

**PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA
DI MODERASI OLEH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL
SUPPORT* DI SATUAN BRIMOB POLDA SUMUT**

TESIS

OLEH

**YUNI DARTI
NPM. 241804089**



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

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/7/26

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)31/7/26

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI**

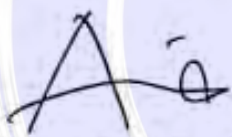
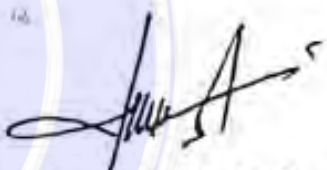
HALAMAN PENGESAHAN

**Judul : Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Di Moderasi Oleh
Perceived Organizational Support Di Satuan Brimob POLDA SUMUT**

Nama : Yuni Darti

NPM : 241804089

Menyetujui

Pembimbing I  Dr. Siti Aisyah, M.Psi, Psikolog	Pembimbing II  Dr. Patisina, ST., SH., M.Eng., MH
---	--

Ketua Program Studi Magister Psikologi  Dr. Salamiah Sari Dewi, M.Psi	Direktur  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.



HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Yuni Darti

NPM : 241804089

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: **Ketik Judul**. 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 :

Yang menyatakan



Yuni Darti

NPM : 241804089

ABSTRAK

Yuni Darti. Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Di Moderasi Oleh *Perceived Organizational Support* Di Satuan Brimob POLDA SUMUT. Magister Psikologi, Program Pascasarjana, Universitas Medan Area, 2026

Kinerja individu merupakan prestasi kerja yaitu perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja yang berkualitas akan terwujud bila sebuah organisasi dapat memilih calon individu yang mempunyai motivasi yang sesuai dengan pekerjaannya serta memiliki kualitas yang memungkinkan agar bisa bekerja secara maksimal. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu sangat beragam, mencakup aspek internal individu dan lingkungan eksternal tempat mereka bekerja. Secara umum, faktor-faktor ini dapat dikelompokkan menjadi faktor individu (seperti kemampuan, pengetahuan, motivasi, kepribadian, *work life balance* dan komitmen), faktor pekerjaan (seperti beban kerja, fasilitas, dan desain pekerjaan), serta faktor lingkungan (seperti kepemimpinan, dukungan organisasi, budaya organisasi, dan lingkungan kerja). peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja di Moderasi oleh *Perceived Organizational Support*. Penelitian dilakukan terhadap 232 orang, hasil menunjukkan (1). Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *work life balance* terhadap *perceived organizational support* di Satuan Brimob Polda Sumut. sebesar 52,7%. (2). Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *perceived organizational support* terhadap kinerja personel Satuan Brimob Polda Sumut. Sebesar 34,7%. (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *work life balance* terhadap kinerja personel Satuan Brimob Polda Sumut. sebesar 30,9%. (4). Terdapat pengaruh signifikan antara *work life balance* terhadap kinerja yang dimoderasi oleh *perceived organizational support*. 11,7%.

Kata kunci: Kinerja, *work life balance*, *perceived organizational support*

ABSTRACT

Yuni Darti. The Influence of Work Life Balance on Performance Moderated by Perceived Organizational Support in the Brimob Unit of POLDA SUMUT. Master of Psychology, Postgraduate Program, Universitas Medan Area, 2026

Individual performance is work achievement, which is the comparison between observable work results and the work standards set by the organisation. Quality performance will be realised if an organisation can select candidates who have motivation suited to their work and possess qualities that allow them to perform optimally. Factors affecting individual performance are very diverse, encompassing both internal aspects of the individual and the external environment in which they work. In general, these factors can be categorised into individual factors (such as ability, knowledge, motivation, personality, work life balance, and commitment) and job factors (such as workload, facilities, and job design) as well as environmental factors (such as leadership, organizational support, organizational culture, and work environment). The researcher is interested in conducting a study titled The Effect of Work Life Balance on Performance Moderated by Perceived Organizational Support. The study was conducted on 232 people, and the results show (1) a positive and significant effect of work life balance on perceived organizational support at the Brimob Unit of the North Sumatra Police by 52.7%. (2) There is a positive and significant effect of perceived organizational support on the performance of personnel in the Brimob Unit of North Sumatra Regional Police, amounting to 34.7%. (3) There is a positive and significant effect of work life balance on the performance of personnel in the Brimob Unit of North Sumatra Regional Police, amounting to 30.9%. (4) There is a significant effect of work life balance on performance moderated by perceived organizational support, amounting to 11.7%.

Keywords: Performance, work life balance, perceived organizational support

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT yang melimpahkan rahmad dan karuniaNya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul *Pengaruh Psychological Well Being Terhadap Keterlibatan Kerja Dengan Etos Kerja Sebagai Variabel Mediasi*. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Shalawat beruntai salam peneliti lantunkan bagi Nabi besar Muhammad SAW sang pencerah ummat dengan segala kelembutannya, kasih sayangnya, kesabarannya dalam membina akhlak ummat ini, dan beragam suri tauladan yang patut kita amalkan menuju jiwa yang bersih dalam menggapai kebahagiaan hidup akhirat kelak.

Peneliti sangat menyadari bahwa tesis ini tidak akan selesai dengan baik tanpa adanya dukungan nyata baik secara moril maupun materil dari beberapa pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area. Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc.
2. Prof. Dr. H. Retna Astuti K, M.Si sebagai Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Medan Area.
3. Dr. Salamiah Sari Dewi, M.Psi, sebagai Ketua Prodi Magister Psikologi Universitas Medan Area,
4. Dr. Siti Aisyah, M.Psi, Psikolog sebagai dosen pembimbing I atas bimbingan, arahan dan waktu yang telah diluangkan kepada peneliti

5. Dr. Patisina, ST., SH., M.Eng., MH, atas bimbingan, arahan dan waktu yang telah diluangkan kepada peneliti untuk berdiskusi selama menjadi dosen pembimbing II pada penulisan tesis ini
6. Kepada Komandan Satuan Brimob Polda Sumatera Utara yang telah memberi izin untuk melaksanakan penelitian, beserta seluruh personel yang telah bersedia meluangkan waktu dalam mengisi dan menjawab instrument penelitian.
7. Seluruh Dosen Program Pascasarja Psikologi khususnya dosen Psikologi Industri & Organisasi yang telah memberikan arahan dan bimbingan untuk mendalami ilmu Psikologi.
8. Kepada Ayahanda, Ibunda, Suami dan anak-anak serta seluruh keluarga yang selalu mendukung dengan semangat dan do'a dari awal kuliah hingga selesainya sidang tesis ini.
9. Teman-teman seperjuangan satu angkatan di minat Psikologi Industri & Organisasi angkatan 2024 yang banyak memberi masukan dan motivasi, terima kasih atas kerjasama dan informasi yang telah diberikan.

Dengan keterbatasan pengalaman, ilmu maupun pustaka yang ditinjau, penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan pengembangan lanjut agar benar benar bermanfaat. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran agar tesis ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi peneliti untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang.

Akhirnya peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah turut membantu peneliti dalam menyelesaikan tesis ini, yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Semoga Allah SWT akan

membalas semua kebbaikannya yang telah diberikan kepada peneliti. Tanpa bantuan mereka semua, tesis ini tidak akan pernah selesai. Sekali lagi peneliti ucapkan terima kasih.

Medan, Februari 2026
Peneliti

Yuni Darti
NPM. 241804089



DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	i
ABSTRAK.....	ii
ABSTRACT.....	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Hipotesis.....	10
1.5. Manfaat Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1. Kinerja.....	12
2.1.1. Pengertian Kinerja.....	12
2.1.2. Indikator Penilaian Kinerja Satker Satbrimob Polda	15
2.1.3. Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja	17
2.2. <i>Work-Life Balance</i>	19
2.2.1. Pengertian <i>Work-Life Balance</i>	19
2.2.2. Keuntungan Menerapkan Program <i>Work-Life Balance</i>	22
2.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Work-Life Balance</i>	23
2.2.4. Aspek-Aspek <i>Work-Life Balance</i>	26
2.3. Perceived Organizational Support.....	29
2.3.1. Pengertian <i>Perceived Organizational Support</i>	29
2.3.2. Faktor yang Mempengaruhi <i>Perceived Organizational Support</i>	31
2.3.3. Aspek <i>Perceived Organizational Support</i>	33
2.3.4. Dampak <i>Perceived Organizational Support</i>	36
2.4. Kerangka Konseptual.....	38
2.4.1. Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap <i>Perceived Organizational Support</i>	38
2.4.2. Pengaruh <i>Perceived organizational support</i> terhadap Kinerja	41
2.4.3. Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kinerja.....	44
2.4.4. Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja Di Moderasi Oleh <i>Perceived Organizational Support</i>	46
2.5. Kerangka Penelitian	48
BAB III METODE PENELITIAN.....	50
3.1. Tipe Penelitian	50
3.2. Identifikasi Variabel-variabel Penelitian.....	50
3.3. Definisi Operasional.....	50
3.4. Populasi dan Sampel	51
3.5. Metode Pengumpulan Data.....	52
3.6. Prosedur Penelitian.....	55

3.7. Teknik Analisis Data.....	56
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	60
4.1. Analisis Statistik Deskriptif	60
4.1.1. Statistik Deskriptif	60
4.2. Analisis Inferensial.....	64
4.2.1. Uji Kualitas Data.....	66
4.2.2. Analisis Model Pengukuran Variabel (<i>Measuremen Model</i>) dengan teknik <i>Confirmatory Analysis Factor</i> (CFA).....	68
4.3. Pembahasan.....	86
4.3.1. Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap <i>Perceived Organizational Support</i>	86
4.3.2. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Kinerja	87
4.3.3. Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja.....	88
4.4.4. Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja yang Dimoderasi oleh <i>Perceived Organizational Support</i>	89
BAB V PENUTUP.....	90
5.1. Kesimpulan	90
5.2. Saran.....	91
DAFTAR PUSTAKA	95
LAMPIRAN.....	99

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Kisi-Kisi Skala Work Life Balance Sebelum Uji Coba.....	54
Tabel 3.2. Blueprint Skala Perceived Organizational Support Sebelum Uji Coba.....	54
Tabel 4.1. Kategori Jawaban Responden.....	61
Tabel 4.2. Kategorisasi Skor Jawaban Reponsen Quality of Work Life	62
Tabel 4.3. Kategorisasi Skor Jawaban Responden.....	63
Tabel 4.4 Kategorisasi Skor Jawaban Reponden Keterlibatan Kerja	64
Tabel 4.5. Uji Normalitas Data	66
Tabel 4.6. Loading Factor CFA Work Life Balance Iterasi 1.....	70
Tabel 4.7. Loading Factor CFA Work Life Balance Iterasi 2.....	72
Tabel 4.8. Loading Factor CFA Perceived Organizational Support Iterasi 1	73
Tabel 4.9. Loading Factor CFA	74
Tabel 4.10. Loading Factor CFA Kinerja Iterasi 1	75
Tabel 4.11. Cross Loading Work Life Balance	76
Tabel 4.12. Cross Loading Perceived Organizational Support	77
Tabel 4.13. Cross Loading Kinerja	77
Tabel 4.14. Composite Reliability Work Life Balance.....	78
Tabel 4.15. Composite Reliability Perceived Organizational Support.....	79
Tabel 4.16. Composite Reliability Kinerja	79
Tabel 4.17. Nilai R-square Work Life Balance.....	80
Tabel 4.18. Nilai R-square Perceived Organizational Support	81
Tabel 4.19. Nilai R-square Kinerja	81
Tabel 4.20. Modit Fit	82
Tabel 4.21. Modit Fit	83
Tabel 4.22. Modit Fit	83
Tabel 4.23. Tabel Path Coefficient Full Model Gabungan	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Penelitian	49
Gambar 4.1. CFA Work Life Balance Iterasi 1	70
Gambar 4.2. CFA Work Life Balance Iterasi 2	71
Gambar 4.3. CFA Perceived Organizational Support Iterasi 1	72
Gambar 4.4. CFA Perceived Organizational Support Iterasi 2	74
Gambar 4.5. CFA Kinerja Iterasi 1	75
Gambar 4.6. Model Full Gabungan CFA fit (Running PLS Bootstrapping)	84



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Lembar <i>Informed Consent</i>	99
Lampiran 2. Skala Penelitian	100
Lampiran 3. Data Penelitian.....	105
Lampiran 4. Hasil Analisis Data	133
Lampiran 5. Surat Penelitian.....	141



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Secara garis besar salah satu tujuan organisasi dan organisasi yaitu agar dapat terus berkembang. Agar dapat berkembang maka organisasi sebagai sebuah system kerja yang terbentuk dari berbagai ragam kegiatan harus saling bekerja sama untuk mencapai tujuan yang ingin diraih itu, sehingga fokus utamanya adalah pada sumber daya manusia

Di era globalisasi yang terus berkembang, organisasi dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks dalam mengelola sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aspek penting dalam setiap organisasi di era globalisasi saat ini. Dalam lingkungan yang semakin kompleks dan berubah dengan cepat, manajemen SDM memiliki peran strategis dalam memastikan keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan global

Sumber daya manusia berperan penting dalam menjalankan kegiatan pada suatu organisasi. Agar tujuan organisasi dapat tercapai maka dibutuhkan individu yang bekerja secara efisien dan efektif sehingga memberikan hasil kerja yang baik. Individu merupakan aset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis di dalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi, hal ini tentu tidak terlepas dari kinerja.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dari suatu perusahaan atau organisasi. Berkembang atau tidaknya suatu organisasi tidak lepas dari peran penting sumber daya manusia, maka sangat dibutuhkan sekali kerja sama yang

baik antara pihak organisasi dengan pihak sumber daya manusia. Hal ini juga tidak terlepas dialami oleh organisasi Sat Brimob Polda Sumatera Utara, Brimob merupakan organisasi elit militer yang dimiliki oleh Negara Kesatuan Republik Indonesia. Fungsi dari SATUAN BRIMOB adalah menjaga keamanan bangsa Indonesia. Maka anggota Brimob dituntut untuk menunjukkan *performance* kinerja yang baik dan memiliki jiwa pengabdian dalam bekerja, sehingga dalam bekerja kepentingan masyarakat menjadi sangat penting dan terutama untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.

Korps Brigade Mobil atau sering disingkat Korps Brimob adalah kesatuan operasi khusus yang bersifat paramiliter milik Polri. Korps Brimob juga dikenal sebagai salah satu unit tertua yang ada di dalam organisasi Polri. Beberapa tugas utamanya adalah penanganan terorisme domestik, penanganan kerusuhan, penegakan hukum berisiko tinggi, pencarian dan penyelamatan (SAR), penyelamatan sandera, dan penjinakan bom (EOD). Korps Brigade Mobil juga bersifat sebagai komponen besar didalam Polri yang dilatih untuk melaksanakan tugas-tugas anti-separatis dan anti-pemberontakan, sering kali bersamaan dengan operasi militer. Korps Brimob tergolong sebagai "Unit Taktis Polisi" (Police Tactical Unit - PTU) dan secara operasional bersifat kesatuan Senjata dan Taktik Khusus (SWAT) polisi (termasuk Densus 88 dan Gegana Brimob).

Satuan Brimob Polda SUMUT yang merupakan bagian dari Kepolisian Negara Daerah Sumatera Utara yang memiliki tugas pokok fungsi menanggulangi gangguan keamanan dan ketertiban masyarakat yang berkadar dan berintensitas tinggi seperti penanggulangan terorisme (*Wanteror*), penjinakan bahan peledak/Bom (Jibom), penanggulangan huru-hara, kerusuhan masa (PHH) serta

bantuan penyelamatan dan pencarian korban kecelakaan/bencana alam (SAR) juga tugas-tugas insurjensi *back-up* Kepolisian Wilayah dalam bentuk operasi Kepolisian.

Selain tugas pokok di atas berdasarkan Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pada Tingkat Kepolisian Daerah Satuan Brimob Polda Sumatera Utara juga memiliki peran: a). berperan untuk membantu fungsi kepolisian lainnya; b). memiliki peran sebagai pelengkap operasi kepolisian kewilayahan; c). berperan untuk menjadi penambah kekuatan fungsi kepolisian dalam urusan melaksanakan tugas operasional daerah; d). berkewajiban untuk melindungi semua orang yang ada di daerah yang sedang terancam, baik itu anggota kepolisian lainnya serta masyarakat; e). memiliki peran menggantikan kepolisian lainnya dalam pelaksanaan tugas yang berintensitas tinggi.

Dari laporan kinerja satuan Brimob Realisasi kinerja indikator utama tingkat kualitas penanggulangan gangguan keamanan dan ketertiban masyarakat yang berkadar dan berintensitas tinggi pada TW I sebesar 92.13% dari target 95.97% capaian kinerja sebesar 96,25%. dan apabila dibandingkan dengan target 1 tahun yaitu pada tahun 2024 sebesar 96.25% maka capaian kinerja sebesar 92,13% sehingga capaian kinerja masih belum mencapai target yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan (data SDM). Capaian kinerja pada semester II (periode Juli s/d Desember 2024) menunjukkan persentasi capaian dalam kriteria Cukup : 2%, Baik : 28%, Baik Sekali 63% dan *Excellence*: 7% menjadikan sebuah tanggung jawab dan pertanyaan faktor yang mempengaruhi capaian kinerja personil (Data SDM Brimob)

Selain itu dalam laporan kinerja satuan Brimob Poldasu, diajukan alternative solusi berupa meningkatkan profesionalitas personel melalui Latihan peningkatan kemampuan secara continue dan pembekalan peraturan perundangan tentang HAM, SOP dan Protap, pemeliharaan peralatan Alsus Almatesus sehingga siap pakai serta penggunaan anggaran yang selektif.

Kinerja merupakan suatu hasil konkret yang dapat diamati dan dapat diukur (Riai veithzal & Juavani ella,2013) yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap individu atau individu. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan individu. Oleh karena itu kinerja merupakan sasaran penentu dalam mencapai tujuan individu. Menurut (Mangkunegara, 2014), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang individu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Kinerja individu merupakan prestasi kerja yaitu perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja yang berkualitas akan terwujud bila sebuah organisasi dapat memilih calon individu yang mempunyai motivasi yang sesuai dengan pekerjaannya serta memiliki kualitas yang memungkinkan agar bisa bekerja secara maksimal. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak bisa dilakukan oleh individu. Kinerja seorang individu akan baik apabila individu mempunyai keahlian yang berkualitas, kesediaan untuk bekerja, adanya upah atau imbalan yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Kinerja sangat penting bagi suatu organisasi karena kinerja yang berkualitas tentu bisa mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas, dengan kinerja yang berkualitas dari

buruh dan individu maka tugas yang diberikan atau pekerjaan yang tujuan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat.

