengambilan data dalam penelitian ini melalui prosedur pengisian kuesioner. Terdapat 3 (tiga) kuesioner dalam penelitian ini dengan masing-masing aitem pernyataan; skala A memiliki 18 pernyataan, skala B memiliki 9 pernyataan, dan skala C memiliki 10 pernyataan. Total keseluruhan pernyataan dalam skala berjumlah 37 pernyataan. Estimasi waktu yang dibutuhkan dalam pengisian skala tersebut adalah 15 sampai 25 menit.

Bapak/Ibu diminta kesediannya untuk berpartisipasi sebagai salah satu responden dalam penelitian ini. Tidak ada jawaban benar ataupun salah dalam pengisian kuesioner ini. Pilihlah jawaban untuk pernyataan-pernyataan tersebut yang memang paling sesuai dengan diri dan kehidupan Anda.

Keseluruhan data dalam penelitian ini akan diolah hanya untuk kepentingan penelitian dan terjamin kerahasiaannya. Hasil penelitian ini akan dipublikasikan secara profesional. Adapun resiko yang mungkin terjadi adalah sedikit rasa letih dalam pengisian kuesioner ini. Bila Bapak/Ibu membutuhkan keterangan lebih lanjut, dapat menghubungi:

Friska Utami Saraswati Sembiring, S.Psi.: 085261481779

LEMBAR PERSETUJUAN PARTISIPASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama (inisial):

Usia :

Jenis Kelamin :

Dengan ini saya menyatakan bersedia untuk ikut berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian terkait. Saya menyatakan bahwa keikutsertaan saya dalam penelitian ini saya lakukan secara sukarela dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Saya juga mengizinkan peneliti untuk menggunakan data-data yang saya berikan untuk dipergunakan sesuai dengan kepentingan dan tujuan penelitian. Saya menyadari dan memahami bahwa data yang saya berikan dan yang akan digunakan memuat informasi-informasi yang jelas tentang diri saya. Walaupun demikian, berbagai informasi tersebut hanya saya izinkan untuk diketahui oleh peneliti. Sebagai responden dalam penelitian ini, saya juga menyetujui untuk mengisi kuesioner yang diberikan oleh peneliti.

Medan,

2025

Peneliti

Responden

Lampiran 2. Lembar Identitas

LEMBAR IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama (Inisial) :
2. Usia :
3. Jenis Kelamin :
4. Pendidikan Terakhir :
5. Lama Bekerja : (Tahun)
6. Jabatan :
7. Status Pernikahan :
8. Suku :
9. Agama :
10. Jumlah Anak :
11. Pekerjaan Pasangan :
12. Jumlah Tanggungan :
13. Ceritakan sikap Anda saat ini terhadap seseorang di lingkungan kerja yang sangat menyakiti perasaan Anda. Apa yang Anda rasakan dan pikirkan mengenai dia?

14. Ceritakan bagaimana penilaian Anda terhadap kondisi pekerjaan dan yang Anda peroleh dari bekerja. Apa yang sesuai atau tidak sesuai dengan harapan Anda? Jelaskan.

15. Bagaimana perasaan, pikiran, dan perilaku Anda saat menyelesaikan tugas-tugas di kantor?

Lampiran 3. Skala IFIS, UWES-9, dan Kepuasan Kerja

PETUNJUK PENGISIAN SKALA

Terdapat tiga skala, Skala A, B, dan C pada kuesioner ini. Anda diminta untuk membaca dan memahami setiap pernyataan yang terdapat pada skala-skala tersebut. Jawablah setiap pernyataan pada skala dengan jujur dan sesuai dengan diri Anda dengan cara meng-klik pilihan jawaban pada jawaban yang Anda pilih. Jika Anda ingin mengubah jawaban, silahkan Anda klik pilihan jawaban lain yang baru pada jawaban yang Anda pilih. Jawaban yang sebelumnya akan otomatis terganti.

Jika sudah selesai mengisi seluruh pernyataan pada skala, Anda dapat meng-klik tombol selesai/kirim di bagian bawah.

Skala A

Skala ini terdiri atas 18 butir item. Terdiri atas item nomor 01 hingga nomor 18. Setiap pernyataan mempunyai 4 rentang skor penilaian. *(1) Sangat Tidak Setuju - (4) Sangat Setuju*. Isilah salah satu butir skor pada setiap item pernyataan berdasarkan jawaban yang paling mewakili keadaan diri Anda.

1) STS = Sangat Tidak Setuju

2) TS = Tidak Setuju

3) S = Setuju

4) SS = Sangat Setuju

No.	Butir Item	STS	TS	S	SS
01.	Saya akan membuat dia membayar atas perbuatan buruk yang telah dia lakukan kepada saya				
02.	Saya berharap ada kejadian buruk yang menimpa dia				

03.	Saya ingin agar dia mendapat balasan keburukan atas perbuatan buruk yang telah dia perbuat kepada saya				
04.	Saya akan membuat dia mendapatkan balasan setimpal atas perbuatan jahatnya				
05.	Saya ingin melihat dia menderita				
06.	Saya menjaga jarak dengan dirinya sejauh mungkin				
07.	Saya menganggap seolah-olah dia tidak ada				
08.	Saya tidak mempercayai dia				
09.	Saya sulit untuk bersikap ramah kepada dia				
10.	Saya menghindari dia				
11.	Saya memutuskan semua ikatan hubungan dengan dia				
12.	Saya akan menjauh saat melihat dia				
13.	Meskipun tindakannya melukai saya, tetapi saya tetap mendoakan kebaikan atas dirinya				
14.	Saya ingin melepaskan segala konflik masa lalu dan membangun kembali ikatan pertemanan dengannya				
15.	Terlepas dari perbuatan buruk yang telah dia lakukan, saya ingin membangun kembali hubungan yang positif lagi dengannya				
16.	Meskipun dia melukai saya, tetapi saya mengesampingkan rasa sakit saya agar dapat melanjutkan hubungan baik dengannya				
17.	Saya memaafkan dia atas perbuatan buruk yang telah dia lakukan				
18.	Saya telah melepaskan kemarahan sehingga saya dapat memulihkan hubungan baik dengannya				

--	--	--	--	--	--

Skala B

Berikut 9 pernyataan tentang perasaan Saudara di tempat kerja. Silakan dibaca dengan cermat dan berilah angka (0-6) pada titik-titik di dalam kolom di depan setiap pernyataan sesuai dengan kondisi yang Saudara rasakan di tempat kerja. Apabila Saudara belum pernah mengalami perasaan tersebut, tuliskan angka 0 (nol). Apabila Saudara pernah mengalami perasaan tersebut, tunjukkan seberapa sering Saudara merasakannya dengan cara menuliskan angka (dari 1 hingga 6) yang menggambarkan seberapa tepat Saudara sering merasakan hal tersebut.

Keterangan:

	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

1. (.....) Di tempat kerja, saya merasa penuh dengan energi
2. (.....) Dalam bekerja, saya merasa kuat dan bertenaga
3. (.....) Saya antusias dalam melakukan pekerjaan saya
4. (.....) Pekerjaan saya menginspirasi saya
5. (.....) Saat bangun tidur di pagi hari, saya merasa bersemangat untuk pergi bekerja

6. (.....) Saya merasa senang saat saya bekerja secara intensif
7. (.....) Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan
8. (.....) Saya larut dalam pekerjaan saya
9. (.....) Saya merasa terbawa dengan pekerjaan ketika saya sedang bekerja

Skala C

Dibawah ini terdapat 10 pernyataan. Terdiri atas item nomor 1 hingga 10. Setiap pernyataan mempunyai 4 rentang skor penilaian. **(0) Sangat Tidak Puas - (4) Sangat Puas**. Isilah salah satu butir skor pada setiap item pernyataan berdasarkan jawaban yang paling mewakili keadaan diri Anda.

0 = Sangat Tidak Puas

1 = Agak Tidak Puas

2 = Tidak Yakin

3 = Agak Puas

4 = Sangat Puas

No.	Butir Item	0	1	2	3	4
1.	Kebebasan bekerja sesuai dengan cara Saya sendiri					
2.	Banyaknya variasi dalam pekerjaan Saya					
3.	Kesempatan untuk menggunakan keahlian Saya					

4.	Pengakuan yang Saya dapatkan atas pekerjaan yang baik					
5.	Banyaknya tanggung jawab yang diberikan					
6.	Kondisi fisik pekerjaan					
7.	Kolega dan rekan kerja Saya					
8.	Durasi bekerja					
9.	Gaji yang Saya dapatkan					
10.	Dengan mempertimbangkan seluruhnya, bagaimana perasaan anda terhadap pekerjaan anda?					

Lampiran 4. Izin Penggunaan Alat Ukur

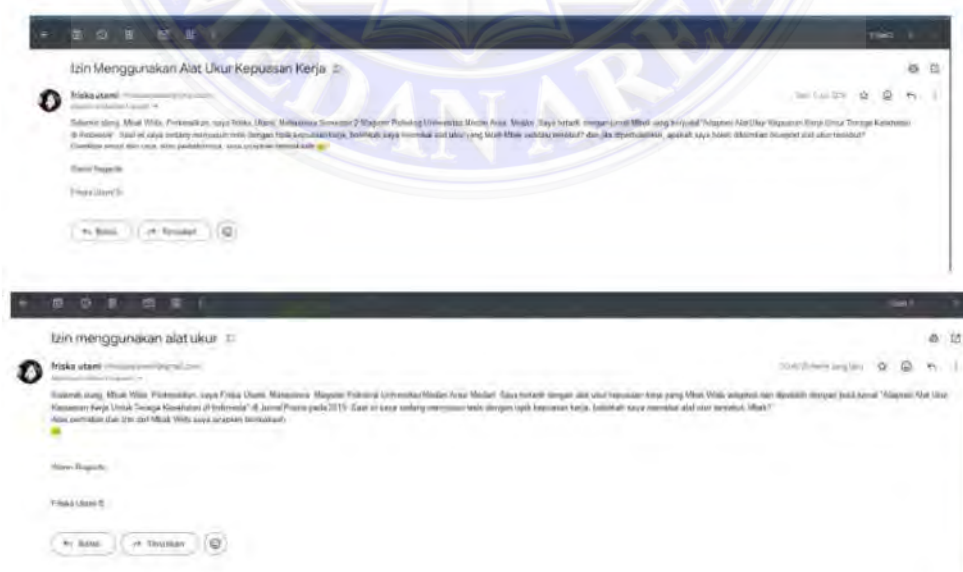
A. Izin Penggunaan Alat Ukur UWES-9



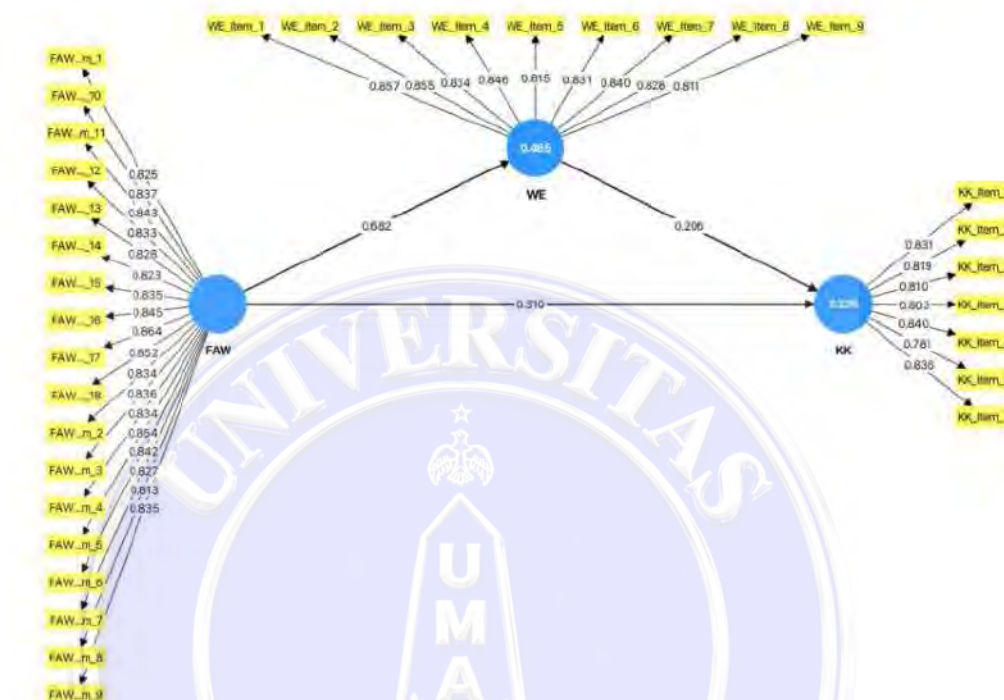
B. Izin Penggunaan Alat Ukur IFIS



C. Izin Penggunaan Alat Ukur Kepuasan Kerja



Lampiran 5. Hasil Analisa SmartPLS



• Statistik Deskriptif

Jenis_Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	250	54.82
Perempuan	206	45.18

Pendidikan_Terakhir	Frekuensi	Persentase
D3	80	17.54
S1	268	58.77
S2+	53	11.62
SMA	55	12.06