Silaen, N. R., dkk. (2021) mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu usaha individu dalam organisasi untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik. Kinerja selalu melibatkan kualitas serta kuantitas individu dalam pencapaian usaha organisasi. Dalam hal ini performa kerja diartikan juga sebagai suatu usaha yang dilakukan oleh individu untuk memenuhi tuntutan kerja. Kinerja didefinisikan sebagai kemampuan masing-masing individu untuk mencapai tujuan kerja, memenuhi harapan organisasi, serta mencapai tolak ukur atau mencapai tujuan dari organisasi tersebut (Wu, 2011). Koopmans et al (2012) menjelaskan yang digunakan untuk mengembangkan kinerja termasuk kuantitas dan kualitas kerja, keterampilan kerja, dan pengetahuan pekerjaan.

Borman dan Motowidlo (2013) mengidentifikasi bahwa kinerja merupakan perilaku individu yang diperlukan untuk efektivitas organisasi. Secara kontekstual, mereka mendefinisikan performa kerja sebagai upaya individu yang tidak berkaitan langsung dengan tugas pokoknya. Menurut Winardi, (2016), perilaku tersebut penting karena mereka membentuk organisasi, sosial, dan psikologis yang berperan penting untuk aktivitas dalam proses bekerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu sangat beragam, mencakup aspek internal individu dan lingkungan eksternal tempat mereka bekerja. Secara umum, faktor-faktor ini dapat dikelompokkan menjadi faktor individu (seperti kemampuan, pengetahuan, motivasi, kepribadian, *work life balance* dan komitmen), faktor pekerjaan (seperti beban kerja, fasilitas, dan desain

pekerjaan), serta faktor lingkungan (seperti kepemimpinan, dukungan organisasi, budaya organisasi, dan lingkungan kerja). (Winardi, 2016),

Robbins (2018) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu sangat beragam, mencakup aspek internal individu dan lingkungan eksternal tempat mereka bekerja. Secara umum, faktor-faktor ini dapat dikelompokkan menjadi faktor individu (seperti kemampuan, pengetahuan, motivasi, kepribadian, *work life balance* dan komitmen), faktor pekerjaan (seperti beban kerja, fasilitas, dan desain pekerjaan), serta faktor lingkungan (seperti kepemimpinan, dukungan organisasi, budaya organisasi, dan lingkungan kerja).

Anggota organisasi yang disebut pegawai, karyawan ataupun personel dituntut untuk dapat bekerja dengan baik namun mereka juga memiliki kehidupan diluar pekerjaan yang harus diperhatikan seperti keluarga, komunitas sosial, studi, dan komitmen lainnya. Jadi, banyak organisasi yang meningkatkan kebijakan sumber daya manusia dan praktek yang membahas keseimbangan kerja/hidup (*work-life balance*) untuk membantu karyawan mereka mengatasi kehidupan waktu-tekanan mereka dan meningkatkan upaya organisasi untuk merekrut, mempertahankan, dan memotivasi karyawan dihargai di pasar yang sangat kompetitif (De Cieri, et all. 2015).

Work life balance (keseimbangan kehidupan kerja) merupakan faktor penting karena dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas individu dan organisasi. *Work life balance* adalah suatu keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan seorang individu (Lockwood, 2005). Dalam pandangan *work life balance*, bekerja merupakan pilihan dalam mengelola tanggung jawab kerja serta tanggung jawab terhadap keluarga dan social. Berbeda halnya dalam

pandangan organisasi, *work life balance* merupakan tantangan dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung pada stabilitas kinerja pegawai. Hal ini juga berlaku pada pekerja-pekerja dengan jam kerja dan intensitas kerja yang tinggi, seperti anggota kepolisian.

Polisi merupakan salah satu profesi yang memiliki tuntutan pekerjaan yang cukup berat dan merasa terbebani dengan pekerjaannya. Tuntutan pekerjaan polisi dapat mengakibatkan risiko kelelahan yang berkepanjangan karena kurangnya waktu untuk istirahat. Kondisi yang dialami oleh polisi memengaruhi *work-life balance* dengan kesulitan membagikan peran pekerjaan dan peran pribadi. Banyak studi yang menunjukkan rendahnya *work life balance* polisi. Rendahnya *work-life balance* polisi diakibatkan jam kerja yang panjang dan berlebihan. Kondisi *work-life balance* yang rendah dapat berdampak negatif terhadap kesehatan mental maupun fisiknya.

Work-life balance berupa keseimbangan personel tersebut dalam mengelola kualitas hidupnya terhadap tuntutan kerja. Kurangnya praktek *work-life balance* dalam dunia kerja menjadi salah satu faktor pemicu stress. Karena semakin banyaknya tuntutan dalam bekerja maka stres akan meningkat. Tuntutan kerja yang tinggi membuat personel kehilangan waktu istirahat dan bersantai. Hal ini dapat menimbulkan stres dan depresi sehingga pada akhirnya akan berdampak buruk pada pekerjaan itu sendiri dan menyebabkan produktivitas yang rendah (Wharton, 2009). Penelitian Udin (2023) menemukan bahwa karyawan yang memiliki *Work Life Balance* yang baik sering kali lebih baik dalam mengatur usaha dan waktu mereka; mereka lebih mungkin untuk memprioritaskan tugas-tugas secara efektif dan menghindari penundaan, yang semuanya berkontribusi

pada peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi. Keseimbangan personel dalam bekerja dan menjalani kehidupannya yang berkualitas juga dapat menjadi fokus perhatian institusi POLRI yang akan menjadikan personel semakin sejahtera dalam menjalani setiap pekerjaannya, menyadari bahwa kesuksesan personel dalam bekerja melalui pencapaian target dengan performance yang luar biasa, tidak hanya dari keterampilan dan kompetensi yang dimiliki personel semata.

Menurut Eisenberger (2019) menyatakan bahwa individu menganggap pekerjaan mereka sebagai hubungan timbal balik yang mencerminkan ketergantungan relatif yang melebihi kontrak formal dengan organisasinya yang berarti bahwa karyawan dan organisasi terlibat dalam hubungan timbal balik. Hal ini dikenal dengan *perceived organizational support*. Menurut Rhodes dan Eisenberger (2014), *perceived organizational support* adalah keyakinan karyawan mengenai sejauhmana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan dirinya. Berdasarkan pandangan *social exchange theory*, adanya *perceived organizational support* dapat menciptakan kewajiban bagi individu untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi serta membantu pencapaian objektif organisasi.

Perceived Organizational Support (POS) dikembangkan oleh Eisenberger berdasarkan pandangan *social exchange theory* (Blau, 1964, dalam Aamodt, 2010) dan *reciprocity norm* (Gouldner, 1960, dalam Aamodt, 2010), ia menyusun pandangan mengenai perspektif hubungan individu dan organisasi. Dalam pandangan Eisenberger dkk (2019), hubungan antara karyawan dengan organisasi adalah hubungan timbal balik sosial (*social exchange relationship*) dimana organisasi akan menawarkan karyawan imbalan dan kondisi kerja yang baik,

dengan harapan akan adanya loyalitas dan usaha kerja yang lebih dari karyawan. Ketika karyawan merasa telah didukung oleh organisasi, maka akan muncul *reciprocity norm*, dimana karyawan yang diperlakukan dengan baik, akan merasa wajib membalas perlakuan baik yang diterima dari organisasi. Saat organisasi mendukung segala aktivitas kerja, keadaan tersebut mengembangkan sikap positif individu untuk lebih terlibat dan menghasilkan performa/kinerja individu meningkat.

Penelitian Haq, dkk (2024) menemukan dari hasil analisis korelasi menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan antara *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap kinerja dengan nilai koefisien korelasi $r = 0,62$ ($p < 0,01$). Analisis regresi linier menunjukkan bahwa POS secara signifikan memprediksi kinerja dengan koefisien regresi $\beta = 0,57$ ($p < 0,01$), dan POS menjelaskan 38% variasi dalam kinerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja individu. Temuan ini juga mendukung teori pertukaran sosial, yang menyatakan bahwa individu yang merasa didukung oleh organisasi cenderung memberikan timbal balik dalam bentuk komitmen dan kinerja yang lebih tinggi.

Dari uraian dan latar belakang masalah peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja di Moderasi oleh *Perceived Organizational support*

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah ada pengaruh *work life balance* terhadap *perceived organizational support*?

2. Apakah ada pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja ?
3. Apakah ada pengaruh *work life balance* terhadap kinerja ?
4. Apakah ada pengaruh *work life balance* terhadap kinerja di moderasi oleh *perceived organizational support* ?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan ingin melihat:

1. Pengaruh *work life balance* terhadap *perceived organizational support*
2. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja
3. Pengaruh *work life balance* terhadap kinerja
4. Pengaruh *work life balance* terhadap kinerja di moderasi oleh *perceived organizational support*

1.4. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

1. Ada pengaruh *work life balance* terhadap *perceived organizational support*
2. Ada pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja
3. Ada pengaruh *work life balance* terhadap kinerja
4. Ada pengaruh *work life balance* terhadap kinerja di moderasi oleh *perceived organizational support*

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini berguna/bermanfaat sebagai berikut :

1.5.1 Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu psikologi dalam topik manajemen khususnya yang bersangkutan tentang kinerja personil, *work life balance*, dan *perceived organizational support*.

1.5.2 Manfaat Praktis

1. Sebagai masukan kepada sumber daya yang ada dalam organisasi Polri mengenai pengaruh *work life balance* terhadap kinerja di moderasi oleh *perceived organizational support* dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan perbaikan kinerja personil Polri.
2. Membantu pihak manajemen Polri dalam menyusun formulasi ideal dari sebuah peningkatan kinerja personil, *work life balance* dan *perceived organizational support* sesuai dengan ciri dan karakteristik yang dibutuhkan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja

2.4.1. Pengertian Kinerja

Secara umum, definisi kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya. Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. (Kaswan., 2018)

Selanjutnya Luthans, F. (2011) mengemukakan bahwa Kinerja adalah sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan disini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Untuk faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja karyawan/kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan, emosi, motivasi, kesejahteraan, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang, antara lain berupa peraturan ketenaga kerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai social, serikat buruh, kondisi ekonomi perubahan lokasi kerja dan kondisi pasar.

Mathis, R.L. & J.H. Jackson. (2016) berpendapat bahwa dalam peningkatan kinerja karyawan, karyawan harus dapat melaksanakan tugasnya. kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur bahwa atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian.

Terry, G R dan Rue, Leslie W. (2015), menambahkan bahwa aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Kinerja karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas untuk mencapai keberhasilan dalam bekerja pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh.

Konsep dan definisi kinerja, pada prinsipnya adalah sama, namun penelitian ini fokus pada kinerja pada satuan Brimop teori akan diselaraskan dengan tempat penelitian. Kinerja dari personil satuan Brimob tergantung dari kemampuan personil itu sendiri, yang didukung oleh lingkungan tugas dan pekerjaan yang baik dan kondusif, relasi dan hubungan kerja yang sehat dan komunikatif antara unsur yang ada dalam sat brimod, pimpinan yang handal mampu untuk mengarahkan, mengendalikan serta melakukan pendekatan terhadap anggotanya dalam mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif. Hubungan baik antar personil dalam lingkungan kerja satuan brimob menjadi prioritas. Kinerja

anggota yang didukung komponen lainnya menjadi faktor dalam kinerja kondusif dan akan menghasilkan berbagai prestasi, yang mengangkat citra satuan brimob.

Kinerja personil sat brimob selalu dipengaruhi oleh faktor Internal dan faktor Eksternal. Adapun faktor Internal yang melekat pada diri pribadi personil itu sendiri seperti kecerdasan berpikir, kemampuan menangani konflik, keseimbangan kehidupan pribadi dan sosial, mengelola emosi dan memiliki pandangan hidup simple dan jelas. Mampu melakukan tugas pekerjaannya dengan focus dan semangat. Adapun faktor eksternal yang datang dari luar dirinya seperti: Komunikasi dua arah secara efektif, kemampuan menerima dukungan organisasi, hubungan kerja antara personil terjalin harmonis, didalam kantor maupun diluar kantor. Dalam melaksanakan tugasnya sat Brimob sebagai aparat Negara, senantiasa melindungi, mengayomi dan memberi pelayanan kepada masyarakat yang memerlukan. Satuan Brimob milik masyarakat dan bersatu dengan masyarakat. Adapun penilaian masyarakat terhadap kinerja personil brimob masih terdapat yang nyinyir karena dipengaruhi oleh oleh segelintir personil sehingga merusak citra satuan Brimob. Sebagai persoalan yang serius yang harus disikapi dengan sikap dan konsep sehingga dapat diatasi dengan keadaan yang kondusif.

Dalam menjalankan tugas dan wewenangnyasat brimob yang memberikan rasa aman dan nyaman pada masyarakat, melaksanakan penegakan hukum yang adil, memberikan perlindungan terhadap masyarakat. Satuan brimob Polda Sumatera Utara terus komitmen untuk bersikap profesional, transparansi dan akuntabilitas untuk mewujudkan sikap dan tindakan dari personil dalam menjalankan tugas dan wewenangnya. Kualitas dan kinerja Satbrimob mendapat berbagai penilaian positif dan negatif dari masyarakat. Kinerja dan citra

Satbrimob tergantung pada pandangan masyarakat, dan masyarakat seperti apa mereka berperilaku. Kinerja Satbrimob yang dilakukan untuk mengangkat citra Satbrimob di mata masyarakat menjadi negatif karena oknum yang melanggar kode etik sebagai anggota kepolisian Satbrimob.

Dari perspektif institusi Polri, mengingat penelitian ini dilaksanakan di lingkungan Polda Sumut. dalam Undang- undang Nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, disebutkan bahwa Polri sebagai organisasi yang bertugas untuk melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat, Polri beserta Satker dibawahnya senantiasa dituntut untuk dapat menunjukkan kinerja sebagai bentuk untuk mendemonstrasikan akuntabilitas kinerjanya dalam upaya memelihara ketertiban dan keamanan masyarakat, memberikan pelayanan publik serta penegakan hukum. Sejalan dengan hal tersebut ditetapkan suatu indikator Kinerja Utama dan Penunjang yang digunakan ntuk mengukur kinerja Satker Satbrimob Polda secara komprehensif alam melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat.

Dengan demikian disimpulkan bahwa kinerja personil adalah bentuk kemampuan dalam memelihara ketertiban dan keamanan masyarakat, memberikan pelayanan publik serta penegakan hukum dengan indikator Kinerja Utama dan Penunjang yang digunakan ntuk mengukur kinerja Satker Satbrimob Polda secara komprehensif alam melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat.

2.1.2. Indikator Penilaian Kinerja Satker Satbrimob Polda

Indikator Kinerja Utama dan Penunjang yang digunakan ntuk mengukur kinerja Satker Satbrimob Polda secara komprehensif dalam melindungi,

mengayomi dan melayani masyarakat. Indikator Kinerja Utama dan Penunjang memiliki esensi dan substansi sebagai berikut:

1. Esensi Indikator Kinerja Utama dan Penunjang

- a. *Mission-Driven*: Indikator Kinerja Utama dan penunjang menjadi acuan bagi para pemangku kepentingan untuk menilai kinerja satbrimob Polda dalam menjalankan penjabaran misi Presiden Republik Indonesia di Satbrimob Polda yakni; menyelenggarakan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat melalui kegiatan Preemptif dan Preventif guna mewujudkan keamanan dan ketertiban sepanjang waktu;
- b. *Outward-Looking*: Indikator Kinerja Utama dan penunjang mencerminkan pemenuhan mandat Polri dalam pelaksanaan RPJM 2020-2024, terkait Prioritas Nasional memperkuat Stabilitas Polhukhankam dan transformasi pelayanan Publik, serta sasaran pembangunan menjaga stabilitas Keamanan nasional dan penegakan Hukum Nasional yang mantap;
- c. *Outcome-Oriented*: Indikator Kinerja Utama dan Penunjang mengukur kinerja yang bersifat outcome dari pelaksanaan kegiatan Anggaran Satker satbrimob Polda. Pencapaian kinerja dari pelaksanaan kegiatan Anggaran Satbrimob Polda diukur dari hasil yang diperoleh atau bahkan dampaknya, dan tidak sekedar mengukur kinerja yang bersifat output (keluaran) atau aktivitas.

2. Substansi Indikator Kinerja Utama dan Penunjang Indikator Kinerja Utama dan Penunjang merupakan suatu ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh Satuan kerja.

2.1.3. Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson (2016), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu, yaitu :

1. Kemampuan

Kemampuan individu memiliki pengaruh besar terhadap kinerjanya. Kemampuan, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan bakat, memungkinkan individu untuk menyelesaikan tugas dengan efektif dan mencapai hasil yang optimal. Kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang diberikan, serta didukung oleh motivasi dan lingkungan kerja yang kondusif, akan meningkatkan kinerja secara signifikan.

Beberapa aspek kemampuan individu yang mempengaruhi kinerja: (a). Pengetahuan dan Keterampilan: Kemampuan untuk memahami tugas, menerapkan pengetahuan yang relevan, dan menggunakan keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. (b). Bakat dan Minat: Bakat dan minat alami yang dimiliki individu dapat mendorong mereka untuk lebih bersemangat dan termotivasi dalam mengerjakan tugas, sehingga meningkatkan kualitas dan efisiensi pekerjaan. (c). Kemampuan Belajar: Kemampuan untuk menyerap informasi baru dan beradaptasi dengan perubahan akan membantu individu untuk terus mengembangkan diri dan meningkatkan kinerjanya. (d). Kemampuan Berpikir: Kemampuan kognitif seperti pemecahan masalah, analisis, dan pengambilan keputusan yang baik akan membantu individu untuk mengatasi tantangan dan membuat keputusan yang tepat. (e). Keterampilan Interpersonal: Kemampuan untuk berkomunikasi, berkolaborasi, dan berinteraksi dengan baik dengan orang lain sangat penting dalam lingkungan kerja yang dinamis dan

membutuhkan kerjasama tim. Dalam kemampuan interpersonal didalamnya adalah kemampuan menyeimbangkan kehidupan pribadi dan kehidupan social (*work life balance*) Penelitian Udin (2023) menemukan bahwa karyawan yang memiliki *work life balance* yang baik sering kali lebih baik dalam mengatur usaha dan waktu mereka; mereka lebih mungkin untuk memprioritaskan tugas-tugas secara efektif dan menghindari penundaan, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi. (f). Kemampuan Motorik: Kemampuan untuk melakukan koordinasi gerakan fisik yang diperlukan dalam pekerjaan tertentu, terutama pada pekerjaan yang membutuhkan presisi dan keahlian teknis.