Status_Pernikahan	Frekuensi	Persentase
Belum Menikah	168	36.84
Lainnya	47	10.31
Menikah	241	52.85

Suku	Frekuensi	Persentase
Batak	50	10.96
Jawa	227	49.78
Lainnya	37	8.11
Minang	41	8.99
Sunda	101	22.15

Agama	Frekuensi	Persentase
Budha	13	2.85
Hindu	8	1.75
Islam	346	75.88
Katolik	26	5.7
Kristen	57	12.5
Lainnya	6	1.32

Usia:

Rata-rata	SD	Min	Max	Jumlah
31.68	5.85	20	50	456

Lama bekerja:

Rata-rata	SD	Min	Max	Jumlah
4.83	2.87	1	13	456

Jumlah anak:

Rata-rata	SD	Min	Max	Jumlah
0.66	0.74	0	3	456

Jumlah tanggungan:

Rata-rata	SD	Min	Max	Jumlah
1.61	1.3	0	5	456

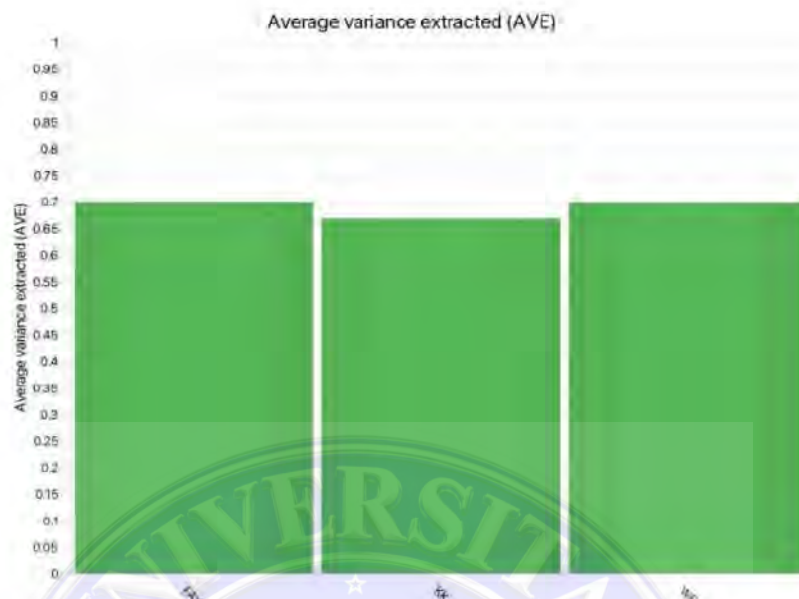
- Outer Loading**

	Outer loadings
FAW_Item_1 < FAW	0.825
FAW_Item_10 < FAW	0.837
FAW_Item_11 < FAW	0.843
FAW_Item_12 < FAW	0.833
FAW_Item_13 < FAW	0.828
FAW_Item_14 < FAW	0.823
FAW_Item_15 < FAW	0.835
FAW_Item_16 < FAW	0.845
FAW_Item_17 < FAW	0.864
FAW_Item_18 < FAW	0.852
FAW_Item_2 < FAW	0.834
FAW_Item_3 < FAW	0.836
FAW_Item_4 < FAW	0.834
FAW_Item_5 < FAW	0.854

FAW_Item_6 < FAW	0.842
FAW_Item_7 < FAW	0.827
FAW_Item_8 < FAW	0.813
FAW_Item_9 < FAW	0.835
KK_Item_1 < KK	0.831
KK_Item_2 < KK	0.819
KK_Item_3 < KK	0.810
KK_Item_4 < KK	0.803
KK_Item_5 < KK	0.840
KK_Item_6 < KK	0.781
KK_Item_7 < KK	0.836
WE_Item_1 < WE	0.857
WE_Item_2 < WE	0.855
WE_Item_3 < WE	0.834
WE_Item_4 < WE	0.846
WE_Item_5 < WE	0.815
WE_Item_6 < WE	0.831
WE_Item_7 < WE	0.840
WE_Item_8 < WE	0.828
WE_Item_9 < WE	0.811

• *Construct Reliability and validity*

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
FAW	0.975	0.975	0.977	0.700
KK	0.917	0.921	0.934	0.668
WE	0.946	0.947	0.954	0.698



• **Discriminant Validity**

	FAW	KK	WE
FAW			
KK	0.472		
WE	0.708	0.444	

• **Inner Model VIF**

	VIF
FAW → KK	1.868
FAW → WE	1.000
WE → KK	1.868

• **Uji Hipotesis Langsung**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
FAW -> KK	0.310	0.311	0.053	5.869	0.000

FAW -> WE	0.682	0.683	0.023	29.838	0.000
WE -> KK	0.206	0.208	0.051	4.048	0.000

• **Uji Hipotesis Tidak Langsung (Mediasi)**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
FAW -> WE -> KK	0.141	0.142	0.035	4.012	0.000

Lampiran 6. Data Mentah

A. Data Mentah Data Deskriptif

Responden	Usia	JK	Pendidikan Terakhir	Lama Bekerja (tahun)	Jabatan	Status Pernikahan	Suku	Agama	Jumlah Anak	Pekerja/Pasangan	Jumlah Tanggungan
1	38	LK	S1	3	Staff	Menikah	Jawa	Kristen	1	Pegawai Swasta	1
2	29	LK	S2+	7	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	0
3	33	PR	S1	4	Manager	Menikah	Jawa	Islam	0	Karyawan Swasta	1
4	34	LK	S1	1	Staff	Menikah	Jawa	Islam	1	Ibu Rumah Tangga	2
5	41	PR	S1	4	Supervisor	Menikah	Chinese	Budha	0	ASN	2
6	27	LK	SMA	8	Supervisor	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	1
7	34	PR	S1	1	Manager	Belum Menikah	Jawa	Kristen	0	-	0
8	26	PR	SMA	5	Staff	Menikah	Sunda	Islam	0	pegawai	3
9	42	LK	D3	1	Staff	Menikah	Jawa	Kristen	1	Tidak Bekerja	1
10	25	PR	SMA	7	Manager	Belum Menikah	Jawa	Islam	2	-	2
11	34	LK	S2+	5	Manager	Lainnya	Jawa	Islam	1	-	0

12	41	LK	SMA	3	Supervisor	Menikah	Sunda	Islam	2	pns	1
13	24	LK	S1	3	Staff	Menikah	Batak	Islam	2	Karyawan Swasta	1
14	35	LK	D3	1	Staff	Belum Menikah	Chinese	Kristen	0	-	0
15	26	LK	S1	8	Staff	Belum Menikah	Jawa	Kristen	0	-	0
16	45	LK	S1	2	Staff	Menikah	Jawa	Islam	2	guru	1
17	20	LK	S1	6	Staff	Menikah	Minang	Islam	1	karyawan	2
18	22	LK	S1	2	Staff	Belum Menikah	Sunda	Islam	0	-	0
19	25	PR	S2+	11	Staff	Menikah	Chinese	Budha	1	polisi	0
20	25	PR	S1	9	Manager	Menikah	Jawa	Islam	2	Wiraswasta	1
21	35	LK	SMA	11	Manager	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	3
22	42	PR	S1	11	Staff	Menikah	Jawa	Islam	0	pns	0
23	38	PR	S2+	3	Lainnya	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	2
24	33	LK	S1	2	Manager	Menikah	Jawa	Islam	1	Ibu rumah tangga	1
25	32	LK	S1	11	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	3
26	28	PR	D3	4	Staff	Menikah	Sunda	Islam	0	Wiraswasta	1
27	34	PR	S1	7	Staff	Belum Menikah	Minang	Katolik	0	-	2
28	30	PR	S1	3	Manager	Menikah	Jawa	Islam	0	tni	3
29	33	PR	S2+	3	Staff	Menikah	Jawa	Lainnya	1	karyawan swasta	4
30	27	PR	D3	7	Staff	Menikah	Chinese	Budha	0	tenaga kesehatan	0

31	24	LK	S1	1	Supervisor	Lainnya	Jawa	Islam	1	-	0
32	32	PR	S1	7	Manager	Belum Menikah	Sunda	Hindu	1	-	3
33	32	PR	S1	6	Staff	Menikah	Minang	Islam	2	Pegawai Swasta	3
34	28	LK	S1	3	Supervisor	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	1
35	27	PR	S2+	5	Staff	Lainnya	Minang	Islam	2	-	0
36	35	PR	S1	5	Supervisor	Menikah	Sunda	Islam	2	Freelance	2
37	34	LK	S2+	5	Staff	Menikah	Jawa	Islam	2	Dokter	0
38	43	LK	SMA	7	Supervisor	Belum Menikah	Minang	Lainnya	1	-	0
39	40	PR	D3	2	Supervisor	Belum Menikah	Sunda	Islam	0	-	2
40	24	PR	S2+	13	Staff	Belum Menikah	Sunda	Islam	0	-	2
41	30	PR	D3	4	Staff	Menikah	Sunda	Islam	2	PNS	4
42	23	LK	S1	4	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	2	Ibu Rumah Tangga	1
43	20	LK	S1	10	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	Perawat	0
44	45	LK	S1	1	Staff	Menikah	Jawa	Islam	1	wirausaha	3
45	40	PR	S1	10	Staff	Menikah	Jawa	Islam	0	nakes	2
46	28	PR	S1	5	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	1
47	39	PR	S2+	3	Staff	Lainnya	Jawa	Katolik	1	-	2
48	40	PR	D3	1	Manager	Belum Menikah	Jawa	Islam	2	-	1

49	20	LK	S1	1	Manager	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	3
50	37	LK	S1	3	Staff	Menikah	Sunda	Islam	0	Freelance EO	4
51	29	PR	S1	5	Supervisor	Menikah	Jawa	Islam	1	tni	0
52	34	PR	D3	6	Lainnya	Lainnya	Sunda	Islam	2	-	2
53	50	LK	S1	5	Supervisor	Menikah	Sunda	Islam	1	Ibu Rumah Tangga	0
54	41	LK	D3	3	Manager	Lainnya	Minang	Islam	0	bidan	0
55	31	PR	S1	9	Manager	Belum Menikah	Sunda	Islam	0	-	2
56	40	PR	S1	13	Lainnya	Menikah	Chinese	Islam	0	IT Engineer	1
57	20	LK	D3	9	Staff	Lainnya	Sunda	Islam	1	-	0
58	35	LK	S1	3	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	2
59	35	PR	S1	6	Staff	Belum Menikah	Jawa	Kristen	0	-	3
60	36	LK	SMA	6	Supervisor	Belum Menikah	Sunda	Islam	0	-	0
61	28	PR	S1	9	Supervisor	Menikah	Jawa	Islam	3	-	4
62	34	LK	S1	3	Staff	Menikah	Jawa	Islam	1	karyawan swasta	2
63	37	PR	S2+	2	Staff	Menikah	Sunda	Kristen	1	Karyawan BUMN	2
64	20	PR	S1	8	Manager	Menikah	Jawa	Islam	1	akuntan	1
65	30	LK	SMA	6	Staff	Menikah	Chinese	Katolik	0	dagang	4
66	26	LK	D3	1	Supervisor	Menikah	Jawa	Islam	0	tidak bekerja	3
67	35	PR	S1	7	Manager	Menikah	Sunda	Islam	0	Tidak	1

68	40	LK	S1	10	Supervisor	Menikah	Chinese	Budha	2	Ibu rumah tangga	3
69	28	LK	D3	2	Staff	Menikah	Batak	Kristen	0	IRT	0
70	25	LK	S1	2	Manager	Belum Menikah	Sunda	Islam	0	-	1
71	32	LK	S1	5	Staff	Belum Menikah	Minang	Islam	0	-	4
72	25	PR	S1	7	Manager	Menikah	Sunda	Islam	0	Karyawan Bank	2
73	30	PR	S1	4	Manager	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	2
74	30	LK	D3	8	Supervisor	Belum Menikah	Minang	Islam	0	-	3
75	35	PR	S1	5	Supervisor	Menikah	Jawa	Islam	1	pegawai	2
76	33	LK	S1	8	Staff	Menikah	Jawa	Kristen	1	irt	0
77	32	LK	S1	2	Manager	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	4
78	41	LK	S1	1	Staff	Menikah	Batak	Katolik	1	ibu rumah tangga	2
79	33	PR	S1	3	Supervisor	Menikah	Jawa	Islam	2	karyawan	2
80	29	PR	S1	1	Staff	Menikah	Sunda	Islam	0	krywn swsta	2
81	30	LK	D3	6	Lainnya	Menikah	Jawa	Kristen	1	ibu rmh tangga	3
82	27	LK	S2+	1	Lainnya	Menikah	Jawa	Islam	0	tenaga kshatan	4
83	25	LK	S2+	3	Manager	Belum Menikah	Chinese	Islam	0	-	1
84	23	PR	S1	4	Supervisor	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	3
85	38	PR	SMA	1	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	2
86	27	LK	D3	4	Supervisor	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	0

87	33	PR	S1	5	Manager	Lainnya	Sunda	Islam	0	-	0
88	30	PR	S2+	8	Supervisor	Menikah	Batak	Islam	2	Manager prshaan swasta	2
89	31	PR	D3	1	Supervisor	Menikah	Minang	Islam	0	Wiraswasta	3
90	38	LK	S1	6	Manager	Belum Menikah	Jawa	Kristen	0	-	2
91	33	LK	S1	6	Staff	Belum Menikah	Sunda	Islam	0	-	3
92	26	PR	S1	4	Manager	Belum Menikah	Sunda	Kristen	0	-	5
93	28	PR	S1	3	Supervisor	Lainnya	Sunda	Islam	0	-	2
94	37	LK	S1	1	Staff	Menikah	Batak	Islam	1	perawat	1
95	34	LK	D3	10	Manager	Menikah	Batak	Kristen	1	sales & marketing	1
96	37	LK	D3	5	Manager	Menikah	Jawa	Islam	0	guru	4
97	30	LK	SMA	4	Supervisor	Menikah	Jawa	Lainnya	0	pedagang	0
98	23	LK	S2+	11	Supervisor	Menikah	Batak	Islam	0	guru tk	3
99	35	LK	S1	5	Manager	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	2
100	33	LK	S1	12	Manager	Menikah	Jawa	Islam	1	Ibu Rumah Tangga	0
101	33	LK	S1	1	Lainnya	Menikah	Jawa	Islam	0	marketing	0
102	23	PR	S2+	4	Staff	Menikah	Jawa	Kristen	0	karyawan hotel	4
103	28	LK	D3	1	Supervisor	Menikah	Sunda	Islam	2	nakes	0
104	26	PR	D3	4	Manager	Menikah	Jawa	Islam	0	ojol	2
105	34	LK	D3	4	Supervisor	Belum Menikah	Sunda	Islam	0	-	0

106	34	LK	S2+	3	Supervisor	Menikah	Jawa	Islam	1	karyawan bank	4
107	31	LK	S1	5	Supervisor	Belum Menikah	Batak	Islam	0	-	2
108	37	PR	S1	3	Staff	Lainnya	Batak	Islam	1	-	0
109	40	PR	D3	4	Staff	Belum Menikah	Sunda	Islam	0	-	1
110	34	LK	S1	2	Staff	Menikah	Jawa	Islam	1	honorar	4
111	36	LK	D3	9	Supervisor	Belum Menikah	Jawa	Katolik	1	-	0
112	28	LK	S1	1	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	1
113	27	PR	D3	5	Manager	Menikah	Jawa	Islam	1	pekerja tambang	3
114	38	LK	S1	1	Staff	Lainnya	Jawa	Islam	0	-	2
115	26	PR	S1	2	Staff	Menikah	Batak	Islam	0	ASN	0
116	36	PR	S2+	2	Lainnya	Belum Menikah	Chinese	Islam	1	-	2
117	42	PR	D3	4	Supervisor	Menikah	Jawa	Islam	0	Pegawai Swasta	1
118	35	PR	S1	5	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	2
119	31	PR	S1	1	Manager	Menikah	Minang	Islam	2	Pegawai perkebunan	3
120	23	PR	D3	3	Manager	Belum Menikah	Sunda	Islam	0	-	2
121	32	PR	S1	2	Supervisor	Menikah	Jawa	Islam	2	asn	1
122	38	LK	S1	1	Manager	Belum Menikah	Chinese	Islam	0	-	1
123	30	LK	D3	8	Staff	Belum Menikah	Sunda	Katolik	0	-	3
124	38	LK	SMA	1	Staff	Menikah	Sunda	Islam	1	Pekerja pabrik	0

125	34	PR	D3	5	Manager	Lainnya	Sunda	Islam	1	-	0
126	33	PR	S1	10	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	1
127	30	LK	D3	8	Lainnya	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	2
128	23	PR	D3	6	Staff	Menikah	Jawa	Katolik	0	karyawan swasta	1
129	29	LK	S1	4	Staff	Menikah	Sunda	Islam	2	tidak bekerja	1
130	29	LK	S1	7	Supervisor	Lainnya	Jawa	Islam	1	-	1
131	35	LK	SMA	6	Supervisor	Belum Menikah	Jawa	Kristen	2	-	1
132	31	LK	S1	9	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	0
133	38	LK	S2+	4	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	2
134	33	PR	D3	8	Lainnya	Menikah	Jawa	Islam	2	ojol	0
135	28	PR	D3	4	Manager	Menikah	Batak	Islam	1	karyawan swasta	2
136	27	LK	D3	10	Staff	Menikah	Jawa	Islam	1	Tidak	2
137	28	LK	D3	4	Supervisor	Lainnya	Minang	Islam	0	-	2
138	32	PR	S1	1	Supervisor	Belum Menikah	Minang	Islam	0	-	0
139	29	PR	S2+	5	Manager	Menikah	Jawa	Islam	0	Wiraswasta	2
140	25	PR	S1	7	Supervisor	Menikah	Jawa	Kristen	1	Wiraswasta	1
141	38	LK	S1	9	Manager	Menikah	Batak	Islam	0	irt	4
142	32	LK	S1	2	Lainnya	Menikah	Jawa	Islam	1	karyawan	2
143	33	LK	SMA	1	Supervisor	Menikah	Minang	Islam	3	honor	0
144	27	LK	SMA	6	Staff	Menikah	Sunda	Kristen	0	tdk krja	0

145	25	PR	S1	6	Supervisor	Menikah	Sunda	Islam	0	wirausaha	1
146	31	LK	S1	1	Manager	Belum Menikah	Batak	Kristen	0	-	3
147	20	PR	SMA	4	Supervisor	Menikah	Jawa	Katolik	1	pegawai	3
148	36	PR	D3	4	Manager	Menikah	Sunda	Islam	1	bekerja di swasta	2
149	27	LK	S1	7	Manager	Belum Menikah	Jawa	Islam	2	-	2
150	30	PR	S1	3	Staff	Menikah	Jawa	Islam	1	purchasing di hotel	1
151	34	LK	S1	3	Supervisor	Menikah	Jawa	Islam	0	-	1
152	30	PR	S1	5	Supervisor	Menikah	Sunda	Islam	0	IT programmer	3
153	24	PR	S1	1	Staff	Menikah	Minang	Kristen	1	karyawan swasta	1
154	41	LK	SMA	10	Supervisor	Menikah	Jawa	Islam	0	tdk bkrja	2
155	22	PR	S2+	7	Staff	Menikah	Batak	Islam	2	karyawan swasta	1
156	20	LK	D3	2	Manager	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	3
157	37	LK	D3	1	Lainnya	Belum Menikah	Jawa	Kristen	1	-	2
158	23	PR	S1	1	Staff	Belum Menikah	Chinese	Budha	0	-	3
159	39	LK	D3	6	Supervisor	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	4
160	34	LK	S1	1	Supervisor	Menikah	Jawa	Islam	0	EO	0
161	33	LK	S1	4	Manager	Lainnya	Jawa	Islam	1	-	3

162	28	LK	S1	1	Supervisor	Belum Menikah	Jawa	Kristen	2	-	2
163	27	PR	S1	6	Staff	Lainnya	Jawa	Islam	1	-	2
164	29	PR	S1	6	Staff	Menikah	Jawa	Islam	2	ojek online	2
165	26	LK	S1	4	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	2
166	39	LK	S1	5	Lainnya	Belum Menikah	Jawa	Kristen	1	-	2
167	27	LK	S1	7	Supervisor	Menikah	Sunda	Islam	1	Ibu Rumah Tangga	3
168	35	LK	S2+	5	Lainnya	Menikah	Minang	Islam	0	tidak bekerja	3
169	38	LK	S2+	7	Supervisor	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	1
170	26	PR	S1	1	Supervisor	Belum Menikah	Sunda	Kristen	1	-	1
171	34	PR	SMA	6	Manager	Menikah	Jawa	Kristen	1	Pedagang	2
172	26	PR	S1	5	Manager	Belum Menikah	Jawa	Islam	2	-	1
173	30	LK	D3	8	Staff	Menikah	Minang	Islam	0	Ibu rumah tangga	4
174	29	LK	S1	5	Staff	Belum Menikah	Sunda	Islam	1	-	0
175	27	LK	S1	4	Staff	Menikah	Jawa	Islam	0	irt	3
176	32	LK	S1	3	Manager	Menikah	Jawa	Islam	0	ibu rumah tangga	3
177	24	PR	S1	9	Manager	Menikah	Jawa	Kristen	0	pelaut	1
178	37	LK	S2+	1	Staff	Belum Menikah	Minang	Islam	2	-	2
179	25	LK	D3	6	Staff	Belum Menikah	Batak	Islam	1	-	3

180	24	LK	SMA	4	Supervisor	Menikah	Jawa	Islam	1	tdk bekerja	1
181	30	PR	S1	4	Supervisor	Belum Menikah	Jawa	Kristen	1	-	3
182	29	LK	S1	4	Supervisor	Menikah	Jawa	Islam	1	ibu rumah tangga	3
183	34	PR	S1	4	Lainnya	Menikah	Minang	Islam	1	asn	0
184	32	LK	S2+	6	Manager	Menikah	Jawa	Islam	0	Tenaga Kesehatan	0
185	22	PR	S1	2	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	2
186	37	LK	S1	5	Staff	Menikah	Jawa	Islam	0	Penjahit	0
187	30	PR	SMA	6	Staff	Menikah	Jawa	Islam	0	gojek/ojol	0
188	33	PR	S1	2	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	1
189	45	LK	S1	6	Manager	Belum Menikah	Batak	Islam	2	-	5
190	39	LK	S1	6	Staff	Belum Menikah	Jawa	Katolik	1	-	1
191	33	LK	S1	2	Supervisor	Menikah	Minang	Islam	0	ibu rumah tangga	2
192	23	PR	S1	1	Supervisor	Menikah	Sunda	Islam	0	pegawai swasta	3
193	23	PR	S2+	2	Staff	Menikah	Jawa	Islam	1	karyawan swasta	1
194	38	PR	S1	5	Staff	Menikah	Sunda	Islam	0	-	1
195	29	PR	S1	4	Manager	Menikah	Jawa	Islam	1	Nakes	3
196	30	LK	S1	9	Manager	Lainnya	Jawa	Islam	1	tidak bekerja	2
197	25	PR	S1	3	Staff	Menikah	Chines e	Hindu	2	aparatur kelurahan	1
198	34	LK	SMA	2	Supervisor	Menikah	Sunda	Islam	2	pedagang	3

199	38	LK	SMA	6	Supervisor	Menikah	Jawa	Islam	0	IRT	0
200	41	LK	SMA	2	Manager	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	0
201	29	PR	S2+	2	Supervisor	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	0
202	35	PR	S1	2	Manager	Menikah	Jawa	Islam	0	karyawan swasta	2
203	31	PR	S1	1	Staff	Menikah	Jawa	Hindu	1	QC pabrik	1
204	37	LK	S1	6	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	3
205	31	LK	S1	7	Manager	Menikah	Sunda	Kristen	1	Asuransi	2
206	27	LK	S1	7	Manager	Menikah	Minang	Islam	2	Guru	0
207	39	LK	S1	10	Staff	Menikah	Jawa	Islam	1	Pegawai Finance	1
208	32	PR	S1	9	Supervisor	Belum Menikah	Sunda	Katolik	0	-	3
209	29	LK	S2+	3	Staff	Lainnya	Jawa	Katolik	0	-	1
210	33	LK	S1	8	Manager	Menikah	Jawa	Islam	3	Tidak	3
211	27	PR	S1	4	Manager	Menikah	Sunda	Katolik	1	Tidak	1
212	34	LK	SMA	3	Staff	Menikah	Minang	Islam	1	Admin	3
213	30	PR	D3	2	Supervisor	Menikah	Jawa	Islam	0	karyawan swasta	0
214	27	PR	S1	4	Supervisor	Menikah	Jawa	Islam	2	Staff Logistik	1
215	46	PR	S1	5	Staff	Lainnya	Chinese	Budha	0	-	1
216	25	LK	S1	9	Manager	Lainnya	Batak	Islam	0	-	0
217	34	LK	S1	7	Staff	Belum Menikah	Jawa	Kristen	1	-	3

218	32	PR	SMA	2	Supervisor	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	1
219	25	LK	S2+	1	Supervisor	Belum Menikah	Chinese	Budha	1	-	0
220	29	PR	S1	6	Manager	Menikah	Jawa	Hindu	2	marketing property	3
221	23	LK	S1	7	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	2
222	44	PR	S2+	8	Supervisor	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	3
223	30	LK	SMA	4	Staff	Lainnya	Jawa	Katolik	1	-	0
224	30	LK	S1	6	Manager	Menikah	Jawa	Katolik	0	irt	0
225	43	PR	SMA	7	Staff	Menikah	Sunda	Islam	1	Honorer	5
226	27	PR	S1	1	Manager	Lainnya	Jawa	Islam	1	-	3
227	39	PR	D3	5	Supervisor	Belum Menikah	Sunda	Katolik	1	-	0
228	35	LK	S1	7	Staff	Menikah	Jawa	Islam	0	ibu rumah tangga	2
229	20	PR	S2+	6	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	0
230	29	PR	S1	4	Staff	Menikah	Sunda	Islam	1	karyawan swasta	4
231	34	LK	S1	12	Manager	Belum Menikah	Chinese	Islam	0	-	0
232	32	LK	S1	10	Supervisor	Belum Menikah	Minang	Islam	1	-	2
233	32	LK	S1	5	Lainnya	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	2
234	28	LK	S2+	4	Staff	Menikah	Jawa	Islam	0	admin di perusahaan swasta	0
235	27	PR	S1	7	Staff	Lainnya	Sunda	Islam	1	-	1