2. Motivasi

Motivasi adalah dorongan internal yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan atau menyelesaikan tugas. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif, bersemangat, dan fokus pada pekerjaan mereka, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dinamika motivasi mempengaruhi kinerja: (a). Meningkatkan produktivitas: Karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif karena mereka lebih fokus pada pekerjaan mereka dan berusaha untuk mencapai hasil terbaik. (b). Meningkatkan kualitas kerja: Motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk memberikan usaha terbaik mereka dalam setiap tugas, sehingga menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik

3. Dukungan yang diterima

Faktor dukungan organisasi (*perceived organizational support*) dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk kinerja yang tinggi dan

produktivitas yang optimal. kinerja karyawan dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap dukungan organisasi. Jika karyawan merasa organisasi mendukung mereka, mereka cenderung lebih termotivasi, terlibat, dan pada akhirnya, memiliki kinerja yang lebih baik. Ketika karyawan merasa organisasi menghargai kontribusi mereka, peduli dengan kesejahteraan mereka, dan memberikan dukungan yang diperlukan, mereka cenderung mengembangkan persepsi positif terhadap organisasi.

Menurut Aamodt MG. (2010). menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain sebagai berikut : 1. Faktor kemampuan. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, pegawai perlu ditetapkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. 2. Faktor motivasi. Faktor ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai kearah pencapaian tujuan kerja.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah; faktor kemampuan, faktor *work life balance*, motivasi dan *perceived organizational support* atau dukungan yang diterima.

2.2. *Work-Life Balance*

2.2.1. *Pengertian Work-Life Balance*

Work-life balance merupakan faktor penting bagi tiap karyawan, agar karyawan memiliki kualitas hidup yang seimbang dalam berhubungan dengan keluarganya dan seimbang dalam pekerjaan. Dalam bekerja seorang pegawai harus bisa menyeimbangkan waktu ketika bekerja dan waktu sebelum-setelah

bekerja. Menurut Robbins dan Coulter (2012) program *work-life balance* meliputi sumber daya pada perawatan orang tua dan anak, perawatan, kesehatan dan kesejahteraan karyawan, dan relokasi dan lain-lain.

Lockwood (2003) mengemukakan bahwa *work-life balance* adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama. Dimana *work-life balance* dalam pandangan karyawan adalah pilihan mengelola kewajiban kerja dan pribadi atau tanggung jawab terhadap keluarga. Sedangkan dalam pandangan perusahaan *work-life balance* adalah tantangan untuk menciptakan budaya yang mendukung di perusahaan dimana karyawan dapat fokus pada pekerjaan mereka sementara di tempat kerja. *Family-friendly benefits* menurut Lockwood (2003) adalah manfaat yang ditawarkan kepada karyawan untuk mengatasi masalah pribadi dan komitmen pada keluarga dan pada saat yang sama tidak mengorbankan tanggung jawab pekerjaan mereka.

Schermerhorn dalam Ramadhani (2013) mengungkapkan bahwa *Work-Life Balance* adalah kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. Sejalan denganya teori diatas *Work-Life Balance* diartikan sebagai kemampuan seorang individu dalam memenuhi pekerjaan dan komitmen berkeluarga mereka serta tanggung jawab non-pekerjaan lainnya. Delecta (2011) dalam Ganapathi (2016).

Selanjutnya McDonald dan Bradley dalam Pangemanan et al (2017) menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja adalah sejauhmana seseorang merasa puas dengan menjalankan segala peran dalam kehidupan diluar dan didalam pekerjaannya. Tingkat kepuasan menjalankan peran ganda dalam

individu berkenaan dengan keseimbangan dengan mempertahankan segala aspek dalam kehidupannya. Hudson (2005)

Menurut *State Service Commision* (2005) *work-life balance* adalah menciptakan budaya kerja yang produktif dimana potensi ketegangan antara pekerjaan dan bagian lain dari individu diminimalkan. Singh dan Khana (2011) mengemukakan bahwa *work-life balance* merupakan konsep luas yang melibatkan prioritas pekerjaan (karir dan ambisi) dan dengan kehidupan (kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan pengembangan spritual). Kemudian Noor (2011) memaparkan lebih spesifik mengenai *work-life balance* sebagai pengelolaan yang efektif atas pekerjaan dan aktivitas lain yang juga merupakan sebuah hal yang penting seperti keluarga, kegiatan komunitas, pekerjaan sukarela, pengembangan diri, wisata dan rekreasi.

Keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) adalah keseimbangan kehidupan antara waktu untuk diri sendiri, keluarga, teman, agama dan karir dimana seorang individu harus bisa mengatur untuk mengurangi kesenjangan antara kehidupan saat bekerja dan kehidupan pribadinya. Selain itu keseimbangan kehidupan kerja merupakan pemenuhan atas tuntutan pekerjaan dengan tidak mengganggu kehidupan lain diluar pekerjaannya atau waktu yang tidak tercampur untuk urusan pekerjaan.

Secara umum berkaitan dengan waktu bekerja, fleksibilitas, kesejahteraan, keluarga, waktu luang dan sebagainya. Seorang individu harus mampu membagi peran pada kehidupan kerja maupun kehidupan pribadi karena keseimbangan akan mencapai tingkat kepuasan tersendiri bagi individu tersebut. *Work-life balance* adalah keseimbangan hidup yaitu waktu luang, keluarga, agama dan kerja yaitu

karir dan ambisi pada seorang individu seharusnya sama seimbang yaitu untuk mengurangi ketegangan antara pekerjaan dan kehidupan karyawan. Dimana perusahaan membantu para karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan dan kerja karyawan dengan menciptakan program family friendly benefit yang mendukung kesejahteraan karyawannya sehingga karyawan tidak mengorbankan tanggung jawab mereka.

Dari uraian di atas disimpulkan bahwa *work-life balance* (keseimbangan kehidupan-kerja) merupakan keseimbangan antara peran dan tanggung jawab di dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan (rumah tangga dan kehidupan sosial).

2.2.2. Keuntungan Menerapkan Program *Work-Life Balance*

Program keseimbangan kehidupan kerja memberikan manfaat yang baik bagi perusahaan atau organisasi dan bagi pegawai itu sendiri. Berikut ini adalah manfaat yang diterima jika diterapkannya program *work-life balance* menurut Lazar (2010) dalam Pangemanan (2017).

a. Bagi Organisasi

1. Mengurangi tingkat absensi dan keterlambatan pegawai.
2. Meningkatkan hasil kerja pegawai.
3. Adanya loyalitas dan komitmen seorang pegawai.
4. Tingginya retensi pelanggan.
5. Berkurangnya Turnover pegawai.

b. Bagi Pegawai

1. Meningkatnya kepuasan kerja.
2. Semakin tingginya keamanan kerja (*job security*).
3. Meningkatkan kontrol terhadap lingkungan kehidupan-kerja.

4. Berkurangnya tingkat stres kerja
5. Semakin meningkatnya kesehatan fisik dan mental.

2.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work-Life Balance*

Paulose dan Sudarsan (2014) berpendapat terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi seorang individu meraih keseimbangan kehidupan-kerja sebagai berikut :

1. Gender

Peran seorang individu berdasarkan gender adalah hal yang sering diterapkan dalam sistem pembagian tugas dilingkungan keluarga secara tradisional. Dengan demikian hal tersebut rentan mengalami konflik peran jika mereka terjundalam dunia kerja.

2. Perencanaan kerja

Perencanaan jam kerja yang fleksibel dan kebijakan-kebijakan kerja juga membantu pegawai untuk bisa menyeimbangkan perannya dalam pekerjaan dan perannya di luar pekerjaan.

3. *Serving culture*

Serving culture/budaya organisasi yang mendukung menciptakan kondisi ideal untuk meningkatkan. Personel yang merasa nyaman dengan *Serving culture*/budaya organisasi mereka, dihargai, didukung, dan dapat mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka lebih cenderung terlibat secara positif dalam pekerjaan mereka. Budaya organisasi berperan menciptakan lingkungan kerja positif, pemberdayaan dan *work life balance* karyawan, kolaborasi dan tim, transparansi dan komunikasi terbuka, dan *employee recognition*.

4. Dukungan Organisasi

Dukungan Organisasi seperti mendapat dukungan dari atasan atau rekan kerja memberikan pengaruh untuk seorang pegawai bisa menyeimbangkan kehidupan-kerja nya. Semakin tinggi dukungan yang diberikan dan didapatkan di tempat kerja semakin tinggi pula keseimbangan kehidupan-kerja pegawai.

5. Dukungan Keluarga

Dukungan keluarga hal ini begitu penting karena awal mula kehidupan seorang pegawai adalah berasal dari kehidupan keluarga terlebih dahulu. Dengan mendapatkan dukungan dari keluarga memberikan dampak energi positif untuk bekerja dengan baik hingga mencaai *work-life balance*.

6. Job Stress

Ketidaknyamanan atau situasi tegang di lingkungan pekerjaan membuat pegawai cenderung tertekan dan mempengaruhi kehidupan baik pada pekerjaan maupun diluar pekerjaan.

Menurut Schabracq, dkk., (2013) ada beberapa faktor yang mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) seseorang, yaitu:

- a. Karakteristik Kepribadian, berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan di luar kerja. Menurut Summer & Knight (2014) terdapat hubungan antara *tipe attachment* yang didapatkan individu ketika masih kecil dengan *work-life balance*. Summer & Knight menyatakan bahwa individu yang memiliki *secure attachment* cenderung mengalami *positive spillover* dibandingkan individu

yang memiliki *insecure attachment*. Salah satu bagian dari karakteristik kepribadian adalah *emotional intelligence*, seseorang memiliki kemampuan untuk mengenali perasaan dirinya dan orang lain, menyesuaikannya, dan menggunakannya untuk pencapaian personal, terdapat lebih banyak kesempatan untuk mendapatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya.

- b. Karakteristik Keluarga, menjadi salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya konflik peran dan ambiguitas peran dalam keluarga dapat mempengaruhi *work-life balance*.
- c. Karakteristik Pekerjaan, meliputi pola kerja, beban kerja dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi.
- d. Sikap. Merupakan evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial. Dimana dalam sikap terdapat komponen seperti pengetahuan, perasaan-perasaan dan kecenderungan untuk bertindak (Baron & Bryne, 2005). Sikap dari masing-masing individu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *work-life balance*.

Sedangkan menurut Ahmad (2016), mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi *work life balance*, yaitu:

1. Waktu. Cakupan banyaknya waktu yang di habiskan di tempat kerja atau lama waktu berada ditempat kerja.
2. Jadwal atau serangkaian rencana kegiatan yang dimiliki karyawan di luar maupun di dalam lingkup pekerjaan, untuk diselesaikan.

3. Kelelahan, Kondisi yang mana berkurangnya kapasitas yang dimiliki seseorang untuk bekerja dan mengurangi efesiensi prestasi kerja dengan disertai perasaan letih.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi *work life balance*, yaitu gender, perencanaan kerja, dukungan keluarga, *job stress*, karakteristik kepribadian, *emotional intelligence*, karakteristik keluarga, karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi, sikap, waktu, jadwal dan kelelahan.

2.2.4. Aspek-Aspek Work-Life Balance (Keseimbangan Kehidupan Kerja)

Menurut Hudson (dalam McDonald dan Bradley, 2017) aspek-aspek *work-life balance* terdiri dari:

1. *Time balance* (keseimbangan waktu), *time balance* merujuk pada jumlah waktu yang dapat diberikan oleh individu, baik bagi pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya. Menyangkut jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan peran di luar pekerjaan. Waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dalam organisasi dan perannya dalam kehidupan individu tersebut, misalnya seorang karyawan di samping bekerja juga membutuhkan waktu untuk rekreasi, berkumpul bersama teman juga menyediakan waktu untuk keluarga.
2. *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya. Menyangkut keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen untuk bekerja dan di luar pekerjaan. Keseimbangan yang melibatkan individu dalam diri individu seperti tingkat

stres dan keterlibatan individu dalam bekerja dan dalam kehidupan pribadinya.

3. *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan), merujuk pada jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan pekerjaannya maupun hal-hal di luar pekerjaannya. Tingkat kepuasan dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Kepuasan yang dirasakan, individu memiliki kenyamanan dalam keterlibatan di dalam pekerjaannya maupun dalam kehidupan diri individu tersebut.

Menurut Fisher dkk (2009), mengatakan jika *work-life balance* memiliki 4 aspek yaitu:

- a. WIPL (*Work Interference With Personal Life*). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.
- b. PLIW (*Personal Life Interference With Work*). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah didalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.
- c. PLEW (*Personal Life Enhancement Of Work*). Dimensi ini mengacu sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan.

- d. WEPL (*Work Enhancement Of Personal Life*). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya, ketrampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan ketrampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja di dalamnya terdapat aspek, seperti aspek *time balance*, *involvement balance*, *satisfaction balance* dan *work interference with personal life*, *personal life interference with work*, *personal life enchancement of work*, *work enchancement of personal life*. Dalam penelitian ini, aspek yang akan digunakan adalah aspek yang dikemukakan oleh (Hudson, 2005) yaitu *time balance*, *involvement balance*, *satisfaction balance*. Penggunaan aspek yang diuraikan oleh Hudson (2005) ini dirasa paling mewakili untuk penelitian ini.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh *State Services Commission* (2015), *work-life balance* meliputi :

1. Aspek pada tempat kerja yang terdiri dari : a). Jenis pekerjaan b). Tipe tempat kerja c). Masalah di tempat kerja misalnya beban kerja yang tidak masuk akal.
2. Kebutuhan hidup yang terdiri dari : a). Kebutuhan waktu untuk keluarga dan masyarakat misalnya perawatan anak b). kebutuhan waktu untuk pribadi karyawan misalnya rekreasi c). kebutuhan waktu sebagai anggota kelompok tertentu

Menurut *European agency for safety and health at work* mengatakan bahwa *work-life balance* memiliki tiga komponen yaitu : 1. Keseimbangan waktu, merujuk pada keseimbangan waktu yang diberikan untuk pekerjaan dan peran keluarga, sosial serta pribadi individu. 2. keseimbangan keterlibatan, merujuk pada kesetaraan tingkat keterlibatan psikologis baik dalam pekerjaan maupun peran keluarga, sosial, serta pribadi individu. 3. keseimbangan kepuasan, merujuk pada keseimbangan tingkat kepuasan dalam pekerjaan, dan peran keluarga, sosial, serta pribadi individu.

2.3. Perceived Organizational Support

2.3.1. Pengertian Perceived Organizational Support

Perceived organizational support yang dikembangkan oleh Eisenberger didasarkan oleh pandangan *social exchange theory* dan *reciprocity norm*. *Perceived organizational support* didefinisikan sebagai persepsi anggota mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan pada pegawai dan sejauhmana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan pada saat dibutuhkan.

Menurut Eisenberger dan Rhoades (2014) *perceived organizational support* mengacu pada persepsi anggota mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi anggota dan peduli pada kesejahteraan anggota. *Perceived organizational support* juga dibentuk berdasarkan pada pengalaman mereka terhadap kebijakan/peraturan dan interaksi dengan pengurus organisasi, serta terhadap kesejahteraan anggota.

Perceived organizational support adalah keyakinan pegawai mengenai sejauhmana organisasi menghargai kontribusi pegawai dan peduli terhadap kesejahteraan dirinya Eisenberger dkk (2019). *Perceived organizational support*

akan dipengaruhi oleh berbagai faktor cara perlakuan organisasi untuk pegawainya dan pada gilirannya, akan mempengaruhi interpretasi pegawai akan motif organisasi yang mendasari perlakuan tersebut, hal ini menandakan bahwa pegawai berharap mendapat dukungan organisasi dalam berbagai macam situasi. (Putra, 2013)

Perceived organizational support berupa perlakuan dari organisasi sehingga pegawai mendapatkan penghargaan seperti imbalan, pangkat, pengayaan kerja dan bisa memberi masukan atas kebijakan organisasi akan mempengaruhi dukungan yang dirasakan oleh pegawai yang ditandai oleh hasil evaluasi positif organisasi dari pegawai. Dalam pandangan teori pertukaran sosial, *perceived organizational support* yang ada dalam organisasi dapat menciptakan kewajiban bagi pegawai untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi serta membantu pencapaian tujuan organisasi. (Putra, 2013)

Menurut Eisenberger dkk *perceived organizational support* merupakan keyakinan pekerja tentang seberapa besar dukungan organisasi terhadap pekerjaan dan kesejahteraan pekerjanya. "*An individual's belief that the organization for which one works values one's contribution and cares for one's well being*". Dukungan juga berkaitan dengan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara sesama pegawai dan manajer yang lebih menekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara sesama rekan kerjadan juga atasan dan bawahan.

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2014) *perceived organizational support* mengacu pada persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusinya dan peduli pada kesejahteraan anggotanya. Jika pegawai

menganggap bahwa *perceived organizational support* yang diterimanya tinggi, maka pegawai tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut.

Selanjutnya, Erdogan dan Enders (2020) mengatakan *perceived organizational support* merujuk pada keyakinan pegawai mengenai kepedulian organisasi terhadap pegawai, menghargai usaha yang dilakukan pegawai, dan menyediakan pertolongan serta dukungan kepada pegawai. *Perceived organizational support* dipengaruhi oleh perlakuan organisasi kepada pegawai dan hal ini dapat mempengaruhi interpretasi mereka mengenai motivasi organisasi.

Perceived organizational support akan mempengaruhi ekspektasi pegawai terhadap organisasi pada berbagai situasi, seperti ketelitian dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan, mengekspresikan perasaan, komitmen terhadap organisasi. Rhoades dan Eisenberger (2014) menemukan bahwa *perceived organizational support* mempunyai hubungan negatif dengan keamanan kerja, ambiguitas peran, suasana ditempat kerja, dan tekanan psikologis secara umum.

Berdasarkan uraian di atas, maka pengertian dari *perceived organizational support* adalah persepsi pegawai mengenai seberapa besar penghargaan, kepedulian, dan perlakuan organisasi terhadap kesejahteraan pegawainya yang akan mempengaruhi interpretasi pegawai terhadap organisasi.

2.3.2. Faktor yang Mempengaruhi *Perceived Organizational Support*

Rhoades & Eisenberger, (2014) mengemukakan bahwa dukungan organisasional yang dipersepsikan juga dinilai sebagai jaminan bahwa bantuan akan tersedia dari organisasi pada saat dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan

seseorang secara efektif dan pada saat menghadapi situasi yang menegangkan. Dukungan organisasional yang dipersepsikan dipengaruhi pengalaman yang dimiliki oleh individu, serta pengamatan mengenai keseharian organisasi dalam memperlakukan karyawan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi *perceived organizational support* yaitu;

a. Sikap organisasi terhadap moral kerja karyawan dan ide-ide karyawan

Bila organisasi melihat sikap kerja positif, moral kerja, ide karyawan dan menggunakannya dalam perilaku kerja dalam mencapai kinerja terbaik, maka organisasi mendukung setiap perilaku positif dan ide dari karyawan dan akan berpengaruh terhadap segala sesuatu yang merupakan keputusan dari manajemen tertinggi.

b. Respon terhadap karyawan yang mengalami masalah

Bila organisasi tidak memperlihatkan usaha untuk membantu karyawan yang sedang terlibat masalah, hal ini menyebabkan karyawan melihat tidak ada dukungan yang diberikan organisasi terhadap karyawan yang bersangkutan.

c. Respon terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan

Karyawan melihat bahwa organisasi memberikan dukungan agar setiap orang dapat bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan bersama.

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi *perceived organizational support* adalah (a). Sikap organisasi terhadap moral kerja karyawan dan ide-ide karyawan (b). Respon terhadap karyawan yang mengalami masalah, (c). Respon terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan

2.3.3. Aspek *Perceived Organizational Support*

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2014) terdapat tiga aspek dari *perceived organizational support* yaitu keadilan, dukungan atasan, dan penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan.

a. *Fairness* (Keadilan)

Keadilan prosedural menyangkut keadilan dari cara yang dulu digunakan menentukan distribusi sumber daya di antara pegawai. Gigliotti, R., Vardaman, J., et al. (2020) menyarankan agar diulangi contoh keadilan dalam keputusan tentang distribusi sumber daya harus memiliki efek kumulatif yang kuat pada *perceived organizational support* dengan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan pegawai. Selanjutnya mereka membedakan antara aspek struktural dan sosial keadilan prosedural. Penentu struktural melibatkan aturan dan kebijakan formal mengenai keputusan yang memengaruhi pegawai, termasuk pemberitahuan yang memadai sebelum keputusan diterapkan, penerimaan informasi yang akurat, dan suara (mis., Masukan pegawai dalam keputusan). Aspek sosial keadilan prosedural, kadang-kadang disebut keadilan interaksional, melibatkan kualitas perawatan antar pribadi dalam alokasi sumber daya. Aspek sosial termasuk memperlakukan pegawai dengan martabat dan rasa hormat dan memberikan informasi kepada pegawai tentang bagaimana hasil ditentukan.

b. *Supervisor support* (Dukungan Pengawas)

Pengawas bertindak sebagai agen organisasi, sehingga memiliki tanggung jawab untuk memimpin dan mengevaluasi kinerja bawahan. Pegawai akan melihat orientasi atasan mereka kepada pegawai, apakah orientasi tersebut merupakan hal

yang menguntungkan atau yang tidak sebagai suatu indikasi dari dukungan organisasi.

c. Imbalan dari Organisasi dan Kondisi Kerja

Gigliotti, R., Vardaman, J., et al (2020). mengemukakan bahwa berbagai *reward* dan kondisi pekerjaan memiliki kaitan dengan dukungan organisasi seperti pengakuan, upah, promosi, keamanan kerja, otonomi, peran stres, dan pelatihan :

1. Pengakuan, gaji, dan promosi. Menurut teori *perceived organizational support*, *reward* yang menguntungkan merupakan penilaian positif organisasi terhadap kinerja pegawai sehingga berkontribusi terhadap persepsi yang dimiliki pegawai terhadap dukungan organisasi.
2. Keamanan kerja. Jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan keanggotaan pegawai di masa depan diharapkan dapat memberikan indikasi kuat bagi persepsi individu terhadap dukungan organisasi
3. Otonomi. Dengan otonomi, dimaksudkan persepsi terhadap kontrol yang dimiliki pegawai atas bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan mereka, termasuk penjadwalan, prosedur kerja, dan berbagai tugas. Dengan menunjukkan kepercayaan organisasi pada pegawai untuk memutuskan dengan bijak bagaimana mereka akan melaksanakan pekerjaan mereka. otonomi yang tinggi akan meningkatkan dukungan organisasi pegawai
4. Peran *stressor*. Stresor mengacu pada individu merasa tidak mampu mengatasi tuntutan dari lingkungan. Lebih lanjut lagi, pegawai menghubungkan *job-related stressor* dengan kondisi yang dikontrol oleh organisasi, bertentangan dengan hal itu bahwa kondisi yang melekat dalam pekerjaan atau akibat dari tekanan luar pada organisasi, stres dapat membuat dukungan organisasi

menjadi berkurang. *Stressor* terkait tiga aspek peran pegawai dalam organisasi, yakni kelebihan beban kerja, yang melibatkan tuntutan yang melebihi apa yang seorang pegawai dapat capai dalam waktu yang ditentukan; ambiguitas peran, yang melibatkan tidak adanya informasi yang jelas mengenai tanggung jawab pekerjaan seseorang; dan konflik peran, melibatkan tanggung jawab pekerjaan yang saling bertentangan

5. Pelatihan. Pelatihan kerja merupakan latihan yang bebas yang mengkomunikasikan investasi kepada pegawai, sehingga mengarah ke peningkatan dukungan organisasi
6. Ukuran organisasi; bahwa individu merasa kurang dihargai dalam organisasi yang besar, di mana kebijakan dan prosedur yang sangat formal dapat mengurangi fleksibilitas dalam menangani kebutuhan individu pegawai. Meskipun organisasi-organisasi besar, seperti halnya organisasi yang kecil, bisa menunjukkan kebaikan kepada kelompok pegawai, fleksibilitas yang dikurangi untuk memenuhi kebutuhan individu pegawai, dan disampaikan dengan aturan-aturan formal, dapat mengurangi dukungan organisasi.

Selanjutnya Robbins dan Judge (2019) mengemukakan aspek dukungan organisasi yaitu:

a. Penghargaan

Ada penghargaan berbentuk finansial seperti gaji, upah, insentif, atau tunjangan. Tetapi, ada juga penghargaan diluar finansial seperti pujian, penerimaan, pengakuan atau yang lainnya yang tidak kalah pentingnya dalam meningkatkan kinerja pegawai.

b. Kepedulian

Rasa peduli merupakan bentuk pimpinan terhadap pegawainya untuk memberikan penghargaan baik dalam bentuk waktu, gagasan, perhatian, maupun yang lainnya.

c. Kesejahteraan

Kesejahteraan (*well-being*) yang sedang juga dikenal sebagai kesejahteraan subjektif, emosi, atau kebahagiaan. Pengertian lain kesejahteraan dikaitkan dengan tujuan hidup yang bermakna

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa aspek *Perceived organizational support* yang digunakan sebagai penyusunan alat ukur *Perceived organizational support* adalah berdasarkan teori Robbins dan Judge (2019) yaitu aspek penghargaan, aspek kepedulian dan aspek kesejahteraan

2.3.4. Dampak *Perceived Organizational Support*

Menurut Gigliotti, R., Vardaman, et al (2020). *Perceived organizational support* memiliki beberapa dampak, yaitu

a. Komitmen Organisasi

Atas dasar norma timbal balik, *Perceived organizational support* akan menciptakan sebuah kewajiban bagi pegawai untuk peduli dengan kesejahteraan organisasi. Kewajiban tersebut akan meningkatkan komitmen afektif pegawai terhadap organisasi. *Perceived organizational support* juga akan meningkatkan komitmen afektif dengan memenuhi kebutuhan sosio emosional seperti afiliasi dan dukungan emosional. Pemenuhan kebutuhan tersebut menghasilkan rasa yang kuat sebagai anggota organisasi, yang melibatkan keanggotaan pegawai dan peran dalam identitas sosial mereka.

b. *Job-related effect*

Perceived organizational support mempengaruhi reaksi afektif pegawai terhadap pekerjaan mereka, termasuk kepuasan kerja dan mood positif. Kepuasan kerja mengacu pada sikap keseluruhan pegawai terhadap pekerjaan mereka. *Perceived organizational support* berkontribusi terhadap kepuasan kerja dengan memenuhi kebutuhan sosio emosional, meningkatkan harapan kinerja, penghargaan, dan menandakan ketersediaan bantuan bila diperlukan. *Mood* positif berbeda dari kepuasan kerja karena melibatkan keadaan emosi seseorang tanpa objek tertentu. *Perceived organizational support* dapat berkontribusi terhadap perasaan kompetensi dan kelayakan pegawai, sehingga meningkatkan mood positif.

c. *Work engagement*

Work engagement mengacu pada identifikasi dan ketertarikan pada pekerjaan tertentu yang seseorang lakukan. Kompetensi yang dipersepsikan pegawai berhubungan dengan ketertarikan. Dengan meningkatkan kompetensi yang dimiliki pegawai, *Perceived organizational support* dapat meningkatkan minat pegawai dengan pekerjaan mereka.

d. Prestasi

Perceived organizational support dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan melakukan pekerjaan yang melampaui tanggung jawab yang sudah ditugaskan, dan ini akan sangat menguntungkan organisasi. Menurut George dan Brief, pekerjaan tersebut seperti pekerjaan *extra role*, meliputi membantu sesama pegawai, mengambil tindakan yang melindungi organisasi dari risiko, menawarkan saran konstruktif, dan memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang bermanfaat bagi organisasi

e. *Strain*

Perceived organizational support diharapkan dapat mengurangi keadaan psikologis yang tidak menyenangkan dan reaksi psikosomatik (disebut tekanan) terhadap *stressor* dengan menunjukkan ketersediaan membeikan dukungan materi dan dukungan emosional ketika dibutuhkan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi. Dapat disimpulkan bahwa dukungan orgnisasi dapat menurunkan tingkat stres pegawai baik tinggi dan rendah terhadap stressor. (Rhoades & Eisenberger, 2002)

f. *Withdrawal behavior*

Withdrawal behavior mengacu pada berkurangnya partisipasi aktif pegawai dalam organisasi. Bentuk *withdrawal behavior* seperti keterlambatan, ketidakhadiran, dan omset yang seadanya. *Perceived organizational support* juga dapat meningkatkan komitmen organisasi afektif, dengan demikian mengurangi *withdrawal behavior*. (Rhoades & Eisenberger, 2002)

2.4. Kerangka Konseptual

2.4.1. Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support, adalah persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan memperhatikan kesejahteraan mereka dalam bekerja. *Perceived organizational support* yang dirasakan oleh karyawan berhubungan dengan seluruh hasil kerja organisasi yang menciptakan kondisi kerja menguntungkan. Ketika karyawan mendapatkan

fairness supervisor support organizational reward and job conditions dengan baik maka menghasilkan peningkatan harga diri, harapan, dan pertumbuhan bagi organisasi juga karyawan.

Penghayatan atau persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi tempat kerja mereka yang dikenal sebagai *Perceived Organizational Support* (POS). Di samping itu, *Perceived Organizational Competence* (POC) adalah persepsi karyawan mengenai kemampuan organisasi dalam mencapai target dan tujuan organisasi (Kim, Eisenberger, & Baik, 2016)

Perceived organizational support (POS) yang mengacu pada persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusinya dan peduli tentang kesejahteraan karyawan (Eisenberger dkk., 2016). Saat karyawan merasa bahwa organisasi memberikan tunjangan, kompensasi, dan gaji secara adil, pihak organisasi memperhatikan aspirasinya, adanya dukungan dari atasan, merasa pekerjaannya dihargai, dan menerima promosi, penghargaan, dan fasilitas yang baik dari organisasi, maka karyawan akan merasa memiliki kewajiban untuk memberikan tenaganya demi kinerja maksimal, dan akan lebih semangat dalam melaksanakan pekerjaannya, serta adanya perasaan ingin membalas kebaikan yang diterima dari organisasi (Avianti & Hatta, 2022).

Hal tersebut didukung oleh perspektif *social exchange theory* (SET) dimana ketika karyawan merasa bahwa manajemen menghargai dan memperhatikan karyawan dan apa yang dilakukannya, karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalasnya melalui keterlibatan yang positif dan aktif (Chooi dkk., 2018). POS merupakan aspek penting dari segala bentuk organisasi untuk meningkatkan efisiensi di banyak organisasi (Asghar dkk., 2021).

Rhoades dan Einseberger (2016) mengemukakan organisasi menunjukkan kepercayaan terhadap kemandirian karyawan untuk memutuskan dengan bijak bagaimana karyawan akan melaksanakan pekerjaannya, hal ini akan meningkatkan *perceived organizational support*, keadaan ini sangat ditentukan oleh faktor internal dalam diri karyawan yaitu adanya *Work Life Balance*.

Perilaku atau sikap karyawan dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja yang terbentuk dari budaya organisasi, dan hal tersebut dapat terkait dengan sikap karyawan dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Dimana ketika budaya yang dibangun dalam perusahaan dapat memberikan nilai-nilai yang baik dan positif pasti perilaku setiap karyawan yang ada juga akan baik, sehingga dalam bekerja kinerja karyawan dapat maksimal. *Work life balance* sudah tidak asing di era Milenial ini. Era dengan perkembangan pesat di bidang teknologi yang juga menuntut manusia memiliki kompetensi dalam banyak hal. Tidak hanya kemampuan eksak tapi juga dituntut memiliki keterampilan dalam berbagai bidang. Kemampuan dalam bidang seni, olahraga, teknologi dan banyak lainnya. Beberapa jurnal bahkan mengungkapkan *work life balance* termasuk juga dalam kehidupan pribadi, teman atau keluarga misalnya.

Work life balance memiliki makna kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan tanggungjawabnya dalam pekerjaan dan hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. Menurut Hudson, aspek aspek dalam *work life balance* dalam kehidupannya antara lain Keseimbangan Waktu. Proporsi waktu yang diluangkan untuk pekerjaan dan hal- hal diluar pekerjaan tentunya sangat menentukan dalam upaya tercapainya *work life balance*. Waktu untuk kesenangan

pribadi, keluarga ataupun orang-orang disekitar kita. Aspek lainnya yaitu Keseimbangan keterlibatan yang mengarah pada komitmen atas keikutsertaan dalam suatu kegiatan. Bentuk dari kegiatan itu sendiri tidak hanya diartikan sebuah acara atau *event* saja, tapi juga kegiatan seperti seni, olahraga maupun kegiatan bersama keluarga. Aspek selanjutnya adalah Keseimbangan Kepuasan. Menurut Hudson (2005) dari kedua aspek tersebut kepuasan dan kenyamanan jadi aspek terakhir *work life balance*.

Work life balance juga tidak hanya tergantung dari faktor internal diatas, tapi juga terpengaruh faktor eksternal. Faktor eksternal yang paling berpengaruh tentunya lingkungan kerja atau lebih spesifik organisasi. Peraturan, nilai kerja, atasan dan rekan yang memiliki pemikiran positif tentunya akan sangat mendukung terbentuknya suasana kerja kondusif.

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa ada pengaruh *work life balance* terhadap *perceived organizational support*

2.4.2. Pengaruh *Perceived organizational support* terhadap Kinerja

Kinerja merupakan suatu hasil atau araf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja atau pegawai negeri sipil dalam bidang pekerjaannya, menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Dengan kata lain kinerja dapat dinilai melalui kriteria-kriteria tertentu yang digunakan sebagai tolok ukur dalam mengukur keberhasilan atau kesuksesan suatu pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dimana pekerjaan tersebut kemudian akan dievaluasi oleh pimpinan. Penelitian Fitriani, dkk, (2023). menunjukkan bahwa dukungan organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi tempat mereka bekerja

cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, lebih termotivasi, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Syarifudin et al (2022) mengatakan bahwa POS mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh Kurniasari & Izzati (2013) menyatakan Dukungan Organisasi akan sangat mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja seseorang. Hal ini dikarenakan Dukungan Organisasi merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan sebagai bukti bahwa perusahaan menghargai dan peduli akan kesejahteraan karyawan. Karyawan yang merasa bahwa keberadaan dan kinerjanya dihargai oleh perusahaan akan memiliki POS yang positif

Mujiburrahman et al. (2020) menjelaskan *perceived organizational support* dapat membawa efektivitas terhadap peningkatan kinerja karyawan, dengan adanya kinerja yang tinggi maka akan memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap organisasi, maknanya semakin besar dukungan yang diberikan maka akan memberikan dampak pada kinerja seorang karyawan dalam menyelesaikan tugasnya sehingga mampu membawa organisasi semakin maju dan berkembang. Dukungan yang diberikan organisasi tentu akan memberikan implikasi kepada pegawai untuk terus menunjukkan keterampilannya yang dapat membantu keberhasilan tujuan organisasi (Firnanda & Wijayati, 2021).

Perceived organizational support merupakan bagaimana suatu organisasi mampu mengapresiasi kontribusi karyawan atas kemajuan organisasi serta perhatian yang diberikan terhadap karyawan atas kehidupan serta kebutuhannya (Untari et al., 2021). Banyak ragam *perceived organizational support* yang diberikan kepada karyawan seperti memberikan rasa saling menghormati, penghargaan berupa gaji, dan promosi yang dinilai mampu mendukung seorang

karyawan serta dalam melaksanakan pekerjaannya dan kesejahteraannya (Diana & Frianto, 2021).

Dukungan dan penghargaan menjadi salah satu aspek yang paling penting bagi karyawan dalam suatu organisasi (Ashar & Murgianto, 2019). Dalam teori pertukaran social, adanya dukungan dari organisasi tidak akan terjadi begitu saja, Saat karyawan memberikan kontribusi aktif untuk terus berusaha memenuhi tujuan sebuah organisasi (Onyeka & Onuoha, 2021), hal ini pengaruh cukup kuat terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi.