236	30	LK	S1	4	Lainnya	Belum Menikah	Sunda	Islam	0	-	2
237	43	LK	S1	8	Manager	Menikah	Batak	Islam	0	IRT	0
238	26	LK	D3	1	Manager	Menikah	Chinese	Budha	1	tidak bekerja	0
239	29	LK	S1	4	Lainnya	Menikah	Jawa	Katolik	1	Tenaga Administrasi Sekolah	1
240	32	LK	S1	7	Lainnya	Lainnya	Batak	Islam	0	-	0
241	23	LK	S1	8	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	1
242	34	LK	S1	1	Staff	Belum Menikah	Minang	Islam	2	-	1
243	24	PR	S1	2	Staff	Belum Menikah	Batak	Islam	1	-	0
244	25	LK	S2+	1	Manager	Menikah	Sunda	Islam	0	Tutor Kursus Bhs Inggris	1
245	25	PR	S2+	2	Staff	Belum Menikah	Minang	Islam	2	-	2
246	22	LK	S1	1	Supervisor	Belum Menikah	Sunda	Islam	1	-	3
247	39	LK	S1	6	Manager	Menikah	Sunda	Kristen	1	ibu rumah tangga	0
248	35	PR	S1	5	Supervisor	Belum Menikah	Chinese	Islam	1	-	1
249	37	LK	S1	4	Staff	Menikah	Jawa	Lainnya	0	Wirausaha	2
250	36	LK	S2+	5	Supervisor	Lainnya	Lainnya	Islam	2	-	0
251	30	LK	SMA	8	Staff	Menikah	Jawa	Islam	1	apoteker	2
252	31	PR	S1	1	Supervisor	Menikah	Jawa	Islam	1	Tenaga Medis	2

253	38	LK	D3	1	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	0
254	41	PR	S1	7	Staff	Menikah	Jawa	Budha	0	ASN	1
255	24	LK	D3	3	Manager	Menikah	Sunda	Islam	0	Karyawan Bank Swasta	2
256	47	LK	S1	1	Lainnya	Menikah	Jawa	Islam	1	sales & marketing	1
257	24	PR	S1	6	Lainnya	Menikah	Chinese	Islam	0	karyawan swasta	1
258	29	LK	S2+	1	Staff	Menikah	Jawa	Budha	1	tidak bekerja	2
259	32	LK	S2+	2	Manager	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	3
260	32	PR	S1	1	Supervisor	Belum Menikah	Minang	Kristen	1	-	2
261	43	PR	S1	5	Manager	Menikah	Batak	Islam	1	wiraswasta	0
262	38	PR	D3	9	Manager	Belum Menikah	Sunda	Kristen	1	-	0
263	34	LK	S2+	3	Lainnya	Menikah	Jawa	Islam	1	accountant	2
264	38	PR	S1	2	Staff	Menikah	Batak	Islam	0	karywan swasta	0
265	34	LK	D3	10	Manager	Menikah	Jawa	Islam	1	irt	1
266	27	PR	S1	6	Manager	Menikah	Chinese	Kristen	1	Pegawai Swasta	2
267	34	LK	SMA	12	Staff	Menikah	Sunda	Islam	1	Pedagang	3
268	32	PR	S1	5	Staff	Menikah	Minang	Islam	0	Karyawan Swasta	3
269	26	LK	D3	5	Staff	Menikah	Batak	Islam	2	nakes	2
270	39	PR	S1	9	Lainnya	Menikah	Sunda	Katolik	1	pegawai bank	1
271	31	PR	S1	4	Manager	Lainnya	Batak	Islam	0	-	0
272	25	PR	S1	5	Supervisor	Menikah	Sunda	Islam	0	karyawan	4

273	26	PR	S2+	1	Supervisor	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	1
274	35	LK	S1	10	Staff	Menikah	Jawa	Islam	0	wirusaha	3
275	38	LK	S1	6	Manager	Menikah	Jawa	Islam	0	ibu rumah tangga	2
276	34	LK	S2+	4	Staff	Menikah	Batak	Islam	0	tidak bekerja	1
277	34	PR	S1	7	Supervisor	Menikah	Sunda	Islam	2	karyawan	1
278	27	PR	S1	1	Manager	Menikah	Sunda	Islam	1	Teknisi Komputer	0
279	32	LK	D3	3	Supervisor	Belum Menikah	Minang	Islam	0	-	3
280	30	LK	S1	6	Supervisor	Belum Menikah	Sunda	Kristen	0	-	1
281	30	LK	S1	5	Staff	Menikah	Jawa	Kristen	1	sales & marketing	4
282	31	PR	S1	6	Staff	Menikah	Jawa	Islam	0	wiraswasta	1
283	28	PR	S1	5	Supervisor	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	1
284	36	LK	S2+	6	Staff	Menikah	Jawa	Islam	0	ibu rumah tangga	0
285	25	PR	SMA	1	Staff	Belum Menikah	Jawa	Kristen	0	-	1
286	24	PR	SMA	8	Staff	Menikah	Sunda	Hindu	0	Ojol	0
287	27	LK	S1	3	Supervisor	Menikah	Jawa	Islam	1	karyawan swasta	2
288	37	LK	SMA	5	Staff	Menikah	Jawa	Islam	0	Pegawai Koperasi	2
289	34	PR	S1	3	Supervisor	Belum Menikah	Chine	Islam	0	-	4
290	21	PR	S2+	4	Supervisor	Menikah	Chine	Islam	1	polisi	0

291	35	PR	S1	5	Staff	Lainnya	Sunda	Islam	0	-	3
292	31	LK	S1	7	Staff	Menikah	Jawa	Islam	0	asn	0
293	29	LK	S1	7	Manager	Menikah	Minan g	Islam	0	Jualan Onlineshop	2
294	30	LK	S1	6	Superviso r	Menikah	Sunda	Islam	1	Pegawai Swasta	0
295	23	LK	S1	3	Staff	Belum Menikah	Jawa	Katolik	0	-	2
296	33	PR	S1	6	Superviso r	Belum Menikah	Sunda	Islam	0	-	0
297	24	LK	S1	5	Staff	Menikah	Jawa	Islam	1	tidak bekerja	0
298	29	PR	S1	5	Staff	Belum Menikah	Chines e	Islam	1	-	2
299	29	LK	S1	6	Superviso r	Belum Menikah	Minan g	Islam	0	-	4
300	36	LK	SMA	1	Staff	Menikah	Jawa	Islam	1	pegawai	0
301	32	PR	D3	1	Superviso r	Menikah	Jawa	Kristen	0	karyawan swasta	1
302	36	LK	S1	8	Staff	Menikah	Jawa	Islam	2	tenaga pendidik	1
303	24	LK	S2+	4	Staff	Belum Menikah	Minan g	Budha	2	-	0
304	31	PR	S1	6	Staff	Lainnya	Jawa	Islam	0	-	0
305	35	LK	SMA	2	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	2	-	1
306	39	LK	D3	8	Manager	Menikah	Jawa	Lainnya	0	ibu rumah tangga	2
307	25	LK	S1	6	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	2
308	26	PR	D3	4	Lainnya	Menikah	Chines e	Islam	0	Pegawai Swasta	0
309	35	PR	SMA	5	Lainnya	Lainnya	Chines e	Islam	0	-	0

310	41	LK	S1	1	Supervisor	Menikah	Jawa	Kristen	1	ibu rumah tangga	2
311	33	PR	S1	6	Manager	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	1
312	25	LK	S1	9	Lainnya	Menikah	Sunda	Islam	0	Karyawan Swasta	4
313	25	PR	S1	5	Staff	Menikah	Batak	Islam	1	programmer	1
314	32	LK	S1	5	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	2	-	3
315	34	LK	S1	4	Staff	Menikah	Jawa	Katolik	0	nakes	2
316	30	LK	S1	8	Supervisor	Belum Menikah	Jawa	Islam	2	-	3
317	25	LK	SMA	8	Staff	Menikah	Jawa	Kristen	0	irt	2
318	38	LK	S1	3	Lainnya	Belum Menikah	Batak	Kristen	0	-	2
319	29	LK	SMA	6	Supervisor	Belum Menikah	Jawa	Kristen	2	-	0
320	35	LK	SMA	5	Lainnya	Lainnya	Jawa	Islam	1	-	1
321	21	LK	SMA	6	Staff	Belum Menikah	Batak	Islam	1	-	1
322	39	PR	S2+	2	Supervisor	Belum Menikah	Batak	Hindu	2	-	3
323	27	LK	S1	8	Supervisor	Menikah	Jawa	Islam	0	guru	0
324	40	LK	S1	6	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	1
325	35	PR	D3	8	Manager	Menikah	Minang	Kristen	0	karyawan swasta	3
326	23	PR	SMA	1	Supervisor	Menikah	Jawa	Islam	1	grab car	2
327	33	PR	S1	1	Staff	Lainnya	Sunda	Islam	1	-	2

328	41	PR	S1	11	Lainnya	Menikah	Jawa	Hindu	2	Supervisor Pabrik	3
329	28	PR	S1	8	Supervisor	Lainnya	Jawa	Islam	1	-	2
330	41	PR	SMA	2	Staff	Menikah	Jawa	Islam	1	pegawai swasta	1
331	34	PR	S1	7	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	0
332	40	LK	S2+	3	Supervisor	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	2
333	32	PR	D3	1	Supervisor	Menikah	Minang	Islam	0	karyawan swasta	0
334	31	LK	S1	1	Supervisor	Menikah	Sunda	Islam	0	IRT	1
335	43	LK	D3	4	Supervisor	Belum Menikah	Sunda	Islam	2	-	3
336	36	LK	D3	9	Staff	Lainnya	Sunda	Katolik	1	-	1
337	30	LK	S1	9	Staff	Belum Menikah	Sunda	Islam	1	-	1
338	34	LK	S1	8	Manager	Menikah	Batak	Islam	1	nurse	1
339	28	LK	S1	7	Supervisor	Menikah	Batak	Islam	1	Tidak Kerja	1
340	32	LK	S1	5	Staff	Menikah	Jawa	Islam	0	guru	0
341	39	LK	S1	8	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	4
342	31	PR	SMA	1	Lainnya	Menikah	Chinese	Islam	2	sopir	1
343	26	LK	D3	7	Manager	Belum Menikah	Sunda	Katolik	0	-	3
344	26	LK	S2+	1	Supervisor	Menikah	Batak	Islam	0	tenaga pendidik	0
345	32	LK	S1	2	Staff	Menikah	Batak	Islam	0	wirausaha	2

346	27	PR	S1	7	Supervisor	Menikah	Sunda	Katolik	0	karyawan swasta	2
347	23	PR	S1	7	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	2
348	24	PR	D3	3	Supervisor	Menikah	Chines	Katolik	0	pegawai swasta	2
349	39	LK	S2+	6	Manager	Menikah	Batak	Islam	0	IRT	2
350	31	LK	S1	6	Supervisor	Menikah	Minang	Islam	0	Tenaga Kesehatan	1
351	32	PR	D3	4	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	1
352	26	LK	S1	5	Supervisor	Belum Menikah	Chines	Katolik	0	-	2
353	28	LK	SMA	11	Manager	Menikah	Batak	Islam	1	tidak bekerja	0
354	28	LK	D3	4	Supervisor	Lainnya	Batak	Islam	0	-	0
355	30	PR	D3	4	Manager	Menikah	Jawa	Islam	1	staff keuangan	2
356	22	LK	D3	5	Staff	Lainnya	Sunda	Kristen	0	-	0
357	38	PR	SMA	4	Manager	Menikah	Jawa	Islam	0	supir	0
358	31	LK	D3	7	Supervisor	Menikah	Sunda	Islam	0	admin	4
359	33	PR	D3	9	Staff	Belum Menikah	Sunda	Kristen	1	-	4
360	37	LK	SMA	4	Supervisor	Menikah	Jawa	Islam	1	pegawai toko	1
361	37	LK	D3	2	Supervisor	Menikah	Sunda	Islam	2	umkm	3
362	28	PR	D3	10	Supervisor	Menikah	Jawa	Islam	0	karyawan swasta	3
363	35	LK	S1	5	Staff	Menikah	Batak	Islam	0	ibu rumah tangga	2