Saks (2006) berpendapat bahwa Persepsi Dukungan Organisasi dapat membawa pada hasil yang positif. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki POS yang tinggi, menjadi lebih fokus terhadap pekerjaan dan organisasi mereka sebagai bagian dari norma timbal balik dari *social exchange theory* sehingga membantu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Dukungan organisasi atau *perceived organizational support* merupakan salah satu faktor pendorong untuk meningkatkan *work engagement* pada karyawan. Selain itu beberapa penelitian juga membuktikan bahwa adanya hubungan antara *perceived organizational support* dengan kinerja yang dilakukan oleh Man dan Hadi (2013) mengenai persepsi terhadap dukungan organisasi dan kinerja kepada 128 guru SMA swasta di Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap dukungan organisasi dengan kinerja memiliki hubungan positif.

Hasil penelitian yang juga dilakukan oleh Endah Mujiasih (2015) kepada 80 orang karyawan perusahaan swasta di Semarang, dengan karakteristik berstatus sebagai karyawan tidak tetap atau kontrak dan minimal masa kerja satu tahun.

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan persepsi dukungan organisasi dengan kinerja. Di dalam penelitian ini, POS memberikan sumbangan efektif sebesar 39.8% pada kinerja.

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa terdapat pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja.

2.4.3. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja

Menurut Anggraini et al., (2021) Kinerja adalah keseluruhan kualitas dan kuantitas kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya sebagai tanggung jawab yang telah diberikan oleh organisasi kepada pegawainya Kinerja adalah satu pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas tim. (Siswanti & Pratiwi, 2020) mengatakan penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan individu (Siswanti & Pratiwi, 2020)

Work-life balance memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik cenderung lebih termotivasi, produktif, dan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka.

Work-life balance merupakan cara yang dapat digunakan untuk membantu karyawan mengurangi konflik akibat peran ganda yang tidak seimbang. Menurut

Delecta (2011) berpendapat bahwa *work-life balance* adalah sebagai kemampuan seseorang atau individu untuk memenuhi tugas dalam pekerjaannya dan tetap berkomitmen pada keluarga mereka, serta tanggung jawab di luar pekerjaan lainnya. Oleh karena itu, perusahaan tempat bekerja diharapkan membuat atau membentuk *work-life balance* agar pekerja atau karyawan dapat menyeimbangkan peran gandanya. Tidak hanya perusahaan saja yang diharapkan untuk membuat kebijakan *work-life balance*, akan tetapi karyawan seharusnya juga dapat menyeimbangkan perannya dan bekerja secara profesional agar keseimbangan kerja dapat terealisasi dengan baik.

Weerakkody et al. (2017) mengungkapkan untuk dapat memberikan kinerja yang maksimal karyawan perlu merasa bahagia, dan salah satu sumber kebahagiaan karyawan adalah dari keluarga dan kehidupan pribadi. Maka dari itu *work-life balance* harus diperhatikan untuk mendukung karyawan dalam bekerja secara maksimal. Menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi kadangkala menjadi suatu permasalahan yang kerap dirasakan oleh karyawan (Wambui et al., 2017). Menurut Greenhaus et al. (2003) jika keseimbangan peran karyawan yang tidak dapat tercipta dapat menimbulkan kondisi imbalance yang memengaruhi ketegangan pada setiap tanggung jawab yang akan dijalankan. Ketidakseimbangan adalah ketidakmampuan individu dalam mencapai *work-life balance* yang dapat menimbulkan tingginya tingkat stres, mengurangi efektifitas kerja dan mengurangi kualitas hidup (Greenhaus et al., 2003).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja.

2.4.4. Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Di Moderasi Oleh *Perceived Organizational Support*

Kinerja satuan Brimob merujuk pada hasil kerja dan pencapaian Brigade Mobil (Brimob) dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai bagian dari Kepolisian Republik Indonesia (Polri). Ini mencakup kemampuan Brimob dalam menanggulangi gangguan keamanan dan ketertiban masyarakat (kamtibmas) yang berintensitas tinggi, seperti kerusuhan massa, terorisme, dan kejahatan bersenjata. (i) Tugas Pokok Brimob: Brimob memiliki tugas pokok untuk menegakkan hukum, menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat. (ii). Fokus pada Keamanan Intensitas Tinggi: Brimob secara khusus disiapkan untuk menangani situasi kamtibmas yang memerlukan kehadiran polisi terlatih dan dilengkapi peralatan khusus, seperti kerusuhan massa, terorisme, dan kejahatan terorganisir bersenjata. (iii). Unsur Satuan: Korps Brimob Polri terdiri dari beberapa satuan, termasuk Gegana dan Pelopor. Gegana memiliki spesialisasi dalam penjinakan bom, penanganan senjata KBR (Kimia, Biologi, dan Radioaktif), anti-teror, dan intelijen. Sedangkan Pelopor bertugas membina dan meningkatkan kemampuan personel serta mengerahkan kekuatan dalam penindakan massa dan kontra insurjensi. (iv). Indikator Kinerja: Kinerja satuan Brimob dapat diukur dari berbagai indikator, seperti keberhasilan dalam penanggulangan kejahatan, kecepatan respons dalam situasi darurat, tingkat kepercayaan masyarakat, serta kemampuan dalam membina dan meningkatkan kemampuan personel. (v). Pentingnya Kinerja yang Baik: Kinerja yang baik dari

satuan Brimob sangat penting untuk menjaga stabilitas keamanan dan ketertiban masyarakat, serta memberikan rasa aman dan nyaman bagi warga.

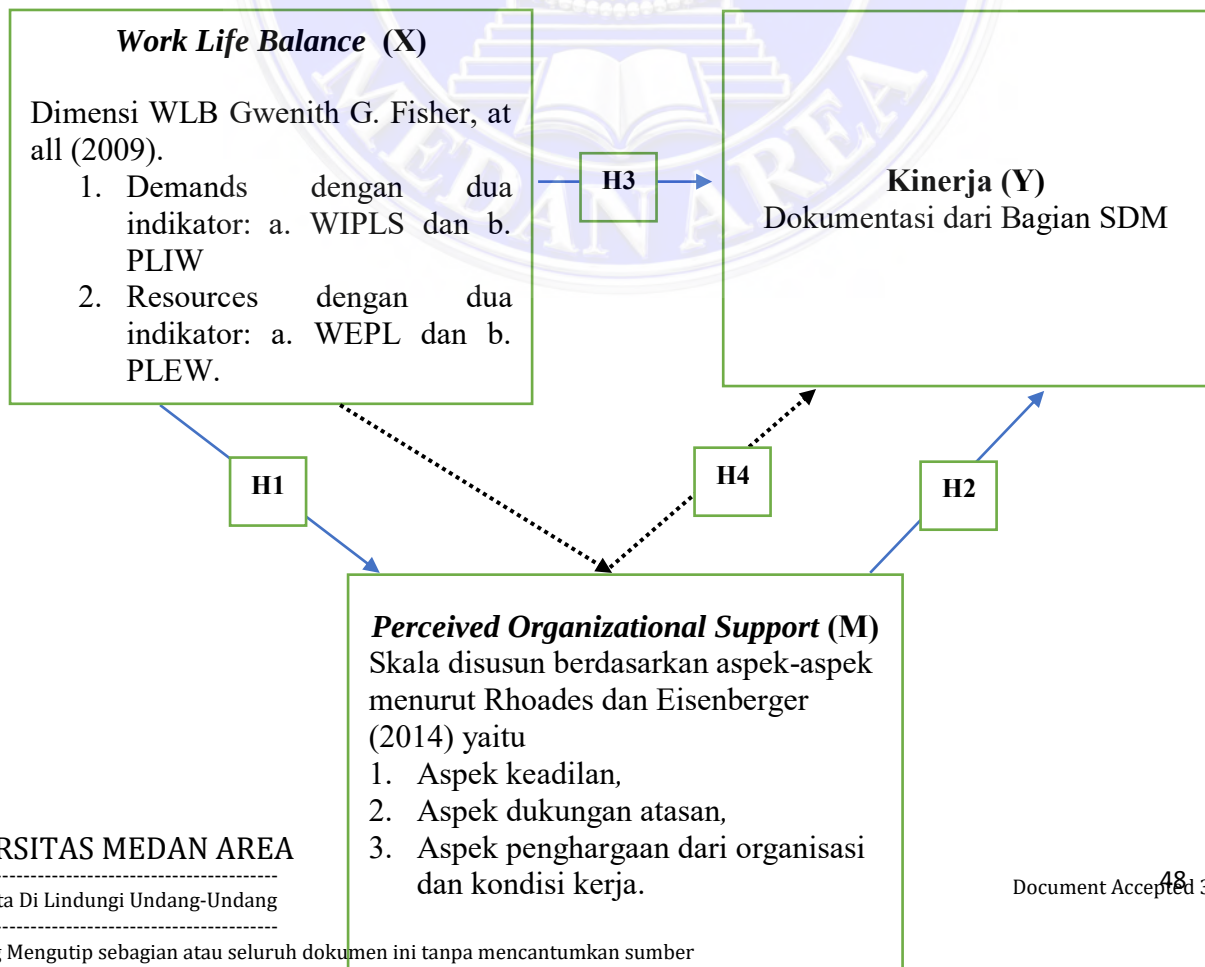
Secara keseluruhan, kinerja satuan Brimob adalah cerminan dari kemampuan dan keberhasilan mereka dalam menjalankan tugas-tugas berat dan berisiko tinggi demi menjaga keamanan dan ketertiban negara. Salah satu faktor penting dalam mencapai kinerja personel brimob adalah *work life balance*. Beban pekerjaan dengan pergerakan yang cepat membuat personel Polri kehilangan banyak waktu hanya untuk perusahaan. Menurut Ries (2011), hal tersebut membuat mereka harus mengorbankan waktu yang seharusnya digunakan untuk keluarga, sosialisasi, dan diri sendiri menjadi digunakan untuk pekerjaan. Keseimbangan antara peran-peran tersebut memiliki hubungan dengan kesejahteraan, karena dengan seimbangnya peran-peran tersebut dapat meminimalisir konflik antara pekerjaan dan kehidupan personal (Frone, dkk., 1992 dalam Greenhaus dkk., 2003). Menurut Fisher dkk. (2009) *work-life balance* merupakan kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan peran di tempat kerja dengan kehidupan personalnya dan sedikitnya konflik yang terjadi antar peran-peran tersebut.

Work-life balance memainkan peran penting dalam kesejahteraan karyawan dan kesuksesan perusahaan. Ketika karyawan dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka, mereka cenderung lebih puas, termotivasi, dan produktif. Sebaliknya, ketidakseimbangan dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan kinerja, yang pada akhirnya merugikan baik karyawan maupun perusahaan. Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sering kali menyebabkan burnout, gangguan

kesehatan mental, dan penurunan kualitas hidup. Karyawan yang merasa terbebani oleh pekerjaan mungkin mengalami kesulitan dalam mempertahankan hubungan pribadi, mengejar hobi, atau merawat diri mereka sendiri. Hal ini tidak hanya mempengaruhi karyawan, tetapi juga perusahaan, dengan tingkat absensi yang lebih tinggi, peningkatan turnover, dan penurunan produktivitas.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu sangat beragam, mencakup aspek internal individu dan lingkungan eksternal tempat mereka bekerja. Secara umum, faktor-faktor ini dapat dikelompokkan menjadi faktor individu (seperti kemampuan, pengetahuan, motivasi, kepribadian, dan komitmen), faktor pekerjaan (seperti beban kerja, fasilitas, dan desain pekerjaan), serta faktor lingkungan (seperti kepemimpinan, dukungan organisasi (*perceived organizational support*) budaya organisasi, dan lingkungan kerja).

2.5. Kerangka Penelitian



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Tipe Penelitian

Pada dasarnya metode penelitian merupakan cara untuk menyimpulkan, menyusun dan menganalisis data tentang masalah yang menjadi objek peneliti. Metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif. Penelitian yang bersifat deskriptif bertujuan menggambarkan secara tepat sifat-sifat suatu individu, keadaan, gejala, atau kelompok tertentu, atau untuk menentukan frekuensi adanya hubungan tertentu antara suatu gejala lain dalam masyarakat. Dalam hal ini mungkin sudah ada hipotesis-hipotesis, mungkin belum, tergantung dari sedikit-banyaknya pengetahuan tentang masalah yang bersangkutan.

3.2. Identifikasi Variabel-variabel Penelitian

Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah kinerja, *work life balance*, dan *perceived organizational support*. Adapun fungsi masing-masing variabel tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Variabel tergantung : Kinerja
- b. Variabel bebas : *Work Life Balance*
- c. Variabel mediasi : *Perceived Organizational Support*

3.3. Definisi Operasional

3.3.1. Kinerja Personil

Kinerja personil adalah bentuk kemampuan dalam memelihara ketertiban dan keamanan masyarakat, memberikan pelayanan publik serta penegakan hukum dengan indikator Kinerja Utama dan Penunjang yang digunakan untuk

mengukur kinerja Satker Satbrimob Polda secara komprehensif alam melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat.

3.3.2. Work Life Balance

Work-life balance (keseimbangan kehidupan-kerja) merupakan keseimbangan antara peran dan tanggung jawab di dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan (rumah tangga dan kehidupan sosial). Diukur melalui aspek *time balance, involvement balance, satisfaction balance*

3.3.3. Perceived Organizational Support

Perceived organizational support adalah persepsi pegawai mengenai seberapa besar penghargaan, kepedulian, dan perlakuan organisasi terhadap kesejahteraan pegawainya yang akan mempengaruhi interpretasi pegawai terhadap organisasi. Untuk mengukur *perceived organizational support* digunakan skala yang disusun berdasarkan aspek-aspek menurut Rhoades dan Eisenberger (2014) yaitu aspek keadilan, aspek dukungan atasan, dan aspek penghargaan dari organisasi dan kondisi kerja.

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi adalah seluruh unit yang akan diteliti dan memiliki sedikitnya sifat yang sama (Neuman, 2010; Sugiarto dkk., 2013) sedangkan sampel adalah sebagian anggota dari populasi yang dipilih dengan menggunakan prosedur tertentu sehingga diharapkan dapat mewakili populasinya (Neuman, 2010; Sugiarto dkk., 2013). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh personel yang berada di Satuan Brimob Polda SUMUT yang berjumlah 232 personel.

3.4.2. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *total sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 232 personel.

3.4.3. Sampel

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 232 personel.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Data dari ketiga variabel akan diperoleh melalui metode dokumentasi dan metode skala.

3.5.1. Metode Dokumentasi Penilaian Kinerja

Data kinerja diperoleh melalui dokumentasi dari bagian SDM, dimana digunakan penilaian kinerja 1 semester (bulan Januari – Juni 2025) periode I tahun 2025.

3.5.2 Metode Skala

Metode skala adalah suatu metode penelitian dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berisi aspek-aspek yang hendak diukur, yang harus dijawab atau dikerjakan oleh subyek penelitian dan berdasarkan atas jawaban subyek, peneliti mengambil kesimpulan mengenai subyek yang diteliti (Suryabrata, 2019). Dalam penelitian ini metode skala digunakan untuk variabel bebas dan variabel tergantung.

Dipilihnya metode skala ini berdasarkan atas anggapan:

1. Bahwa subyek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri
2. Bahwa apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.

3. Bahwa interpretasi subyek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti. (Hadi, 2013).

Skala yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala model Likert yang dimodifikasi. Modifikasi yang dilakukan adalah dengan tidak mengikutsertakan pilihan jawaban N (Netral) dengan alasan untuk menghindari kecenderungan subyek memilih pada satu jawaban alternatif N (netral) yang berarti tidak dapat menentukan pilihan jawaban. Menurut Hadi (2013), Skala Likert merupakan skala yang paling banyak digunakan, karena skala ini dapat dinilai setuju atau tidak setuju. Penilaian antara setuju dengan tidak setuju dapat dibagi menjadi empat kategori. Sedang bentuk pernyataannya dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu pernyataan yang *favorable* dan pernyataan yang *unfavorable*.

Sistem penilaian keempat kategori tersebut, untuk pernyataan yang *favourable*, yaitu: sangat setuju (SS) nilai 4, setuju (S) nilai 3, tidak setuju (TS) ,sangat tidak setuju (STS) nilai 1. Kemudian untuk pernyataan *unfavourable*, yaitu: sangat setuju (SS) nilai 1, setuju (S) nilai 2, tidak setuju (TS) nilai 3, sangat tidak setuju (STS) nilai 4.

3.5.3. Skala *Work life Balance*

Skala *work life balance* diadaptasi dari kuesioner Gwenith G. Fisher, Carrie A. Bulger and Carlla S. Smith (2009). Diukur melalui

1. *Demands* dengan dua indikator: a. WIPLS dan b. PLIW,
2. *Resources* dengan dua indikator: a. WEPL dan b. PLEW

Berikut adalah tabel kisi-kisi skala *work life balance* sebelum uji coba.

Tabel 3.1. Kisi-Kisi Skala *Work Life Balance* Sebelum Uji Coba

Dimensi	Indikator	Sebaran Aitem		Jml
		Fav	Unfav	
Work Interference with Personal Life (WIPL)	Pekerjaan dapat mempersulit pengaturan waktu untuk kehidupan pribadi individu	-	1, 2, 3, 4, 5	5
Personal Life Interference with Work (PLIW)	Individu yang mempunyai masalah dalam kehidupan pribadinya dapat mempengaruhi kinerjanya dalam bekerja	-	6, 7, 8, 9, 10, 11	6
Work Enhancement of Personal Work (WEPL)	Kehidupan personal mampu meningkatkan kinerja dalam kehidupan kerjanya	12, 13, 14		3
Personal Life Enhancement of Work (PLEW)	Pekerjaan mampu meningkatkan kualitas hidup dalam kehidupan pribadi seseorang	15, 16, 17		3
Total				17

3.5.4. Skala *Perceived Organizational Support*

Dalam mengukur *perceived organizational support* disusun berdasarkan aspek menurut Rhoades dan Eisenberger (2014) yaitu keadilan, dukungan atasan, dan penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan. Berikut adalah tabel *blueprint* skala *perceived organizational support*.

Tabel 3.2. *Blueprint* Skala *Perceived Organizational Support* Sebelum Uji Coba

No	Aspek	Indikator	Nomor Aitem		Total
			<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
1.	Keadilan	Keadilan dalam pemberian hak yang sama terhadap karyawan	1	2, 3	3
		Keadilan dalam proses pengambilan keputusan mengenai karyawan	4	5, 6	3
2.	Dukungan Atasan	Penghargaan atas kontribusi	7, 8, 9	-	3
		Peduli terhadap bawahan	10, 11	12	3
3.	Rewards dari Organisasi dan Kondisi Kerja	Peduli terhadap kesejahteraan karyawan	13, 14	15	3
		Peduli terhadap kondisi lingkungan kerja karyawan	16, 17, 18	-	3
Total			12	6	18

Pemberian nilai dalam skala ini menggunakan model Likert. Setiap indikator akan diuraikan dalam sejumlah pernyataan favorable (mendukung) dan unfavorable (tidak mendukung), dimana setiap pernyataan dilengkapi dengan empat alternatif jawaban yaitu SS (Sangat Sesuai), S (Sesuai), TS (Tidak Sesuai), dan STS (Sangat Tidak Sesuai). Untuk item favorable, pilihan SS akan memperoleh skor 4, pilihan S akan memperoleh skor 3, pilihan TS akan memperoleh skor 2, dan pilihan STS akan memperoleh skor 1. Untuk item unfavorable, pilihan SS akan memperoleh skor 1, pilihan S akan memperoleh skor 2, pilihan TS akan memperoleh skor 3, dan pilihan STS akan memperoleh skor 4.

3.6. Prosedur Penelitian

Dalam penelitian ini dipergunakan skala interval yaitu skala likert (untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial). Dalam penelitian fenomena sosial ini ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Sugiyono (2014) mengatakan bahwa dengan *skala likert* maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan acuan untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pernyataan atau pertanyaan. Skala likert adalah suatu skala psikometrik yang umum digunakan dalam angket dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam riset berupa survei.

3.7. Teknik Analisis Data

Setelah mendapatkan data yang diperlukan dari observasi, wawancara, studi dokumentasi, dan studi literatur, maka tahap selanjutnya adalah pengolahan dan analisis data. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dengan bantuan komputer menggunakan program SEM.

SEM merupakan suatu metode analisis statistik multivariat. Melakukan olah data SEM berbeda dengan melakukan olah data regresi atau analisis jalur. Olah data SEM lebih rumit, karena SEM dibangun oleh model pengukuran dan model struktural. Di dalam SEM terdapat 3 kegiatan secara bersamaan, yaitu pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen (*confirmatory factor analysis*), pengujian model hubungan antara variabel (*path analysis*), dan mendapatkan model yang cocok untuk prediksi (analisis model struktural dan analisis regresi). Sebuah pemodelan lengkap pada dasarnya terdiri dari model pengukuran (*measurement model*) dan *structural model* atau *causal model*. Model pengukuran dilakukan untuk menghasilkan penilaian mengenai validitas dan validitas diskriminan, sedangkan model struktural, yaitu pemodelan yang menggambarkan hubungan-hubungan yang dihipotesakan. Untuk melakukan olah data SEM dengan lebih mudah dapat menggunakan bantuan software statistik.

Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar pengaruh *work life balance* terhadap kinerja yang dimoderasi oleh variabel *perceived organizational support*. Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang dilakukan yaitu dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) atau Model Persamaan Struktural. Pengujian

yang dilakukan adalah untuk mengetahui pengaruh variabel independen X dan M terhadap Y.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis penelitian, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM atau *Struktural Equation Modelling* yang dioperasikan melalui program Smart-PLS versi 3.0. Pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur indikator dari sebuah konsep) dan regresi (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya). Metode SEM dapat digunakan untuk menganalisis penelitian yang memiliki beberapa variabel independen (*exogen*), dependen (*endogen*), moderating dan intervening secara partial dan simultan.

- 1) Augusty (2006) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk:
- 2) Mengkonfirmasi unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi / konstruk / konsep / faktor;
- 3) Menguji kesesuaian/ketetapan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti; dan 3) Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/diamati dalam model penelitian (Augusty, 2006).

SEM pada dasarnya merupakan suatu teknik statistika yang dipakai untuk menguji serangkaian hubungan antara beberapa variabel yang terbentuk dari variabel faktor ataupun variabel terobservasi yang dianalisis dengan menggunakan program SEM (*Struktural Equation Modelling*). Tujuan analisis ini adalah menerangkan hubungan seperangkat variabel dengan variabel lainnya. Dengan

analisis ini dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen*. Besarnya pengaruh dari variabel eksogen ke variabel endogen dinyatakan oleh besarnya koefisien determinasi.

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan *software SmartPLS versi 3.0*. Smart PLS adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik SEM lainnya. SEM memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. *Partial Least Square* (PLS merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar (Gozali, 2012).

Partial Least Square (PLS) selain dapat mengkonfirmasi teori, namun juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Selain itu PLS juga digunakan untuk mengkonfirmasi teori, sehingga dalam penelitian yang berbasis prediksi PLS lebih cocok untuk menganalisis data. *Partial Least Square* (PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. Partial Least Square (PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi unidentified model. Pemilihan metode *Partial Least Square* (PLS) didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini terdapat 3 variabel laten yang dibentuk

dengan indikator refleksif dan variabel diukur dengan pendekatan refleksif *second order factor*. Model refleksif mengasumsikan bahwa konstruk atau variabel laten mempengaruhi indikator, dimana arah hubungan kausalitas dari konstruk ke indikator atau manifest (Ghozali, 2012) sehingga diperlukan konfirmasi atas hubungan antar variabel laten. Pendekatan untuk menganalisis *second order factor* adalah menggunakan *repeated indicators approach* atau juga dikenal dengan *hierarchical component model*. Walaupun pendekatan ini mengulang jumlah variabel manifest atau indikator, namun demikian pendekatan ini memiliki keuntungan karena model ini dapat diestimasi dengan algoritma standar PLS (Ghozali, 2012).



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada penelitian ini, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

dapat disimpulkan bahwa:

1. Ada Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Perceived Organizational Support*. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai p-value dan t hitung pada analisis *inner model* (Tabel 4.23), nilai p-value $0,000 < 0,05$, dan nilai t hitung $10,612 > 1,96$. Dengan besarnya pengaruh sebesar 0,527 (52,7%).
2. Ada Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai p-value dan t hitung pada analisis *inner model* (Tabel 4.23), nilai p-value $0,000 < 0,05$, dan nilai t hitung $4,389 > 1,96$. Dengan besarnya pengaruh sebesar 0,347 (34,7%).
3. Ada Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai p-value dan t hitung pada analisis *inner model* (Tabel 4.23), nilai p-value $0,000 < 0,05$, dan nilai t hitung $4,154 > 1,96$. Dengan besarnya pengaruh sebesar 0,309 (30,9%).
4. Ada Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja di Moderasi oleh *Perceived Organizational Support*. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai p-value dan t hitung pada analisis *inner model* moderating effect 1; (Tabel 4.23), dimana nilai p-value $0,04 < 0,05$, dan nilai t hitung $2,020 > 1,96$. Dengan besarnya pengaruh sebesar 0,117 (17,7%).

5.2. Saran

Berdasarkan analisis penelitian, pembahasan, dan kesimpulan penelitian, peneliti mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

5.2.1. Saran untuk Anggota Brimob Polda Sumut

1. Peningkatan Kesadaran akan Pentingnya *Work Life Balance*:

Personel Brimob Polda Sumut perlu meningkatkan kesadaran akan pentingnya menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengatur waktu secara efektif, memprioritaskan kegiatan yang penting, serta memanfaatkan waktu luang untuk beristirahat dan bersantai.

2. Pemanfaatan Program Dukungan Organisasi:

Personel Brimob Polda Sumut perlu memanfaatkan program-program dukungan yang disediakan oleh organisasi, seperti program konseling, pelatihan manajemen stres, dan kegiatan rekreasi. Hal ini dapat membantu personel dalam mengatasi masalah pribadi dan meningkatkan kesejahteraan mereka.

3. Komunikasi yang Efektif dengan Atasan:

Personel Brimob Polda Sumut perlu menjalin komunikasi yang efektif dengan atasan mengenai masalah-masalah yang mereka hadapi, baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Hal ini dapat membantu atasan dalam memberikan dukungan yang sesuai dan menciptakan lingkungan kerja yang suportif.

5.2.2. Saran untuk Institusi Polda Sumut

1. Peningkatan Program *Perceived Organizational Support*:

Polda Sumut perlu meningkatkan program-program yang bertujuan untuk meningkatkan *perceived organizational support* di kalangan personel Brimob. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan penghargaan yang sesuai, menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan personel, serta menciptakan lingkungan kerja yang adil dan suportif.

2. Promosi *Work Life Balance*:

Polda Sumut perlu mempromosikan *work life balance* di kalangan personel Brimob. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan fleksibilitas dalam jam kerja, memberikan dukungan untuk kegiatan keluarga, serta menciptakan budaya organisasi yang menghargai waktu istirahat dan rekreasi.

3. Evaluasi dan Pengembangan Program:

Polda Sumut perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap program-program yang telah dilaksanakan, serta mengembangkan program-program baru yang sesuai dengan kebutuhan personel. Hal ini dapat membantu dalam meningkatkan efektivitas program dan mencapai tujuan organisasi secara lebih optimal.

4. Pentingnya Kepemimpinan yang Mendukung:

Pimpinan di semua tingkatan harus memberikan contoh yang baik dalam menjaga *work life balance*. Mereka harus menunjukkan bahwa mereka menghargai waktu istirahat dan kehidupan pribadi anggota, serta memberikan dukungan yang diperlukan untuk mencapai keseimbangan tersebut.

5. Peningkatan Fasilitas dan Sarana:

Polda Sumut perlu meningkatkan fasilitas dan sarana yang mendukung *work life balance* personel, seperti tempat penitipan anak, fasilitas olahraga, dan

ruang istirahat yang nyaman. Hal ini dapat membantu personel dalam memenuhi kebutuhan pribadi dan keluarga mereka.

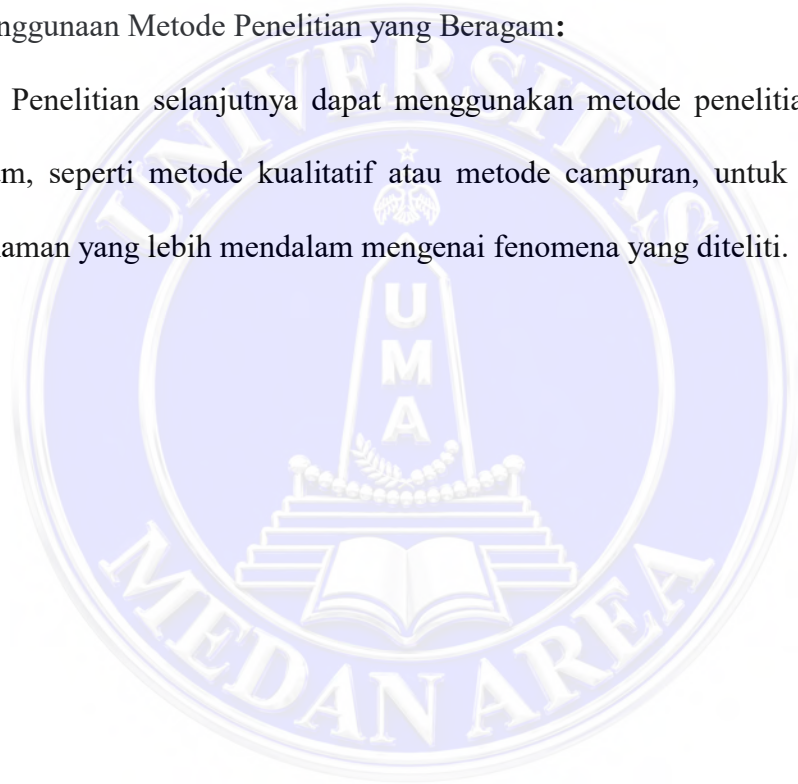
5.2.3. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

1. Pengembangan Model Penelitian:

Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja personel Brimob, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi.

2. Penggunaan Metode Penelitian yang Beragam:

Penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode penelitian yang lebih beragam, seperti metode kualitatif atau metode campuran, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai fenomena yang diteliti.



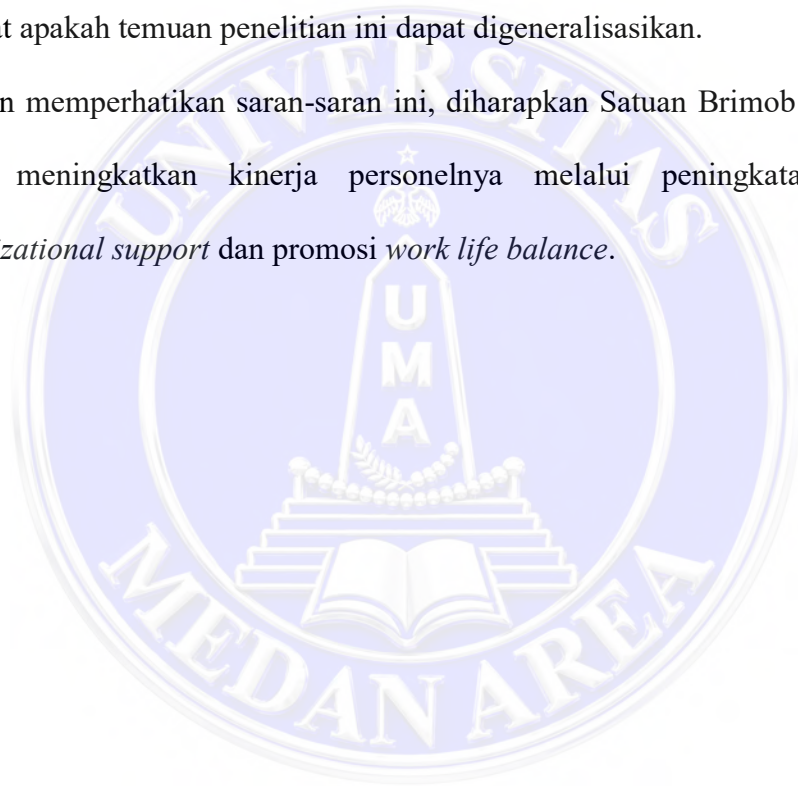
3. Studi Longitudinal:

Penelitian selanjutnya dapat dilakukan secara longitudinal untuk melihat perubahan *work life balance*, *perceived organizational support*, dan kinerja personel Brimob dari waktu ke waktu.

4. Penelitian di Konteks yang Berbeda:

Penelitian selanjutnya dapat dilakukan di konteks organisasi kepolisian yang berbeda, seperti di wilayah lain di Indonesia atau di negara lain, untuk melihat apakah temuan penelitian ini dapat digeneralisasikan.

Dengan memperhatikan saran-saran ini, diharapkan Satuan Brimob Polda Sumut dapat meningkatkan kinerja personelnnya melalui peningkatan *perceived organizational support* dan promosi *work life balance*.



DAFTAR PUSTAKA

- Aisha, N. F., & Ruslan, R. (2020). Faktor - faktor tekanan kerja yang mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja dalam kalangan jururawat. *Research in Management of Technology and Business*, 1(1), 381-390.
- Aamodt MG. (2010). *Industrial/Organizational Psychology. An Applied Approach*. Sixth Edition Library of Congress Control Number: 2008940540. ISBN-13: 978-0-495-60106-7. ISBN-10: 0-495-60106-3
- Avianti, D. S., & Hatta, M. I. (2022). Pengaruh perceived organizational support terhadap work engagement pada karyawan hospitality industry. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 2(2). <https://doi.org/10.29313/bcsps.v2i3.2929>
- Avira, Pritania. 2021. Work Life Balance, Penting kah Bagi Karyawan? Diunduh pada <https://www.tokopedia.com/blog/work-life-balance-krj/>
- Angelia, D. (2022, Juli 29). Work Life Balance atau Gaji Tinggi, Mana yang Lebih Penting?. <https://goodstats.id/article/work-life-balance-atau-gaji-tinggi-mana-yang-lebih-penting-OoDKa>
- Aprilinda, J., Susyana, F. I., Fauziah, A. N., Anisa, N. S., & Buana, D. M. A. (2020). Work-life balance in higher education: literature review and future agenda. *Solid State Technology*, 63(3), 4641-4657.
- Borman, W., & Motowidlo, S. (2013). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. *Personnel Selection in Organizations*, 71-98.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. and LaMastro, V.D. 2019, "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75 No. 1, pp. 51- 59
- Eisenberger, R., Rhoades, H., Hutchison, S. and Sowa, D. (2014), "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 No. 3, pp. 500-507
- Firmansyah, Y. (2016). Komperatif faktor work life balance (studi pada mahasiswa bekerja dan tidak bekerja di kota Bandung). *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 13(2), 99-117
- Fitriani, dkk, (2022). Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan sebagai Mediator (Studi pada Balai Perikanan Budidaya Air Tawar Sungai Gelam). *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 22(3), Oktober 2022, 2256-2262 Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat universitas Batanghari Jambi ISSN 1411-8939 (Online), ISSN 2549-4236 (Print) DOI 10.33087/jiubj.v22i3.3054

- Guillaume, Cecile. Pochic, Sophie. 2009. What Would You Sacrifice? Access to Top Management and the Work– life Balance. *Gender, Work and Organization*. Volume 16, Number 1. doi: 10.1111/j.1468-0432.2007.00354.x
- Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D., & Gonzalez, K. (2020). The Role of Perceived Organizational Support in Individual Change Readiness. *Journal of Change Management*, 1479-1811. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1459784>
- Handayani, Arri. Tina Afiati. M. G. Adiyanti. 2015. Studi Eksplorasi Makna Keseimbangan Kerja Keluarga pada Ibu Bekerja. *Seminar Psikologi dan Kemanusiaan*. Psychology Forum UMM. ISBN: 978-979-796-324-8.
- Hudson. (2005). *The Case of Work Life Balance*. Australia: Hudson Highland Group.
- IacovoIU, V. B. (2020). Work-life balance between theory and practice. A comparative analysis. *EconomicInsights – Trends and Challenges* , 57-67.
- Inegbedion, Henry. Emmanuel Inegbedion. Adeshola Peter. Lydia Harry. 2020. Perception of Workload Balance and Employee Job Satisfaction in Work Organisations. *Heliyon* 6 (2020) e03160. Journal homepage: www.cell.com/heliyon. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03160>.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Achieving work-life balance. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 224–226.
- Kaswan., (2018), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, Graha Ilmu, Jakarta hal.259.
- Köse, S., Baykal, B., Köse, S., Çuhadar, S. G., Turgay, F., & Bayat, I. K. (2021). Role of personality traits in work-life balance and life satisfaction. *Eurasia Business and Economics Society Conference* (pp. 279-295). Switzerland: Springer.
- Koopmans, L., et all. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Luthans, F. (2011). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penebit Andi
- Mardhatillah, A., & Buana, D. R. (2018). Promoting work life balance among higher learning institution employees: Does emotional intelligence matter? *PEOPLE: International Journal of Social Sciences* PEOPLE: International Journal of Social Sciences, 4(2), 523–530. <https://doi.org/10.20319/pijss.2018.42.523530>
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2016. *Human Resource Management Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat

- Oktufiani, DW, (2023). Studi Literatur: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work-Life Balance*. Psychopreneur Journal, 2023, 7(1): 15-28. ISSN 2598-649X cetak / ISSN 2598-6503SS
- Perdana, Arkan. (2021). Work Life Balance, Saat Urusan Kehidupan dan Pekerjaan Terpenuhi. Diunduh di <https://glints.com/id/lowongan/work-life-balance-adalah/#.YXGEMhpBw2w> tanggal 22 Oktober 2024.
- Putra, D. S. (2013). Hubungan antara perceived organization support dengan organizational citizenship behaviour pada karyawan PT. En Seval Putera Megatrading divisi transportasi cabang sidoarjo. *jurnal psikologi industri dan organisasi* , 61-75.
- Ramadhanty, Dian Awalia. 2020. Pengaruh Work-life Balance Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan (sebuah Kajian Literature Review). Diunduh pada tanggal 24 Oktober 2021.
- Rantanen, J., Kinnunen, U., Mauno, S., & Tillemann, K. (2015). Introducing Theoretical Approaches to Work-Life Balance and Testing, a New Typology Among Professionals. In Kaiser, S., Ringlsetter, M.J., Eikhof, D.R., & Cunha, M.P. (Editors). *Creating Balance? International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals*. Heidelberg: Springer.
- Robbins, Stephen P. Timothy A. Judge. Katherine E. Breward. (2018). *Essentials of Organizational Behaviour*. Canada: Pearson.
- Supriadi, D., Satrya, A., & Priyati, R. Y. (2021). Pengaruh Dukungan Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Terhadap Kinerja Pegawai DITJEN Perbendaharaan Di Masa Pandemi Covid-19. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 6(4), 329–344. <https://itrev.kemenkeu.go.id/index.php/ITRev/article/view/428>
- Silaen, N. R., dkk. (2021). *Kinerja Karyawan*. CV Widina Media Utama.
- Terry, G R dan Rue, Leslie W. (2015). *Manajemen Sumer Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Udin. (2023). The Impact of Work-Life Balance on Employee Performance: Mediating Role of Affective frtgCommitment and Job Satisfaction. *International Journal of Sustainable Development and Planning* Vol. 18, No. 11, November, 2023, pp. 3649-3655. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.181131>
- Wambui, M. L., Cherotich, B. C., Emily, T., & Dave, B. (2017). Effects of Work life Balance on Employees' Performance in Institutions of Higher Learning. A Case Study of Kabarak University. *Kabarak Journal of Research & Innovation*, 4(2), 60–79. Retrieved from <http://eserver.kabarak.ac.ke/ojs/>

- Weerakkody, W., Mendis, M. D. V. S., & Weerakkody, W. A. S. (2017). The Impact of Work Life Balance on Employee Performance with Reference to Telecommunication Industry in Sri Lanka. A Mediation Model Kelaniya Journal of Human Resource Management, 12, 1. <https://doi.org/10.4038/kjhrm.v12i1A2>
- Wolor, Christian Wiranderi. Destria Kurnianti, Siti Fatimah Zahra. S Martono. 2020. The Importance Of Work-Life Balance On Employee Performance Millennial Generation In Indonesia. *Journal of Critical Reviews*. Volume 7, Issue 9. Diunduh pada 15 Juni 2025. DOI: <http://dx.doi.org/10.31838/jcr.07.09.203>.
- Wu, Y.-C. (2011). Job stress and job performance among employees in the Taiwanese finance sector: The role of emotional intelligence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(1), 21–31. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.1.21>



LAMPIRAN

Lampiran 1. Lembar *Informed Consent*

LEMBAR INFORMED CONSENT

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama :

Unit Kerja :

Saya telah membaca surat permohonan serta telah mendapatkan penjelasan tentang penelitian yang dilakukan oleh saudara "YUNI DARTI", Mahasiswa Pascasarjana Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area dengan judul " PENGARUH WORK LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA DI MODERASI OLEH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ".

Saya telah mengerti dan memahami tujuan, manfaat serta dampak yang mungkin terjadi dari penelitian yang akan dilakukan. Saya mengerti dan yakin bahwa penelitian ini menghormati hak-hak saya dan menjaga kerahasiaan saya sebagai responden penelitian.

Dengan pertimbangan diatas, maka dengan kesadaran penuh dan tanpa paksaan dari pihak manapun, saya memutuskan untuk bersedia berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini.

Demikianlah pernyataan ini saya buat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Medan, Desember 2025

Yang membuat
pernyataan,

(_____)

Lampiran 2. Skala Penelitian

DATA IDENTITAS DIRI

Isilah data-data berikut ini sesuai dengan keadaan diri Saudara

Nama : _____

Masa Kerja : _____

Usia : _____

Pendidikan : _____

PETUNJUK PENGISIAN SKALA

Berikut ini saya sajikan beberapa pernyataan ke dalam 2 (dua) bentuk skala ukur. Saudara diminta untuk memberikan pendapatnya terhadap pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam skala ukur tersebut dengan cara memilih :

SS = Bila merasa SANGAT SESUAI dengan pernyataan yang diajukan

S = Bila merasa SESUAI dengan pernyataan yang diajukan

TS = Bila merasa TIDAK SESUAI dengan pernyataan yang diajukan

STS = Bila merasa SANGAT TIDAK SESUAI dengan pernyataan yang diajukan

Saudara hanya diperbolehkan memilih satu pilihan jawaban pada setiap pernyataan dengan cara memberikan tanda silang (X) pada lembar jawaban yang tersedia sesuai dengan pilihan masing-masing.

Contoh :

Saya senang mengikuti kegiatan yang dilakukan oleh sesama rekan kerja

SS ~~S~~ TS STS

Tanda silang (X) menunjukkan anda SANGAT SESUAI terhadap pernyataan yang diajukan

-SELAMAT BEKERJA-



SKALA A

No	Aitem Pernyataan	Pilihan Jawaban			
1.	Institusi menghargai kontribusi saya terhadap perkembangan organisasi	SS	S	TS	STS
2.	Pimpinan dapat menggantikan posisi saya dengan pegawai yang bergaji lebih rendah	SS	S	TS	STS
3.	Pimpinan tidak menghargai usaha ekstra saya	SS	S	TS	STS
4.	Institusi menghargai tujuan dan nilai-nilai hidup saya, sehingga senantiasa menghargai saya sebagai anggota	SS	S	TS	STS
5.	Pimpinan mengabaikan keluhan saya	SS	S	TS	STS
6.	Keputusan atasan senantiasa berakibat mengesampingkan kepentingan saya	SS	S	TS	STS
7.	Atasan menghargai setiap ide atau masukan dari semua anggota	SS	S	TS	STS
8.	Institusi benar-benar peduli terhadap kesejahteraan saya	SS	S	TS	STS
9.	Saya merasa kontribusi yang saya berikan sangat dihargai	SS	S	TS	STS
10.	Atasan bersedia membantu saat saya membutuhkan bantuan yang khusus.	SS	S	TS	STS
11	Pimpinan peduli terhadap kepuasan saya di tempat kerja	SS	S	TS	STS
12	Jika ada kesempatan, saya merasa hanya dimanfaatkan oleh atasan	SS	S	TS	STS
13	Perhatian organisasi dan pimpinan terhadap saya sangat baik	SS	S	TS	STS
14	Atasan memperhatikan pendapat saya	SS	S	TS	STS
15	Pimpinan tidak bangga dengan prestasi kerja saya.	SS	S	TS	STS
16	Lingkungan kerja menjadikan pekerjaan saya menjadi menarik	SS	S	TS	STS
17	Reward dari organisasi menjadikan kami lebih giat dalam bekerja	SS	S	TS	STS
18	Suasana kerja terasa sangat nyaman	SS	S	TS	STS

SKALA B

Untuk skala B akan diberikan 5 pilihan untuk setiap pernyataan. Pilihlah satu dari jawaban yang tersedia yang paling sesuai dengan diri anda dengan memberi tanda (√) pada jawaban yang anda pilih, yaitu:

- TP (Tidak Pernah)
- J (Jarang)
- KK (Kadang-kadang)
- S (Sering)
- SS (Sangat Sering)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		TP	J	KK	S	SS
1	Saya pulang ke rumah dari tempat kerja dalam keadaan terlalu lelah untuk melakukan berbagai hal-hal yang ingin saya lakukan.					
2	Pekerjaan saya membuat saya sulit mempertahankan jenis kehidupan pribadi yang saya inginkan.					
3	Saya sering mengabaikan kebutuhan pribadi saya karena tuntutan pekerjaan saya					
4	Kehidupan pribadi saya memburuk karena pekerjaan saya.					
5	Saya harus melewatkan aktivitas pribadi yang penting karena waktu yang saya habiskan untuk di tempat kerja.					
6	Kehidupan pribadi saya menguras energy yang saya butuhkan, untuk melakukan pekerjaan saya.					
7	Pekerjaan saya memburuk karena semua hal yang terjadi dalam kehidupan pribadi saya.					
8	Saya akan mendedikasikan lebih banyak waktu untuk bekerja jika tidak banyak hal yang terjadi dalam kehidupan pribadi saya.					
9	Saya terlalu lelah untuk bisa efektif di pekerjaan saya karena hal-hal yang terjadi di dalam kehidupan pribadi saya.					
10	Saat sedang bekerja, saya mengkhawatirkan hal-hal yang harus saya lakukan di luar pekerjaan.					

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		TP	J	KK	S	SS
11	Saya sulit menyelesaikan pekerjaan kantor saya karena saya terlalu kewalahan dengan urusan-urusan pribadi di tempat kerja.					
12	Pekerjaan saya memberi saya tenaga untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan yang penting bagi saya.					
13	Karena pekerjaan saya, saya memiliki suasana hati yang lebih baik di rumah.					
14	Hal yang saya lakukan di tempat kerja membantu saya mengatasi masalah- masalah pribadi dan masalah di rumah.					
15	Kegiatan yang saya lakukan dalam kehidupan pribadi saya membuat suasana hati saya menjadi lebih baik di tempat kerja.					
16	Kehidupan pribadi saya memberi saya energi untuk melakukan pekerjaan saya.					
17	Kehidupan pribadi saya membantu saya menjadi santai dan memberi saya kesiapan untuk melakukan pekerjaan keesokan harinya.					

Lampiran 3. Data Penelitian

a. *Work Life Balance*

Resp.	WLB1	WLB2	WLB3	WLB4	WLB5	WLB6	WLB7	WLB8
1	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	2	3	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	3	4	4
5	4	4	3	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	3	4	4	4	4	4
8	2	4	2	3	4	3	4	4
9	4	4	2	3	4	4	4	4
10	3	4	1	4	4	3	3	3
11	3	3	3	3	3	3	3	3
12	3	4	2	4	4	4	4	4
13	3	4	2	3	4	4	3	3
14	3	4	3	3	3	3	3	4
15	4	4	3	4	4	4	4	4
16	4	4	2	4	4	4	4	4
17	4	4	3	4	4	4	4	4
18	3	4	2	4	4	4	3	3
19	4	3	2	3	3	3	3	3
20	4	3	4	4	3	3	3	3
21	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4
23	3	3	3	3	3	3	3	3
24	3	3	3	3	3	3	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4
26	3	4	2	3	3	3	3	3
27	4	4	2	4	4	2	2	3
28	3	4	2	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	2	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	3	4	4	4
33	4	4	3	4	4	4	4	4
34	4	4	3	4	4	4	4	4
35	4	4	2	4	3	3	3	4
36	4	4	2	3	4	4	4	4
37	3	3	2	3	4	3	3	3
38	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	3	4	4	4	4	3	3
40	4	3	4	4	4	4	3	3

Resp.	WLB1	WLB2	WLB3	WLB4	WLB5	WLB6	WLB7	WLB8
41	2	3	3	3	3	3	3	3
42	3	4	2	3	3	3	3	3
43	2	4	1	2	3	3	3	3
44	4	4	2	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	3	3	4	4	4	4
47	4	4	2	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4
49	3	4	3	3	4	3	3	4
50	3	4	3	3	4	3	3	3
51	2	4	3	4	4	3	3	3
52	4	4	4	3	4	4	4	4
53	4	4	3	3	4	4	4	4
54	4	3	4	4	4	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4
56	3	3	2	3	4	3	4	4
57	3	4	3	3	3	3	3	3
58	4	4	4	4	4	4	4	4
59	3	2	2	3	3	2	3	3
60	4	4	3	4	4	3	3	3
61	4	4	3	4	3	3	4	4
62	4	4	3	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4	4	4	4
65	4	4	3	4	4	4	4	4
66	3	4	3	3	4	4	4	4
67	4	3	2	4	4	3	4	4
68	2	4	1	3	3	3	3	3
69	4	4	3	3	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4
71	4	4	3	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4	4	4
73	3	3	3	3	3	3	3	3
74	2	3	2	2	2	2	4	4
75	4	4	4	4	4	4	4	4
76	3	4	3	3	4	4	4	4
77	4	4	4	4	4	4	4	3
78	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	3	2	4	4	4	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4	4
81	4	4	4	4	4	4	4	4
82	4	4	3	4	4	4	4	4
83	4	4	4	4	4	4	4	4

Resp.	WLB1	WLB2	WLB3	WLB4	WLB5	WLB6	WLB7	WLB8
84	4	4	4	4	4	4	4	4
85	3	2	2	3	4	4	4	4
86	4	4	3	4	3	3	3	4
87	4	4	4	4	4	4	4	4
88	4	3	3	2	2	2	4	3
89	3	4	3	4	4	3	3	4
90	4	4	3	4	4	4	4	4
91	3	4	3	4	4	4	4	4
92	4	4	2	3	3	3	4	4
93	2	4	2	2	2	3	3	4
94	4	4	3	3	3	3	4	4
95	4	4	4	4	4	4	4	4
96	4	4	4	4	4	4	4	4
97	4	4	3	3	4	4	4	4
98	3	3	3	3	3	3	3	3
99	4	4	4	4	4	4	4	4
100	4	4	3	4	4	4	4	4
101	4	4	4	4	4	4	4	4
102	4	4	4	4	4	4	4	4
103	3	4	2	3	4	4	4	4
104	4	4	2	2	4	4	4	4
105	3	4	2	4	4	4	4	4
106	4	3	2	4	4	4	4	4
107	4	4	2	3	3	3	4	4
108	4	4	4	4	4	4	4	4
109	4	4	2	3	4	4	4	4
110	4	4	2	4	4	3	4	4
111	4	4	4	4	4	4	4	4
112	4	4	2	4	4	4	4	4
113	4	4	4	4	3	3	3	4
114	4	4	2	4	4	3	4	4
115	3	3	2	3	4	4	4	4
116	4	4	4	4	4	4	4	4
117	3	4	2	4	4	4	4	4
118	4	4	3	4	4	4	4	4
119	3	3	4	4	4	4	4	4
120	3	3	2	3	3	3	3	3
121	4	4	3	4	4	4	4	4
122	4	4	2	4	4	4	4	4
123	4	4	3	4	4	4	4	4
124	3	4	2	3	3	3	3	3
125	4	4	2	3	4	4	4	4
126	3	4	2	2	2	3	4	4

Resp.	WLB1	WLB2	WLB3	WLB4	WLB5	WLB6	WLB7	WLB8
127	4	4	4	4	4	4	4	4
128	4	4	4	4	4	4	4	4
129	4	4	3	4	4	4	4	4
130	4	4	4	4	4	4	4	4
131	2	3	2	3	3	3	3	3
132	4	3	4	4	4	4	4	4
133	4	4	1	4	4	4	4	4
134	4	4	4	4	4	4	4	4
135	4	4	4	4	4	4	4	4
136	4	4	4	4	4	4	4	4
137	4	4	4	4	4	4	4	4
138	3	3	3	3	4	3	3	3
139	2	4	2	2	4	4	4	4
140	4	4	4	4	4	4	4	4
141	2	3	2	3	3	2	2	3
142	4	4	4	4	4	4	4	4
143	4	4	2	4	4	4	4	4
144	4	4	4	4	4	4	4	4
145	4	4	4	4	4	4	4	4
146	4	4	4	4	4	4	4	4
147	3	4	4	3	4	4	4	4
148	4	4	3	3	3	4	3	4
149	4	4	2	4	4	4	4	4
150	4	4	4	4	4	4	4	4
151	4	4	4	4	4	4	4	4
152	4	4	3	3	3	3	3	4
153	3	4	3	4	3	3	4	4
154	3	2	2	3	3	2	3	3
155	4	4	2	3	3	3	3	3
156	4	4	3	3	4	4	4	4
157	3	3	2	2	4	4	3	4
158	4	4	4	4	4	4	4	4
159	4	4	2	3	3	3	3	4
160	3	3	2	3	3	3	3	3
161	4	2	2	3	3	2	2	3
162	3	3	2	3	3	3	3	3
163	4	4	3	4	4	4	4	4
164	3	3	3	3	4	4	4	4
165	3	3	3	3	3	3	3	3
166	4	4	2	4	4	4	4	4
167	3	3	2	3	3	3	3	3
168	3	1	4	4	4	4	4	4
169	4	3	3	4	4	4	4	4

Resp.	WLB1	WLB2	WLB3	WLB4	WLB5	WLB6	WLB7	WLB8
170	3	3	4	4	4	4	4	4
171	3	3	3	3	3	3	3	3
172	4	4	3	4	4	4	4	4
173	4	4	3	4	4	4	4	4
174	4	4	2	4	4	4	4	4
175	4	4	4	4	4	4	4	4
176	3	4	3	3	3	3	3	3
177	3	3	3	4	4	4	3	4
178	4	4	4	4	4	4	4	4
179	4	4	4	4	4	4	4	4
180	3	4	3	2	3	3	4	4
181	3	4	2	2	4	4	4	4
182	4	4	3	4	4	4	4	4
183	3	3	4	4	3	4	4	3
184	4	4	4	4	4	4	4	4
185	3	3	3	3	3	3	3	3
186	3	3	2	3	4	4	4	4
187	3	4	3	3	3	2	3	3
188	4	4	4	4	4	4	4	4
189	3	3	2	3	4	3	3	3
190	3	3	1	3	3	3	3	4
191	4	4	4	4	4	4	4	4
192	4	3	4	4	4	4	4	4
193	4	4	2	3	4	3	3	3
194	3	3	3	3	4	4	4	4
195	3	4	3	3	3	3	3	4
196	4	4	3	4	4	3	4	4
197	4	4	3	3	4	3	4	4
198	3	4	3	4	4	4	4	4
199	4	4	3	4	4	4	4	4
200	3	4	3	4	4	4	4	3
201	4	4	4	2	4	3	3	4
202	4	3	3	3	4	4	4	4
203	3	4	3	3	4	4	4	4
204	3	3	2	4	4	4	4	4
205	4	4	4	4	4	4	4	4
206	4	4	3	4	3	3	4	4
207	3	3	3	4	3	3	3	4
208	3	4	3	3	3	3	3	3
209	4	4	4	4	4	4	4	4
210	3	3	2	2	4	3	4	4
211	4	4	3	3	3	3	3	4
212	3	4	2	3	4	4	4	4

Resp.	WLB1	WLB2	WLB3	WLB4	WLB5	WLB6	WLB7	WLB8
213	3	3	3	3	3	3	3	3
214	4	3	3	3	4	4	4	4
215	3	4	3	3	4	4	3	3
216	3	3	3	3	3	3	3	4
217	4	4	4	4	4	4	4	4
218	4	4	4	4	4	4	4	4
219	4	4	4	4	4	4	4	4
220	4	4	4	4	4	4	4	4
221	3	3	2	3	3	3	4	4
222	4	4	3	4	4	4	4	4
223	4	4	3	3	4	4	3	3
224	4	4	4	4	4	4	4	4
225	4	4	2	3	4	4	4	4
226	3	4	3	3	4	4	3	3
227	4	4	3	3	4	4	4	4
228	3	4	4	4	4	4	3	4
229	3	4	4	4	4	4	3	4
230	3	4	3	3	4	3	4	3
231	2	3	2	3	3	3	3	3
232	4	4	4	4	4	4	4	4

Lanjutan...