364	35	PR	S1	1	Staff	Belum Menikah	Sunda	Islam	1	-	1
365	33	PR	S1	10	Lainnya	Menikah	Jawa	Kristen	1	karyawan swasta	2
366	38	LK	D3	8	Supervisor	Belum Menikah	Batak	Islam	1	-	3
367	36	LK	S2+	9	Staff	Belum Menikah	Sunda	Kristen	0	-	2
368	36	PR	S1	9	Manager	Belum Menikah	Chines	Kristen	0	-	0
369	40	PR	S1	12	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	3	-	5
370	32	PR	S1	1	Supervisor	Menikah	Sunda	Islam	0	asn	5
371	32	LK	D3	2	Staff	Menikah	Jawa	Katolik	0	guru les	0
372	36	PR	S1	3	Lainnya	Belum Menikah	Minang	Islam	1	-	2
373	30	LK	S1	3	Staff	Menikah	Batak	Islam	0	tidak kerja	5
374	34	LK	S1	5	Manager	Belum Menikah	Batak	Islam	0	-	3
375	28	PR	S1	3	Supervisor	Belum Menikah	Jawa	Kristen	1	-	3
376	20	PR	S1	1	Staff	Menikah	Chines	Islam	0	pegawai swasta	0
377	35	LK	S1	2	Staff	Belum Menikah	Chines	Islam	0	-	3
378	22	PR	SMA	4	Staff	Menikah	Jawa	Kristen	2	ojek online	2
379	27	LK	S1	8	Lainnya	Belum Menikah	Sunda	Hindu	0	-	3
380	36	LK	D3	3	Manager	Menikah	Minang	Islam	0	-	0
381	36	PR	D3	7	Manager	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	0

382	39	LK	S1	1	Staff	Belum Menikah	Sunda	Kristen	0	-	1
383	20	LK	D3	1	Staff	Belum Menikah	Sunda	Kristen	0	-	1
384	33	PR	S2+	4	Supervisor	Menikah	Sunda	Islam	0	Wirausaha	1
385	30	PR	S1	3	Supervisor	Belum Menikah	Sunda	Islam	1	-	1
386	37	PR	S1	2	Manager	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	1
387	40	PR	SMA	2	Manager	Belum Menikah	Sunda	Islam	0	-	1
388	24	LK	D3	2	Manager	Menikah	Minang	Kristen	1	ibu rumah tangga	1
389	32	LK	S1	2	Staff	Belum Menikah	Minang	Islam	1	-	0
390	36	PR	S1	2	Manager	Belum Menikah	Batak	Islam	1	-	2
391	29	LK	SMA	1	Supervisor	Lainnya	Jawa	Islam	0	-	2
392	42	PR	S1	1	Supervisor	Belum Menikah	Batak	Kristen	0	-	0
393	29	PR	S1	1	Supervisor	Menikah	Jawa	Islam	1	karyawan perkebunan	3
394	30	PR	S1	12	Manager	Lainnya	Sunda	Islam	0	-	0
395	25	PR	S2+	4	Supervisor	Belum Menikah	Sunda	Islam	1	-	3
396	32	LK	SMA	9	Staff	Menikah	Jawa	Islam	1	Onlineshop	2
397	20	PR	S1	4	Supervisor	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	3
398	30	PR	S2+	4	Lainnya	Lainnya	Minang	Islam	0	-	2

399	39	PR	SMA	5	Manager	Lainnya	Chinese	Islam	1	-	2
400	23	LK	S1	6	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	3
401	22	LK	S1	1	Manager	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	4
402	38	LK	S1	3	Staff	Menikah	Jawa	Kristen	1	tidak bekerja	3
403	39	PR	S1	5	Staff	Lainnya	Jawa	Kristen	2	-	2
404	23	LK	S2+	1	Supervisor	Belum Menikah	Chinese	Islam	0	-	0
405	42	PR	S1	8	Supervisor	Lainnya	Sunda	Islam	2	-	0
406	34	LK	S1	8	Staff	Menikah	Minang	Islam	0	IRT	1
407	38	PR	S1	1	Manager	Belum Menikah	Sunda	Islam	0	-	0
408	27	LK	S1	2	Manager	Menikah	Jawa	Islam	0	ibu rumah tangga	0
409	40	PR	D3	5	Supervisor	Belum Menikah	Sunda	Islam	0	-	1
410	30	PR	D3	7	Staff	Menikah	Sunda	Islam	0	Staff di BUMD	2
411	30	LK	S1	9	Staff	Belum Menikah	Batak	Islam	0	-	1
412	34	PR	S1	3	Staff	Menikah	Jawa	Islam	0	Teknisi Mesin	3
413	29	PR	S1	12	Staff	Menikah	Jawa	Islam	0	Arsitek	2
414	22	PR	S1	4	Manager	Menikah	Batak	Islam	0	karyawan swasta	2
415	32	PR	S1	4	Supervisor	Menikah	Jawa	Katolik	1	nakes	4
416	30	PR	S1	6	Staff	Menikah	Chinese	Budha	1	fisioterapis	2
417	27	LK	D3	5	Staff	Lainnya	Sunda	Islam	0	-	1

418	39	LK	S1	5	Lainnya	Menikah	Jawa	Islam	0	guru	2
419	46	PR	D3	10	Supervisor	Menikah	Sunda	Islam	2	ASN	4
420	26	PR	D3	5	Supervisor	Belum Menikah	Sunda	Islam	0	-	1
421	33	LK	S1	2	Supervisor	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	2
422	29	LK	SMA	2	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	0	-	1
423	45	PR	D3	9	Lainnya	Menikah	Jawa	Islam	0	pegawai swasta	1
424	34	PR	S1	7	Staff	Menikah	Jawa	Islam	1	karyawan swasta	1
425	37	LK	S1	1	Manager	Menikah	Sunda	Islam	1	karyawan swasta	1
426	39	PR	S1	1	Staff	Lainnya	Batak	Lainnya	2	-	4
427	32	LK	S2+	5	Supervisor	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	1
428	30	LK	S1	6	Manager	Menikah	Sunda	Islam	0	tidak bekerja	0
429	41	LK	S1	2	Manager	Menikah	Minang	Islam	0	ibu rumah tangga	2
430	36	PR	S1	1	Staff	Menikah	Sunda	Islam	0	pegawai swasta	3
431	26	PR	S1	1	Supervisor	Menikah	Batak	Islam	0	ptpn	3
432	27	LK	SMA	9	Staff	Lainnya	Jawa	Islam	0	-	0
433	29	LK	S1	6	Lainnya	Menikah	Jawa	Islam	0	wirausaha	3
434	38	PR	SMA	8	Manager	Menikah	Jawa	Islam	3	grab	5
435	40	PR	D3	8	Staff	Lainnya	Batak	Islam	0	-	0
436	44	PR	S1	3	Staff	Menikah	Sunda	Islam	0	karyawan swasta	1
437	27	PR	S1	3	Staff	Belum Menikah	Chinese	Kristen	0	-	0
438	32	LK	S1	4	Manager	Menikah	Sunda	Islam	2	pegawai bank	4

439	29	PR	S1	6	Supervisor	Menikah	Jawa	Islam	2	Tidak	0
440	30	LK	S1	8	Staff	Belum Menikah	Batak	Islam	1	-	1
441	37	PR	S1	10	Lainnya	Menikah	Jawa	Budha	1	guru	3
442	31	LK	SMA	7	Staff	Menikah	Minang	Kristen	2	pedagang	0
443	39	LK	S1	7	Staff	Menikah	Jawa	Islam	0	guru	0
444	28	LK	SMA	10	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	1
445	36	LK	S1	4	Staff	Menikah	Jawa	Islam	1	tidak bekerja	5
446	29	LK	S1	8	Supervisor	Menikah	Chines	Kristen	0	ibu rumah tangga	1
447	20	LK	SMA	6	Supervisor	Menikah	Sunda	Islam	2	irt	1
448	25	LK	S1	6	Staff	Lainnya	Jawa	Islam	0	-	0
449	32	LK	S2+	4	Staff	Lainnya	Jawa	Islam	0	-	2
450	43	PR	S1	1	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	3
451	29	LK	S1	6	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	1
452	30	PR	S1	6	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	2
453	34	LK	S1	3	Staff	Menikah	Batak	Islam	0	ASN	1
454	28	LK	D3	4	Staff	Menikah	Batak	Islam	1	pegawai swasta	0
455	29	PR	S1	2	Manager	Menikah	Chines	Islam	2	karyawan swasta	2
456	32	LK	S1	2	Staff	Belum Menikah	Jawa	Islam	1	-	5

B. Data Mentah IFIS (*Forgiveness at Work*)

No.	FAW1	FAW2	FAW3	FAW4	FAW5	FAW6	FAW7	FAW8	FAW9	FAW10	FAW11	FAW12	FAW13	FAW14	FAW15	FAW16	FAW17	FAW18
1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
5	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3
6	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3
7	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3
10	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4
11	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
12	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
13	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4
14	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3
15	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
16	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
21	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
22	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
23	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3

24	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
26	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3
27	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3
32	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
33	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
34	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
36	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
37	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4
38	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2
39	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
40	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
42	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
43	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
44	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3
45	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
48	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4

50	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2
51	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
52	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
59	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
64	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
65	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
70	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
71	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4
72	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5
73	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3
74	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5
75	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

76	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
77	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4
78	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3
79	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
80	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3
81	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3
82	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
83	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
84	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
85	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
86	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
88	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4
89	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
90	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
93	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
94	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4
95	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
96	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
97	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3
98	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3
99	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4
100	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3
101	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3

102	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
103	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3
104	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
105	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
106	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
107	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5
108	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
109	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4
110	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
111	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3
112	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4
113	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
114	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
115	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
116	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
117	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4
118	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
119	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
120	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
121	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
122	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
123	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4
124	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
125	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
126	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
127	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3

128	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
129	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4
130	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
131	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3
132	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3
133	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
134	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
135	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3
136	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
137	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
138	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
139	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
140	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
141	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4
142	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5
143	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3
144	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4
145	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
146	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
147	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
148	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
149	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
150	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3
151	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
152	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
153	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

154	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
155	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4
156	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
157	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
158	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
159	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
160	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
161	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
162	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
163	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
164	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
165	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
166	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
167	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
168	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
169	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3
170	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
171	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
172	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
173	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
174	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
175	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
176	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
177	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4
178	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
179	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4

180	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
181	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
182	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
183	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
184	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
185	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3
186	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
187	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
188	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3
189	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
190	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
191	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
192	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
193	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
194	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
195	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
196	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
197	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
198	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3
199	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
200	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3
201	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
202	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
203	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
204	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
205	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3

206	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
207	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
208	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
209	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
210	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
211	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
212	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
213	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
214	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
215	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3
216	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
217	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
218	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
219	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
220	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3
221	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
222	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2
223	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
224	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
225	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
226	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
227	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3
228	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
229	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
230	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
231	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

232	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
233	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3
234	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
235	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
236	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
237	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2
238	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3
239	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
240	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
241	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
242	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3
243	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
244	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
245	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
246	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
247	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
248	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2
249	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5
250	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
251	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
252	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
253	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
254	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
255	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2
256	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
257	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5

258	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
259	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
260	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
261	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
262	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3
263	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2
264	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
265	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
266	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
267	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4
268	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
269	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
270	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4
271	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
272	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2
273	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
274	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4
275	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
276	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
277	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
278	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
279	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3
280	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
281	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4
282	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
283	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5

284	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
285	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
286	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3
287	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
288	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
289	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
290	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
291	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
292	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
293	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
294	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
295	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
296	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
297	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
298	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
299	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
300	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
301	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
302	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
303	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
304	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
305	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4
306	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
307	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
308	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
309	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3

310	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
311	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3
312	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
313	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
314	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
315	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4
316	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4
317	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
318	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
319	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
320	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
321	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3
322	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
323	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
324	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
325	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
326	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3
327	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
328	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
329	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
330	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
331	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3
332	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
333	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3
334	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
335	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

336	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
337	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
338	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3
339	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
340	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
341	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
342	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
343	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
344	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
345	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
346	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
347	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
348	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
349	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3
350	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3
351	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
352	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4
353	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
354	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3
355	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
356	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
357	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3
358	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
359	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
360	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
361	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4

362	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
363	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3
364	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
365	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
366	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3
367	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
368	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3
369	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
370	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
371	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4
372	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
373	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
374	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
375	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
376	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
377	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
378	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
379	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
380	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
381	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
382	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3
383	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3
384	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
385	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
386	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4
387	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4

388	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4
389	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
390	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
391	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
392	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
393	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
394	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4
395	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
396	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3
397	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
398	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5
399	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3
400	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
401	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
402	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
403	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4
404	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4
405	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
406	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
407	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
408	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
409	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3
410	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
411	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
412	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
413	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2

414	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
415	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
416	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
417	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
418	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3
419	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
420	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
421	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5
422	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
423	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
424	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
425	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
426	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4
427	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
428	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
429	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
430	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2
431	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
432	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
433	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4
434	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
435	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5
436	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3
437	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
438	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
439	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2

440	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
441	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
442	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3
443	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2
444	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
445	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
446	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
447	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
448	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
449	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3
450	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
451	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3
452	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
453	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
454	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
455	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
456	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

C. Data Mentah UWES-9 (*Work Engagement*)

No.	WE_Item_1	WE_Item_2	WE_Item_3	WE_Item_4	WE_Item_5	WE_Item_6	WE_Item_7	WE_Item_8	WE_Item_9
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2

4	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	2	3	3	3	3	2	3	3	3
6	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7	2	2	3	3	2	2	3	3	2
8	3	3	3	2	2	2	3	2	3
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10	2	3	2	2	2	3	2	2	3
11	2	2	2	2	2	2	3	2	2
12	2	2	2	2	2	2	2	3	2
13	2	2	2	2	2	2	2	2	2
14	1	1	1	1	1	1	1	1	2
15	2	1	2	1	2	2	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1	1	2	1
18	2	2	2	3	3	2	3	2	3
19	2	2	2	2	2	2	2	2	3
20	2	2	1	2	1	1	2	1	2
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2
23	3	3	3	3	3	4	3	3	3
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2
25	2	2	2	2	2	2	2	2	2
26	2	2	2	2	2	2	2	2	2
27	1	1	1	1	2	1	1	1	2
28	2	2	2	2	2	2	2	3	2
29	2	2	2	2	1	2	1	1	2

30	2	2	2	2	1	2	2	2	2
31	2	2	2	2	1	2	2	2	2
32	2	2	2	3	3	2	2	3	2
33	3	2	3	2	3	3	3	2	2
34	2	2	2	2	2	2	2	2	2
35	3	2	2	2	2	2	2	2	2
36	2	2	3	2	2	2	2	2	2
37	2	2	2	2	2	2	2	2	2
38	1	1	1	1	1	1	1	2	2
39	2	2	2	2	2	2	2	2	2
40	2	2	2	2	2	2	2	2	2
41	2	2	2	2	2	2	2	2	2
42	2	2	2	2	2	2	2	2	2
43	2	2	1	2	2	2	2	1	2
44	2	2	2	2	2	2	2	2	2
45	2	2	2	2	2	2	2	2	2
46	3	3	2	2	3	2	3	3	2
47	2	1	1	1	2	1	2	2	1
48	3	3	2	3	2	3	3	2	2
49	2	2	2	2	2	2	2	2	2
50	1	1	2	2	1	1	1	1	1
51	2	2	2	2	2	2	2	2	2
52	2	2	1	2	2	1	2	2	2
53	2	2	2	2	2	2	2	1	2
54	2	2	2	2	2	2	2	2	2
55	3	3	3	2	3	2	3	3	3

56	2	3	2	3	3	2	3	2	2
57	2	2	2	2	2	2	2	2	2
58	2	2	2	2	2	2	2	2	2
59	2	2	2	2	2	2	2	2	2
60	3	3	3	3	2	2	2	3	2
61	2	2	2	2	2	2	2	2	2
62	2	2	2	2	2	2	2	2	1
63	2	2	2	2	2	2	2	2	1
64	2	2	2	2	2	2	2	2	2
65	2	3	2	2	2	2	2	2	2
66	3	3	3	2	3	3	3	3	3
67	2	2	2	2	2	2	1	2	2
68	3	3	2	3	2	3	3	3	3
69	2	2	2	2	2	2	2	2	2
70	1	1	1	2	1	2	2	1	2
71	2	2	2	2	2	2	2	2	2
72	3	3	3	3	3	3	3	3	2
73	2	2	2	2	2	2	2	2	2
74	2	2	2	2	2	3	2	2	3
75	1	1	1	1	1	1	1	1	1
76	2	2	2	2	2	2	2	2	2
77	2	2	2	2	3	2	2	2	2
78	1	2	2	2	2	2	1	2	1
79	2	2	2	2	2	2	2	2	2
80	2	1	2	2	1	2	1	1	1
81	2	2	2	2	1	1	2	2	2

82	2	2	2	2	2	2	2	2	2
83	3	3	3	3	3	3	3	3	3
84	1	2	2	2	2	1	2	2	2
85	2	2	2	2	2	2	2	2	2
86	2	2	2	2	2	1	1	2	1
87	2	2	3	2	2	2	2	3	3
88	3	2	3	3	2	3	2	3	2
89	1	1	2	1	1	1	1	1	1
90	2	2	2	2	2	2	2	2	2
91	2	2	2	2	2	2	2	3	2
92	2	2	2	3	2	2	2	2	3
93	2	2	2	2	2	2	2	2	2
94	2	2	2	2	2	2	2	2	2
95	2	2	2	2	2	2	2	2	2
96	1	2	1	1	1	1	1	2	1
97	2	2	2	2	2	2	2	2	3
98	2	2	2	2	2	2	2	2	2
99	2	2	2	3	2	2	2	2	2
100	2	2	2	2	2	2	2	2	2
101	1	2	2	2	2	2	2	2	1
102	2	2	2	2	2	2	2	2	2
103	2	2	2	2	2	2	2	2	2
104	2	2	2	2	2	2	2	2	1
105	2	2	2	2	2	2	2	2	2
106	3	3	3	3	3	3	3	3	3
107	3	3	3	3	3	3	2	3	3

108	2	2	2	2	2	2	2	2	2
109	3	3	2	2	2	3	3	3	2
110	2	2	2	2	2	2	2	2	2
111	1	1	1	1	1	1	1	1	1
112	2	2	2	2	2	2	2	2	2
113	1	1	2	2	2	2	2	2	1
114	3	3	2	3	2	3	3	3	3
115	2	2	2	2	2	2	2	3	2
116	3	3	2	3	3	3	3	3	3
117	2	2	2	2	2	2	2	2	2
118	2	2	1	2	2	2	2	2	2
119	2	3	3	3	3	3	3	3	2
120	2	2	1	2	2	2	1	2	2
121	3	3	2	2	2	2	2	3	3
122	2	1	2	2	2	2	2	2	2
123	2	2	2	2	2	2	3	2	2
124	2	2	2	2	2	2	2	2	1
125	3	2	2	2	2	2	3	2	2
126	3	3	3	3	3	3	3	3	3
127	2	2	1	2	2	2	2	2	2
128	2	3	2	3	3	3	2	3	3
129	2	2	2	2	2	2	3	2	2
130	2	2	2	2	2	2	2	2	2
131	1	1	1	1	1	2	2	2	2
132	2	2	2	2	2	2	2	2	2
133	2	2	2	2	2	2	2	2	2

134	2	2	2	2	2	2	2	2	2
135	2	2	2	2	2	2	2	2	2
136	3	3	2	2	3	3	2	3	3
137	2	2	2	2	2	2	2	2	2
138	2	2	2	2	2	2	2	2	2
139	3	3	3	3	3	2	3	3	2
140	1	2	1	2	1	1	2	2	2
141	2	2	2	2	2	2	2	2	2
142	2	2	2	2	2	2	3	2	3
143	1	1	1	1	1	1	1	2	1
144	2	2	2	2	2	2	2	2	2
145	2	2	3	3	3	2	3	2	2
146	2	2	2	2	3	2	2	2	2
147	2	2	2	2	2	2	2	2	2
148	2	2	2	2	2	2	2	2	2
149	2	3	2	2	2	2	2	2	2
150	3	3	3	3	3	3	2	2	3
151	2	2	2	2	2	2	2	2	2
152	2	2	2	2	2	2	2	2	2
153	1	2	1	1	1	1	1	1	1
154	3	3	3	3	3	2	3	3	3
155	2	2	2	2	2	3	2	2	3
156	2	2	2	2	1	2	2	2	1
157	3	3	3	3	3	3	3	3	3
158	2	2	2	2	2	2	2	2	2
159	2	2	2	3	3	2	2	2	3

160	2	2	2	2	2	3	2	2	2
161	2	2	2	2	2	1	2	2	2
162	2	2	2	3	2	3	3	2	2
163	3	2	3	3	2	3	3	3	3
164	2	2	2	2	2	2	2	2	2
165	2	2	2	2	2	2	3	2	2
166	2	2	2	2	2	2	2	2	2
167	3	3	3	3	3	3	3	3	3
168	3	3	3	3	3	3	3	3	3
169	2	3	3	2	3	3	2	2	2
170	2	2	2	2	2	2	2	2	2
171	2	2	1	1	1	2	1	1	1
172	2	2	2	2	2	2	2	2	2
173	2	2	2	2	2	2	2	2	2
174	3	3	3	2	3	2	2	3	3
175	2	2	2	2	2	2	2	2	2
176	3	3	3	3	3	3	3	3	3
177	2	2	2	2	2	2	2	2	2
178	2	3	2	3	3	2	2	2	2
179	2	2	2	2	2	2	2	2	2
180	3	2	2	3	2	2	3	3	3
181	3	3	2	2	3	2	3	3	3
182	2	2	1	2	2	2	2	2	2
183	1	1	2	1	2	1	1	1	2
184	2	2	2	2	2	2	2	2	2
185	2	2	2	2	2	2	2	2	2

186	3	3	3	3	3	3	3	3	3
187	2	2	2	2	2	2	2	3	2
188	2	1	2	1	1	2	2	2	2
189	2	2	2	2	2	2	2	1	2
190	2	1	2	1	2	2	2	1	1
191	1	1	1	1	1	1	1	1	1
192	2	2	2	2	2	3	2	2	2
193	2	3	2	2	2	2	2	2	2
194	2	2	2	2	2	2	2	2	2
195	3	3	3	3	2	3	3	3	3
196	3	3	3	2	3	3	2	2	2
197	1	1	2	1	1	2	1	1	2
198	2	2	2	2	2	2	2	2	2
199	3	3	3	3	3	3	3	3	3
200	2	2	2	2	2	2	2	2	2
201	2	2	2	2	2	2	2	2	2
202	2	2	3	2	2	2	2	2	2
203	2	2	3	2	2	2	3	2	3
204	2	2	2	2	3	2	3	3	2
205	1	1	1	2	1	1	2	2	2
206	2	1	1	2	2	2	1	2	2
207	2	2	2	2	2	2	2	2	2
208	2	2	2	2	2	2	2	2	2
209	2	2	2	2	2	2	2	2	2
210	3	3	3	3	3	3	3	3	4
211	2	2	2	2	2	2	2	2	2

212	3	3	3	3	3	3	3	3	3
213	2	2	2	2	1	1	2	2	2
214	3	2	3	3	3	3	3	2	2
215	2	2	2	2	2	3	2	3	2
216	2	2	2	2	2	2	2	2	2
217	2	2	2	2	2	2	2	2	2
218	2	2	2	2	2	2	2	2	2
219	1	2	1	2	1	2	2	1	1
220	2	2	2	2	2	2	2	2	2
221	3	3	3	3	2	3	3	3	2
222	2	2	2	2	2	2	2	2	2
223	2	3	3	2	3	3	3	2	3
224	2	2	2	2	2	2	2	2	2
225	2	3	2	2	2	2	2	2	2
226	2	2	2	2	2	2	2	2	2
227	2	2	2	2	2	2	2	2	2
228	2	2	2	2	2	2	2	2	2
229	1	2	1	1	2	1	1	1	1
230	2	3	3	2	2	3	3	3	3
231	2	2	2	2	2	2	2	2	2
232	2	2	2	2	2	2	2	2	2
233	2	3	3	2	2	2	3	3	3
234	2	2	2	2	2	2	2	2	2
235	3	3	3	3	2	3	3	3	3
236	3	3	2	3	2	3	3	2	3
237	1	1	1	1	1	1	1	1	1

238	2	2	2	3	2	2	2	3	2
239	2	2	2	2	2	2	2	2	2
240	2	2	2	2	2	2	3	2	2
241	2	2	2	2	2	2	2	2	2
242	2	2	2	2	2	2	2	2	2
243	3	3	3	2	3	3	3	3	2
244	2	2	2	2	2	2	3	3	2
245	2	2	1	2	1	2	2	2	2
246	2	2	2	2	3	2	2	2	2
247	2	2	2	2	2	2	1	2	2
248	1	1	2	1	1	1	1	2	2
249	2	2	2	2	2	2	3	3	2
250	2	3	2	2	3	3	2	2	2
251	1	2	1	1	1	1	1	1	2
252	3	3	3	3	3	3	3	3	3
253	2	2	2	2	2	2	2	2	2
254	3	3	3	3	3	3	3	3	3
255	2	1	2	2	2	2	2	1	2
256	2	2	2	2	2	2	2	2	2
257	3	3	2	2	2	3	2	2	3
258	2	2	2	2	2	2	2	2	2
259	2	2	2	2	2	3	2	2	2
260	3	3	3	3	3	3	3	3	2
261	2	2	2	2	2	2	2	2	2
262	2	2	2	2	2	2	2	2	2
263	1	1	1	1	1	1	1	1	1

264	2	2	2	2	2	2	2	2	2
265	2	2	2	2	2	2	2	2	2
266	2	1	1	1	1	1	1	1	1
267	2	2	2	2	3	2	3	2	2
268	2	2	2	2	2	2	2	2	2
269	2	2	2	2	2	2	3	2	2
270	2	2	2	2	2	2	2	2	2
271	3	2	3	3	3	3	2	3	3
272	2	2	2	2	2	2	2	1	2
273	3	2	3	2	2	2	3	2	3
274	2	2	2	2	2	2	2	2	2
275	2	1	2	2	2	2	2	2	2
276	2	2	2	2	2	2	2	2	2
277	2	2	2	2	2	2	2	2	2
278	1	1	2	2	2	1	2	1	2
279	2	2	2	2	3	3	3	2	2
280	2	2	2	2	2	2	2	2	2
281	2	2	2	2	2	2	2	2	2
282	2	3	3	3	3	3	3	3	3
283	4	3	3	3	3	3	3	3	3
284	2	2	2	2	2	2	2	2	2
285	2	3	2	2	2	2	2	2	2
286	1	1	1	1	2	1	1	1	1
287	2	2	2	2	2	2	2	2	2
288	2	2	3	2	2	2	2	2	2
289	2	2	2	3	2	2	2	2	2

290	2	2	2	2	1	2	1	2	2
291	2	2	2	2	2	2	2	2	2
292	2	2	2	2	2	1	2	2	2
293	1	2	2	2	2	2	2	2	2
294	2	2	2	2	2	2	2	2	2
295	2	2	2	2	2	3	2	2	2
296	2	1	1	2	2	1	1	1	1
297	2	2	2	2	2	2	2	2	2
298	3	2	2	3	3	2	3	3	2
299	2	2	2	2	3	2	2	2	2
300	3	3	3	3	3	3	3	3	3
301	2	2	2	2	2	2	2	2	2
302	2	2	2	2	2	2	2	2	2
303	2	2	2	2	2	2	2	2	2
304	2	3	3	3	3	3	2	2	3
305	2	2	2	2	2	2	2	2	2
306	2	2	2	2	2	2	2	2	2
307	3	3	3	3	3	3	3	3	3
308	2	2	2	2	2	2	2	2	2
309	2	3	3	3	3	3	2	3	2
310	2	2	2	2	2	2	2	2	2
311	2	2	2	2	2	2	2	2	2
312	3	3	3	3	3	3	3	3	3
313	2	2	2	2	2	2	2	2	2
314	3	3	3	3	3	3	3	3	3
315	3	3	3	3	3	3	3	3	3

316	2	2	2	2	2	2	2	2	2
317	2	3	2	3	2	2	3	2	3
318	2	2	2	2	2	2	2	2	2
319	2	2	2	3	3	2	2	2	2
320	1	2	2	2	2	2	2	1	1
321	2	2	2	2	2	2	2	2	3
322	3	2	2	2	3	2	2	2	2
323	2	2	2	2	2	2	2	2	2
324	3	3	3	3	3	3	3	3	3
325	2	2	2	2	2	2	2	2	2
326	2	1	1	1	1	1	1	1	2
327	3	3	3	3	3	3	3	3	3
328	2	3	2	2	3	3	2	3	2
329	2	2	3	2	3	2	2	3	2
330	3	3	3	3	2	3	3	2	2
331	2	2	2	2	2	2	2	3	2
332	2	2	2	2	2	2	2	2	2
333	2	2	2	2	2	2	2	2	2
334	1	1	1	2	1	1	1	1	1
335	3	2	3	3	3	3	2	3	3
336	2	2	2	2	2	2	2	2	2
337	2	2	2	2	2	2	2	2	2
338	2	2	2	2	1	2	2	2	2
339	2	2	2	2	2	2	2	2	2
340	2	2	2	2	2	2	2	2	2
341	2	2	2	2	2	2	2	2	2

342	2	2	2	2	2	2	2	2	3
343	2	2	2	2	2	2	2	2	2
344	2	2	2	2	2	2	2	2	2
345	2	2	2	2	2	2	2	2	2
346	2	2	2	2	2	2	2	2	2
347	2	2	1	2	2	2	2	1	1
348	2	1	2	2	1	1	1	2	1
349	2	2	2	2	2	2	2	2	2
350	2	2	2	2	2	2	2	2	2
351	2	2	2	2	2	2	2	2	2
352	2	3	3	2	3	2	3	3	2
353	3	3	3	3	3	3	3	3	3
354	2	2	2	2	2	2	1	1	2
355	2	2	2	2	2	2	2	2	2
356	2	2	2	2	2	1	1	2	2
357	3	3	2	3	3	3	3	2	3
358	2	2	2	2	2	2	2	2	2
359	2	3	3	2	3	2	3	3	3
360	1	1	1	1	1	2	2	1	1
361	2	2	2	2	2	2	2	2	2
362	3	3	3	3	3	3	3	3	3
363	2	2	2	2	2	2	2	2	2
364	2	3	3	3	3	3	2	3	3
365	2	2	2	2	2	2	2	2	2
366	2	3	2	2	2	2	2	2	2
367	3	3	3	3	3	3	3	3	3

368	2	2	2	2	2	2	2	2	2
369	2	2	2	2	2	2	2	2	2
370	2	2	3	2	2	2	2	2	2
371	3	2	2	3	3	3	3	3	3
372	2	2	2	2	2	2	2	2	2
373	3	3	3	2	2	3	2	2	2
374	2	2	2	3	3	2	2	2	2
375	2	3	3	2	2	3	2	2	2
376	1	1	2	2	2	2	2	2	2
377	2	2	2	2	2	2	2	2	2
378	2	2	2	2	2	2	2	2	2
379	3	3	3	3	3	3	3	3	3
380	2	2	2	2	2	2	2	2	2
381	2	2	3	2	2	2	2	2	3
382	2	2	1	2	2	2	1	2	2
383	2	1	2	2	2	2	1	2	2
384	2	2	2	2	2	2	2	2	2
385	2	2	2	2	2	2	2	2	2
386	2	2	2	2	3	2	2	2	2
387	2	2	2	2	2	2	2	2	2
388	3	3	3	3	3	3	3	3	3
389	3	3	3	2	2	2	2	3	2
390	2	2	3	2	2	2	2	2	2
391	2	2	2	2	2	2	2	2	2
392	3	3	3	3	3	3	3	3	4
393	2	2	2	2	1	2	1	2	1

394	2	3	3	3	2	2	3	2	3
395	3	3	3	2	2	2	3	2	3
396	2	2	2	2	2	2	2	2	2
397	1	1	2	2	1	2	1	2	2
398	3	3	3	3	3	3	3	3	3
399	2	3	2	2	3	3	2	2	3
400	2	2	2	3	2	3	2	2	3
401	1	1	2	1	1	1	1	1	1
402	2	2	2	2	3	2	2	2	2
403	2	2	2	2	2	2	2	2	2
404	3	2	2	2	3	3	2	2	2
405	2	2	2	2	2	2	2	2	2
406	2	2	2	2	2	2	2	2	2
407	2	2	2	3	2	2	2	2	2
408	3	3	2	2	3	2	2	3	3
409	2	2	2	2	2	2	2	2	2
410	2	2	2	2	3	2	2	2	2
411	3	2	2	2	2	2	2	3	2
412	2	2	2	2	2	2	2	2	2
413	2	2	2	2	2	2	1	2	2
414	3	3	3	3	3	3	3	3	3
415	2	2	2	2	2	2	2	2	2
416	2	2	2	2	2	2	2	2	2
417	2	2	2	2	2	2	2	3	2
418	2	2	2	2	2	2	2	2	2
419	2	3	3	2	2	2	2	2	2

420	3	3	3	3	3	2	3	2	3
421	3	3	3	2	3	3	2	2	3
422	3	2	3	3	3	3	3	3	3
423	2	2	2	2	2	2	2	2	2
424	3	3	3	3	3	2	3	3	3
425	3	3	3	3	3	3	3	3	3
426	3	3	2	2	2	3	3	2	2
427	1	2	2	2	1	2	2	2	1
428	2	3	3	3	2	3	3	3	3
429	3	2	3	2	3	3	3	2	3
430	2	2	2	2	2	2	2	2	2
431	2	2	2	2	2	2	2	2	2
432	1	1	1	1	1	1	1	1	1
433	2	2	2	2	2	3	2	2	2
434	3	2	3	3	3	3	3	2	2
435	3	3	3	3	3	3	2	3	3
436	2	2	2	2	2	2	2	2	2
437	3	3	3	3	3	3	3	3	3
438	2	2	2	2	2	2	2	2	2
439	2	2	2	2	3	2	2	2	2
440	2	2	3	3	2	2	2	2	2
441	2	2	2	2	2	2	2	2	2
442	2	2	2	2	2	2	2	2	2
443	2	2	2	1	2	2	2	2	2
444	2	2	2	2	2	2	2	2	2
445	2	2	2	2	2	2	2	2	2

446	2	2	2	2	2	3	2	2	2
447	2	2	2	2	2	3	2	2	2
448	2	2	2	2	2	2	2	2	2
449	2	2	2	2	2	2	2	2	2
450	1	2	2	2	2	2	1	2	1
451	2	2	2	2	2	2	2	2	1
452	2	3	3	3	2	3	3	3	2
453	2	2	2	2	2	2	2	2	2
454	3	3	3	3	3	3	3	3	3
455	2	2	2	2	2	2	2	2	2
456	2	1	2	2	2	2	2	2	2

D. Data Mentah Skala Kepuasan Kerja

No.	KK_Item_1	KK_Item_2	KK_Item_3	KK_Item_4	KK_Item_5	KK_Item_6	KK_Item_7
1	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2
3	2	2	1	1	1	2	2
4	2	2	2	2	2	2	2
5	2	2	2	2	2	2	2
6	2	2	2	2	2	2	1
7	2	2	2	2	2	2	2
8	2	2	2	2	2	2	2
9	2	2	2	2	2	2	2

10	2	2	2	2	2	2	2
11	2	2	2	2	2	2	2
12	2	2	2	2	2	2	2
13	2	2	2	2	2	2	2
14	1	1	1	1	1	1	1
15	2	2	2	2	1	1	2
16	1	1	1	2	1	2	1
17	2	2	2	2	2	2	2
18	2	2	2	2	2	2	2
19	2	1	1	1	2	2	2
20	2	2	2	2	2	2	2
21	2	2	2	2	2	2	2
22	1	1	1	1	1	1	1
23	2	2	2	2	2	2	2
24	1	1	1	1	1	1	1
25	2	2	2	1	2	2	2
26	2	2	2	2	2	2	2
27	1	2	1	1	1	2	1
28	2	2	2	2	2	2	2
29	1	1	1	1	1	1	1
30	2	2	2	2	2	2	2
31	2	2	2	2	2	2	2
32	2	2	2	2	2	2	2
33	2	2	2	2	2	2	2
34	1	1	1	2	2	2	1
35	2	2	2	2	2	2	2

36	2	2	2	2	2	2	1
37	2	2	2	2	2	2	2
38	1	1	1	1	2	1	1
39	1	2	2	2	1	2	1
40	2	2	2	2	2	2	2
41	2	2	2	2	2	2	2
42	1	2	2	2	2	1	2
43	2	2	2	2	2	2	2
44	2	2	2	2	2	2	2
45	2	1	2	1	1	2	2
46	2	2	2	2	2	2	2
47	1	1	1	1	1	1	1
48	2	2	2	2	2	2	2
49	2	1	2	2	2	2	2
50	2	2	2	2	2	2	2
51	2	2	2	2	2	2	2
52	2	2	2	2	2	2	2
53	2	2	1	2	2	2	2
54	2	2	2	2	2	2	2
55	2	1	2	2	1	2	2
56	2	2	2	2	2	2	2
57	2	1	2	2	2	1	2
58	2	1	1	2	2	1	1
59	2	2	2	2	2	2	2
60	2	1	2	2	2	2	2
61	2	2	2	2	2	2	2

62	2	2	2	2	2	2	2
63	2	1	2	2	1	1	1
64	1	2	1	2	1	2	1
65	2	2	2	2	2	2	2
66	2	1	2	2	2	2	1
67	1	1	2	2	1	2	1
68	2	2	2	2	2	2	2
69	2	2	2	2	2	2	2
70	2	2	2	2	2	2	2
71	2	2	2	2	2	1	2
72	2	2	2	2	2	2	2
73	2	2	2	2	2	2	2
74	2	2	2	2	2	2	2
75	2	2	2	2	2	2	2
76	2	2	2	2	2	2	2
77	2	2	2	2	2	2	2
78	1	2	2	1	2	2	1
79	2	2	2	2	2	2	2
80	1	1	1	1	1	1	1
81	2	2	2	2	2	1	2
82	2	2	2	2	2	2	2
83	2	2	2	2	2	2	2
84	1	2	2	2	2	1	2
85	2	2	2	2	2	2	2
86	2	2	2	2	2	2	2
87	2	2	2	2	2	2	2

88	2	2	2	2	2	2	2
89	2	2	2	2	2	2	2
90	2	2	2	2	2	2	2
91	2	2	2	2	1	1	1
92	2	2	2	2	2	2	2
93	2	2	1	2	2	2	2
94	1	1	1	2	1	1	2
95	2	2	2	2	2	2	2
96	1	1	1	1	2	1	1
97	2	2	2	2	2	2	2
98	2	2	2	2	2	2	2
99	2	2	2	2	2	2	2
100	2	2	2	2	2	2	2
101	2	2	2	2	2	2	2
102	1	1	2	2	1	2	1
103	2	2	2	2	2	2	2
104	2	2	1	2	2	2	2
105	2	2	2	2	2	2	2
106	2	2	2	2	2	2	2
107	2	2	2	2	2	2	2
108	2	2	2	2	2	2	2
109	2	2	2	2	2	2	2
110	2	2	2	1	2	1	2
111	1	1	1	1	1	2	1
112	2	2	2	2	2	2	2
113	2	2	2	2	2	2	2

114	2	2	2	2	2	2	2
115	2	2	2	2	2	2	2
116	2	2	2	2	2	2	2
117	2	2	2	2	2	2	2
118	1	1	1	2	1	2	1
119	2	2	2	2	2	2	2
120	1	1	1	1	1	1	1
121	2	2	2	2	2	2	2
122	2	2	2	2	2	2	2
123	2	2	2	2	2	2	2
124	2	2	2	2	2	2	2
125	2	2	2	2	2	2	2
126	2	2	2	2	2	2	2
127	2	2	2	2	2	2	1
128	2	2	2	2	2	2	2
129	2	2	2	2	2	2	2
130	2	2	1	2	2	1	2
131	2	2	2	2	2	2	2
132	2	2	2	2	2	2	2
133	1	2	1	2	1	1	2
134	2	2	2	2	2	2	2
135	2	2	2	2	2	2	2
136	2	2	2	2	2	2	2
137	2	2	2	2	2	2	2
138	2	2	2	2	2	2	2
139	2	2	2	2	2	2	2

140	2	2	2	2	2	2	2
141	2	2	2	2	2	2	2
142	2	2	2	2	2	2	2
143	1	1	1	1	1	1	1
144	1	2	2	2	2	2	2
145	2	1	2	2	2	2	2
146	2	2	2	2	2	2	2
147	2	2	2	2	2	2	2
148	1	1	1	1	1	1	1
149	2	2	2	2	2	2	2
150	2	2	2	2	2	2	2
151	2	2	2	2	2	2	2
152	2	2	2	2	2	2	1
153	2	2	2	2	2	2	2
154	2	2	2	2	2	2	2
155	1	2	2	2	2	2	2
156	2	2	2	2	2	2	2
157	2	2	2	2	2	2	2
158	2	2	2	2	2	2	2
159	2	2	2	2	2	2	2
160	2	2	2	2	2	2	2
161	2	2	2	2	2	2	2
162	2	2	2	2	2	2	2
163	2	2	2	2	2	2	2
164	1	1	1	2	1	1	1
165	2	2	2	2	2	2	1

166	2	2	2	2	2	2	2
167	2	2	2	2	2	2	2
168	2	2	2	2	2	2	2
169	2	2	2	2	2	2	2
170	2	1	2	1	2	2	2
171	1	1	1	1	1	1	1
172	2	2	2	2	2	2	2
173	2	2	2	2	2	2	2
174	2	2	2	2	2	2	2
175	2	2	2	2	2	2	2
176	2	2	2	2	2	2	2
177	2	1	1	2	2	1	2
178	2	2	2	2	2	2	2
179	1	2	1	1	1	1	1
180	2	2	2	2	2	2	2
181	2	2	2	2	2	2	2
182	2	2	2	2	2	2	2
183	2	2	1	2	2	2	1
184	2	2	2	2	2	2	2
185	2	2	2	2	2	2	2
186	2	2	2	2	2	2	2
187	2	2	2	2	2	2	2
188	2	1	2	2	2	2	1
189	2	2	2	2	2	2	2
190	1	1	1	1	1	1	1
191	2	2	2	2	2	2	2

192	2	2	2	2	2	2	2
193	2	2	2	2	2	2	2
194	1	1	1	1	1	1	1
195	2	2	2	2	2	2	2
196	2	2	2	2	2	2	2
197	2	2	1	2	1	1	2
198	2	2	2	2	2	2	2
199	2	2	2	2	2	2	2
200	1	1	1	1	1	2	1
201	1	1	1	1	1	1	1
202	2	2	2	2	2	2	2
203	2	2	2	2	2	2	2
204	2	2	2	2	2	2	2
205	2	2	2	2	2	2	2
206	1	1	1	1	1	1	1
207	2	2	2	2	2	2	2
208	2	2	2	2	2	2	2
209	2	2	2	2	2	2	2
210	3	3	3	3	3	3	3
211	2	2	2	2	2	2	2
212	2	2	2	2	2	2	2
213	2	2	2	2	2	2	2
214	2	2	2	2	2	2	2
215	2	2	2	2	2	2	2
216	1	1	1	1	1	1	1
217	2	2	1	2	2	1	2

218	2	2	2	2	1	2	2
219	2	1	2	2	1	2	2
220	2	2	2	2	2	2	2
221	2	2	2	2	2	2	2
222	2	2	2	2	2	2	2
223	2	2	2	2	2	2	2
224	1	1	1	2	1	1	1
225	2	2	2	2	2	2	2
226	2	2	2	2	2	2	2
227	2	1	2	2	2	2	2
228	1	1	2	1	1	2	2
229	1	2	1	2	2	2	2
230	2	2	2	2	2	2	2
231	1	2	1	2	1	1	1
232	2	2	1	2	2	1	2
233	2	2	2	2	2	2	2
234	2	2	2	2	2	2	2
235	2	2	2	2	2	2	2
236	2	1	2	2	2	2	2
237	2	1	2	2	2	2	2
238	1	2	2	1	1	2	2
239	2	2	2	2	2	2	2
240	2	2	2	2	1	2	2
241	2	2	2	2	2	1	2
242	1	1	1	1	1	1	1
243	2	2	2	2	2	2	2

244	2	2	2	2	2	2	2
245	2	2	2	2	2	2	2
246	2	2	2	2	2	2	2
247	2	2	2	2	2	2	2
248	2	2	2	2	2	2	2
249	2	2	2	2	2	2	2
250	2	2	2	2	2	2	2
251	1	1	1	1	1	1	1
252	2	2	2	2	2	2	2
253	2	2	2	2	2	2	2
254	3	3	3	2	2	2	2
255	2	2	2	2	2	2	2
256	2	2	2	2	2	2	2
257	2	2	2	2	2	2	2
258	2	2	2	2	2	2	2
259	2	2	2	2	2	2	2
260	2	2	2	2	2	2	2
261	1	2	2	1	2	2	2
262	2	2	2	2	2	2	1
263	1	1	1	1	1	1	1
264	1	1	2	1	1	1	1
265	2	1	1	1	1	1	1
266	2	2	2	2	2	2	2
267	2	2	2	2	2	2	2
268	1	1	1	1	2	1	1
269	2	2	2	2	2	2	2

270	2	2	2	2	2	2	2
271	2	3	2	2	2	2	3
272	1	1	1	1	1	1	1
273	2	2	2	2	2	2	2
274	2	2	2	2	2	2	2
275	2	1	1	1	1	1	1
276	2	2	2	2	2	2	2
277	2	2	2	2	2	2	2
278	1	1	1	1	1	1	1
279	2	2	2	2	2	2	2
280	2	2	2	2	2	2	2
281	2	2	2	2	1	1	2
282	3	2	2	2	3	2	3
283	2	2	2	2	2	2	2
284	2	2	2	2	2	2	2
285	2	2	2	2	2	2	2
286	1	1	2	1	1	2	1
287	1	2	2	2	2	2	2
288	2	2	2	2	2	2	2
289	2	2	2	2	2	2	2
290	2	2	2	2	2	2	1
291	2	2	2	2	2	2	2
292	2	2	1	2	2	2	2
293	2	2	2	2	2	2	2
294	2	2	2	2	2	2	2
295	1	1	1	1	1	1	1

296	2	2	1	1	1	2	1
297	2	2	2	2	2	2	2
298	2	2	2	2	2	2	2
299	2	2	2	1	1	2	2
300	2	2	2	2	2	2	2
301	1	2	2	2	1	2	2
302	2	2	2	2	2	2	2
303	2	1	2	1	1	1	2
304	2	2	2	2	2	2	2
305	2	2	2	2	2	2	2
306	2	2	2	2	2	2	2
307	2	2	2	2	2	2	2
308	2	2	2	2	2	2	2
309	2	2	2	2	2	2	2
310	2	2	2	2	2	2	2
311	2	2	2	2	2	2	2
312	2	2	2	2	2	2	2
313	2	2	2	2	2	2	2
314	2	2	2	2	2	2	2
315	2	2	2	2	2	2	2
316	2	2	1	1	1	2	2
317	2	2	2	2	2	2	2
318	2	2	2	2	2	2	2
319	2	2	2	2	2	2	2
320	1	1	2	1	2	1	1
321	2	2	2	2	2	2	2

322	2	2	2	2	2	2	3
323	1	1	1	1	1	1	1
324	2	2	2	2	2	2	2
325	2	2	2	2	2	2	2
326	1	1	1	1	1	1	1
327	2	2	2	2	2	2	2
328	3	3	3	3	3	3	3
329	2	2	2	2	2	2	2
330	2	2	2	2	2	2	2
331	2	2	2	2	1	2	2
332	1	2	1	2	1	2	1
333	2	2	2	2	1	2	1
334	1	2	1	1	1	1	1
335	2	2	2	2	2	2	2
336	2	2	2	2	2	2	1
337	2	2	2	1	1	1	2
338	1	1	1	1	1	2	1
339	2	2	2	2	2	2	2
340	2	3	2	2	2	2	2
341	2	2	2	2	2	2	2
342	2	2	2	2	2	2	2
343	2	2	2	2	2	2	2
344	1	1	1	1	1	1	1
345	2	2	2	2	2	2	2
346	2	2	2	2	2	2	2
347	2	2	1	1	1	2	1

348	1	1	1	1	1	1	1
349	2	2	2	2	2	2	2
350	2	2	2	2	2	2	2
351	2	2	2	2	2	2	2
352	2	2	2	2	2	2	2
353	2	2	2	2	2	2	2
354	2	2	1	2	2	1	1
355	2	2	2	2	2	2	2
356	2	1	2	1	2	1	2
357	2	2	2	1	2	2	2
358	2	2	2	2	2	2	2
359	2	2	2	2	2	2	2
360	2	2	2	2	2	2	2
361	1	1	2	1	1	1	2
362	3	2	2	2	2	2	2
363	2	2	2	2	2	2	2
364	2	2	2	2	2	2	2
365	2	2	2	2	2	2	2
366	2	2	2	2	2	2	2
367	2	2	2	2	2	2	2
368	2	2	2	2	2	2	2
369	2	2	2	2	2	2	2
370	1	1	2	1	1	1	1
371	2	2	2	2	2	2	2
372	2	2	2	2	2	2	2
373	2	2	2	2	2	2	2

374	2	2	2	2	2	2	2
375	2	2	2	2	2	2	2
376	2	2	1	2	2	2	2
377	2	2	2	2	2	2	2
378	1	1	1	2	2	1	1
379	2	2	2	2	2	2	2
380	2	2	2	2	2	2	2
381	2	2	2	1	2	2	1
382	2	2	2	2	2	2	2
383	1	2	1	2	1	2	1
384	2	2	2	2	2	2	2
385	2	2	2	2	2	2	2
386	2	2	2	2	2	2	1
387	1	2	2	2	2	2	2
388	2	2	2	2	2	2	2
389	2	2	2	2	2	2	2
390	2	2	2	2	2	2	2
391	2	2	1	2	2	2	2
392	2	2	2	2	2	2	2
393	2	2	2	2	2	2	2
394	2	2	2	2	2	2	2
395	2	2	2	2	2	2	2
396	2	1	1	2	1	1	2
397	1	2	1	2	2	2	1
398	2	2	2	2	2	2	2
399	2	2	2	2	2	2	2

400	2	2	2	2	2	2	2
401	2	1	1	1	2	2	2
402	2	2	2	2	2	2	2
403	2	2	2	2	2	2	2
404	2	2	1	2	2	1	2
405	1	1	1	1	1	1	1
406	2	2	2	2	2	2	2
407	2	1	2	1	2	1	1
408	2	2	2	2	2	2	2
409	1	1	1	2	1	2	1
410	2	2	2	2	2	2	2
411	2	2	2	2	2	2	2
412	2	2	2	2	2	2	2
413	1	1	1	2	2	2	2
414	2	2	2	2	2	2	2
415	2	1	1	2	1	1	1
416	2	2	2	2	2	2	2
417	2	2	2	2	2	2	2
418	2	2	2	2	2	2	2
419	3	3	2	2	3	3	2
420	2	2	2	2	2	1	2
421	2	2	2	2	2	2	2
422	2	2	2	2	2	2	2
423	1	1	1	1	1	1	1
424	2	2	2	2	2	2	2
425	2	2	2	2	2	2	2

426	2	2	2	2	2	2	2
427	1	1	2	1	1	1	1
428	2	2	2	2	2	2	2
429	2	2	2	2	2	2	2
430	2	2	1	2	1	2	2
431	2	2	1	2	2	1	1
432	1	2	2	2	1	2	2
433	2	2	2	2	2	2	2
434	2	2	2	2	2	2	2
435	1	1	1	1	1	1	1
436	2	2	2	2	2	2	2
437	2	2	2	2	2	2	2
438	1	2	2	1	1	1	2
439	1	2	2	2	2	2	2
440	2	2	2	1	2	1	1
441	2	2	2	2	2	2	2
442	2	2	2	2	2	2	2
443	1	1	1	1	1	1	1
444	1	1	2	1	1	1	1
445	2	1	2	2	1	1	2
446	2	2	2	2	2	2	2
447	2	2	1	2	2	1	2
448	2	2	2	1	1	2	2
449	2	1	1	1	1	1	1
450	2	2	2	2	2	2	2
451	2	2	2	2	1	1	1

452	2	2	2	2	2	2	2
453	2	2	2	2	2	2	2
454	2	2	2	2	2	2	2
455	2	2	2	2	2	2	2
456	2	1	1	1	1	2	1