WLB9	WLB10	WLB11	WLB12	WLB13	WLB14	WLB15	WLB16	WLB17
4	4	3	4	2	4	4	3	4
4	4	4	4	3	3	3	2	3
4	4	4	4	3	3	4	2	4
4	4	3	4	4	4	2	3	4
4	4	3	4	2	3	2	1	4
4	4	4	4	3	2	3	4	3
4	4	3	4	4	3	3	3	4
2	3	4	4	1	2	2	2	2
4	4	4	4	3	3	2	2	3
2	2	3	4	3	3	2	3	3
3	3	3	3	2	2	3	3	3
4	4	3	4	3	3	3	4	4
3	4	3	3	4	2	2	2	4
3	4	4	4	3	3	3	1	4
3	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	3	2	4	4
4	4	4	4	4	3	2	2	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	2	3	2	3	3	3	3

WLB9	WLB10	WLB11	WLB12	WLB13	WLB14	WLB15	WLB16	WLB17
3	4	4	4	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	2	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	4	3	2	2	4	2
4	4	4	4	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	2	2	3	3
3	3	2	2	2	2	2	2	3
1	3	3	4	3	2	1	3	3
4	4	2	4	4	2	1	4	4
3	3	4	4	2	3	4	4	4
4	4	4	4	4	2	1	2	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4
3	3	3	4	3	4	3	3	2
4	4	4	4	2	4	2	2	4
4	3	4	4	1	1	2	2	2
4	3	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	2	3	4	2	4
4	4	4	4	2	3	4	3	4
4	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	3	2	2	2	4	3
3	3	3	3	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	2	4
4	4	4	3	4	1	3	3	2
4	4	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	3	3	2	3	3
4	3	2	3	2	3	4	4	4
4	3	3	3	3	4	4	3	4
4	3	3	3	2	3	3	2	3
2	3	4	4	4	4	3	3	4
4	4	3	4	4	4	3	2	4
1	3	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	1	1	4	2	4
2	3	3	4	3	3	2	3	3
4	4	3	3	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	2	2	4
3	3	3	3	2	2	2	3	3
4	3	3	3	2	2	2	3	3
3	4	3	4	2	3	1	3	3
3	4	4	4	3	3	3	2	3

WLB9	WLB10	WLB11	WLB12	WLB13	WLB14	WLB15	WLB16	WLB17
4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	3	1	1	3	3
4	4	3	4	2	2	2	4	3
4	4	3	4	4	4	3	2	4
3	3	4	4	4	3	3	2	3
2	4	2	4	2	3	1	4	2
4	4	3	4	2	2	2	2	3
4	4	4	4	3	4	3	2	4
2	4	3	4	4	3	3	4	3
4	4	4	4	2	2	1	2	4
1	2	3	3	3	3	2	3	3
1	3	2	4	2	2	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4
4	4	4	4	2	3	2	2	3
3	4	4	4	1	4	3	2	4
4	4	4	4	4	2	2	4	3
4	2	4	4	4	4	3	3	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	2	2	4
2	3	2	4	2	2	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	1	3	4	3	3	2	4
4	4	4	4	3	2	2	4	2
4	4	4	4	3	4	2	3	4
2	3	3	3	4	2	3	3	2
1	2	2	3	3	2	2	4	3
4	4	4	4	4	4	3	2	4
4	4	3	3	4	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	1	2	4
2	2	2	2	2	1	1	3	2
4	2	3	2	2	2	2	3	2
4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	3	4	3	2	3	3	3
3	3	3	3	4	2	3	2	2
4	4	4	4	2	1	2	3	2
4	4	4	4	2	2	2	3	3
4	4	4	4	2	3	3	2	3
4	4	4	4	3	3	2	2	4
3	3	3	3	3	2	2	3	3
4	4	1	1	2	1	2	2	3
4	3	3	3	3	1	3	4	3

WLB9	WLB10	WLB11	WLB12	WLB13	WLB14	WLB15	WLB16	WLB17
4	4	4	4	4	2	1	3	3
4	4	4	4	2	3	2	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3
4	4	3	4	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	2	2	2	3
4	4	3	4	3	2	3	3	3
4	4	4	4	3	4	3	2	4
2	2	3	4	2	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	4	2	2	4
3	3	3	3	3	4	3	2	4
4	4	4	4	3	3	3	3	4
4	3	3	4	4	3	2	2	4
4	4	4	4	3	2	3	3	4
4	4	4	4	2	3	2	2	2
2	3	4	4	2	2	1	4	1
2	2	4	2	3	3	2	3	4
4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	1	1	3	4
4	4	4	4	4	4	3	2	4
1	2	3	3	2	3	2	2	3
4	3	3	3	3	3	2	2	3
4	4	3	4	2	2	2	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	3	4	2	3	4
4	4	4	4	3	4	3	2	4
4	4	4	4	3	3	4	2	4
4	4	4	4	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	1	1	1	2	2
4	4	4	4	2	2	1	2	4
2	2	2	3	2	2	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	2	4
2	4	3	3	3	2	2	4	4
4	4	4	4	4	2	4	1	4
4	4	1	4	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	2	4
4	4	1	1	4	3	1	3	4
4	4	3	3	3	2	2	2	3

WLB9	WLB10	WLB11	WLB12	WLB13	WLB14	WLB15	WLB16	WLB17
4	4	4	3	3	2	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4
2	4	3	4	4	3	3	3	3
4	4	3	4	3	3	2	2	4
3	3	4	4	3	3	3	3	3
1	3	2	3	4	3	3	3	3
4	3	3	3	2	3	3	3	4
4	4	3	4	3	2	1	3	3
4	4	3	4	2	3	3	3	3
4	4	4	4	2	2	1	4	3
4	3	3	4	3	3	2	3	3
4	4	2	4	2	2	3	3	3
3	3	3	4	2	2	2	2	3
3	3	2	3	3	2	2	3	3
4	4	4	4	4	4	3	2	4
4	4	4	4	2	2	2	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	3	2	2	4
4	4	2	4	2	2	2	3	3
4	4	4	4	1	1	2	2	3
4	4	4	4	3	4	4	3	4
4	4	2	2	4	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	2	2	2	3	2
4	4	4	4	2	2	2	2	3
4	4	3	2	3	2	2	3	1
4	4	2	4	4	3	4	2	4
4	3	3	3	3	3	2	3	4
4	4	4	4	4	3	3	3	4
4	4	4	4	3	2	3	2	3
4	4	2	4	4	4	3	2	4
4	4	3	4	2	3	3	3	4
2	3	4	4	2	3	2	3	3
3	4	4	4	4	4	3	2	4
3	4	4	4	4	2	1	3	4
4	4	4	4	4	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	1	2	1	1	1	3	3
2	3	3	4	2	1	1	2	2
4	4	4	4	4	4	4	2	4
2	4	3	4	4	1	3	1	3
3	3	3	4	3	3	2	3	3
4	4	1	1	4	4	3	4	4

WLB9	WLB10	WLB11	WLB12	WLB13	WLB14	WLB15	WLB16	WLB17
4	4	3	4	1	4	1	4	4
4	4	4	4	4	3	2	2	4
3	3	3	3	2	2	1	3	2
3	4	3	4	3	4	4	3	4
4	4	1	3	4	4	2	4	3
4	4	1	1	4	3	3	2	4
4	4	3	4	3	2	3	3	3
4	4	3	3	4	3	2	3	4
4	4	4	4	3	3	2	3	4
4	4	4	4	4	4	4	2	3
4	4	3	3	4	1	4	4	4
4	4	4	4	2	2	1	3	3
3	4	3	4	2	3	2	3	4
4	4	4	4	3	2	4	2	4
3	4	4	4	3	2	3	3	4
1	3	2	3	2	1	1	3	3
3	4	4	4	2	3	3	3	4
2	4	2	4	2	1	2	3	4
4	4	3	2	2	2	3	2	4
3	4	3	3	3	3	2	3	4
3	3	3	3	2	2	2	2	3
4	3	3	3	2	3	3	1	4
4	4	3	4	2	1	3	3	1
4	2	3	3	2	3	3	3	3
2	3	1	2	3	1	1	3	4
4	4	4	4	3	3	3	2	4
4	4	4	4	4	3	3	2	4
4	4	4	4	1	2	2	2	3
4	4	1	3	3	3	3	1	4
4	3	3	3	2	2	2	2	3
4	4	4	4	2	3	2	3	3
3	4	3	3	3	4	4	3	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	2	3	2	2	2	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3
4	4	1	3	3	4	3	3	3
2	2	3	4	4	2	1	3	4
2	2	3	4	4	2	1	3	4
3	3	4	4	2	2	1	1	2
3	3	1	3	1	2	2	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	4

b. Perceived Organizational Support

Resp..	POS1	POS2	POS3	POS4	POS5	POS6	POS7	POS8	POS9
1	3	3	3	4	3	3	3	3	4
2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	4	4	4	4	4	3
4	3	2	3	4	4	4	3	3	4
5	3	3	3	4	2	3	3	3	3
6	3	2	3	3	3	3	2	3	3
7	3	3	4	3	2	4	4	4	4
8	3	2	4	3	3	4	4	4	3
9	2	2	3	3	3	3	3	3	3
10	2	3	3	3	3	3	3	3	3
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	3	3	4	4	4	4	4	4	4
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	3	3	4	3	2	4	3	2	3
15	3	4	4	4	2	4	4	4	4
16	3	4	3	3	3	3	3	3	4
17	3	3	3	4	3	2	3	2	3
18	3	4	4	4	3	2	3	3	3
19	3	4	3	3	3	3	3	3	3
20	2	3	4	4	4	4	4	4	4
21	2	3	4	4	4	4	4	4	4
22	3	2	4	3	4	3	3	2	3
23	3	2	2	2	2	3	2	3	3
24	2	2	2	2	2	3	3	3	3
25	3	2	2	2	2	3	3	3	3
26	2	2	2	2	3	4	3	3	3
27	2	2	2	2	2	4	3	2	3
28	2	3	2	2	2	3	3	3	3
29	3	3	3	2	2	3	3	3	3
30	2	3	2	3	2	3	3	2	3
31	2	3	2	2	2	4	3	2	3
32	2	3	2	2	3	4	3	3	3
33	2	2	2	2	2	4	3	2	3
34	2	2	3	2	2	4	3	3	3
35	2	2	2	3	2	4	2	2	2
36	2	2	2	2	2	4	2	2	2
37	4	2	3	3	2	2	2	3	3
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3
39	2	2	3	3	3	2	2	2	3
40	3	3	2	2	2	2	2	3	2
41	3	2	2	2	2	2	3	2	2

Resp..	POS1	POS2	POS3	POS4	POS5	POS6	POS7	POS8	POS9
42	2	2	2	2	2	3	3	3	3
43	2	2	3	2	2	2	2	2	2
44	2	3	2	2	2	2	2	2	2
45	2	3	2	2	2	2	2	2	2
46	2	2	2	2	2	2	2	2	2
47	2	2	2	2	3	2	2	3	2
48	3	2	2	2	2	2	2	2	2
49	3	2	2	2	2	2	2	2	2
50	2	3	3	2	2	2	3	3	3
51	3	2	2	2	2	2	2	2	2
52	3	2	2	3	2	2	2	3	3
53	2	2	3	2	2	2	2	2	3
54	3	3	2	2	2	2	2	2	2
55	2	3	2	3	2	2	1	2	2
56	3	3	2	2	3	3	2	3	2
57	2	2	3	3	2	2	2	2	2
58	2	2	2	2	2	2	2	2	2
59	2	2	3	2	2	2	2	2	2
60	2	2	2	2	2	2	2	3	3
61	2	2	2	2	2	2	2	2	2
62	2	2	3	3	2	2	2	3	2
63	2	2	2	2	3	3	3	3	3
64	3	3	2	2	2	2	3	2	2
65	2	2	2	2	2	3	2	2	2
66	3	2	1	2	2	2	2	3	2
67	3	2	2	2	2	2	3	2	2
68	2	2	2	2	2	2	3	2	2
69	3	2	2	2	2	2	2	2	2
70	2	2	2	3	2	2	3	3	2
71	2	2	2	2	2	2	2	2	2
72	3	2	3	2	2	3	2	3	3
73	2	2	2	2	2	2	2	2	2
74	2	3	2	3	2	2	3	3	3
75	3	1	2	2	3	2	2	2	2
76	2	2	2	2	3	3	2	2	3
77	2	2	2	3	3	2	2	3	2
78	2	3	2	3	2	2	2	2	2
79	3	2	4	3	3	3	3	3	3
80	3	3	3	2	2	2	2	2	3
81	2	2	3	2	2	2	2	3	3
82	2	3	3	3	2	2	2	3	3
83	2	3	2	2	3	2	2	2	3
84	2	2	2	2	2	2	2	2	3

Resp..	POS1	POS2	POS3	POS4	POS5	POS6	POS7	POS8	POS9
85	2	2	2	2	2	3	3	2	3
86	2	2	2	2	2	2	3	2	3
87	2	2	2	3	2	2	2	2	2
88	3	2	2	2	3	3	3	2	3
89	3	3	3	3	3	2	2	2	2
90	2	3	2	2	2	2	2	2	2
91	2	2	2	2	2	2	2	2	2
92	2	3	3	3	2	2	2	2	3
93	3	1	2	2	2	2	2	3	3
94	2	2	2	2	2	2	2	2	3
95	2	2	4	4	4	3	4	3	3
96	2	2	2	2	2	2	2	2	2
97	3	2	3	2	3	2	2	3	2
98	2	2	2	2	3	3	3	3	3
99	2	3	2	3	3	3	2	3	3
100	3	2	3	3	3	2	2	3	3
101	2	3	2	2	2	2	2	2	2
102	2	2	2	2	2	2	2	2	3
103	2	3	2	2	2	2	2	2	2
104	2	2	2	2	3	2	2	2	2
105	3	3	3	4	4	4	4	4	4
106	2	2	3	2	2	2	2	2	2
107	2	2	3	3	3	3	4	3	4
108	2	3	2	2	3	3	3	2	3
109	2	2	3	3	3	3	3	3	4
110	3	2	3	2	3	2	3	3	3
111	2	2	2	2	3	3	2	3	3
112	3	3	3	3	3	2	2	3	2
113	3	3	2	3	3	2	2	2	3
114	2	2	2	2	3	2	2	3	2
115	3	2	3	3	3	3	2	3	3
116	3	3	3	2	3	2	2	2	2
117	3	3	2	2	2	2	3	3	3
118	3	2	2	2	2	2	2	3	2
119	1	2	2	3	2	2	2	3	3
120	3	3	3	3	2	2	2	3	3
121	2	3	2	2	3	2	2	2	2
122	2	2	3	2	2	3	3	2	2
123	3	2	3	3	3	2	2	3	2
124	1	2	2	2	2	2	2	2	3
125	2	2	2	2	2	2	2	2	3
126	2	2	3	3	3	3	2	1	2
127	3	2	2	3	3	2	2	3	2

Resp..	POS1	POS2	POS3	POS4	POS5	POS6	POS7	POS8	POS9
128	3	2	4	4	4	3	3	4	4
129	2	3	3	3	3	3	3	3	2
130	1	2	2	2	2	2	2	2	2
131	3	2	2	2	2	3	3	3	2
132	2	2	2	2	2	2	2	2	2
133	2	2	2	2	2	1	2	2	3
134	3	2	2	3	2	3	2	3	2
135	2	3	3	3	3	2	2	2	2
136	2	3	3	3	2	2	2	2	3
137	3	3	2	2	2	2	2	2	3
138	3	2	3	3	3	3	3	2	3
139	2	3	3	2	3	2	3	2	2
140	2	3	3	2	2	3	2	2	3
141	2	3	3	2	2	2	3	2	3
142	2	2	2	2	2	2	2	3	3
143	2	2	3	3	3	2	2	2	3
144	2	2	3	3	3	2	2	3	2
145	2	3	3	3	2	3	3	2	3
146	2	4	1	2	2	2	2	1	2
147	2	2	3	3	3	3	3	2	2
148	2	3	2	2	2	3	2	2	3
149	3	2	2	3	3	3	3	2	3
150	2	2	2	2	2	2	2	2	2
151	2	2	3	2	2	3	2	2	3
152	2	2	3	2	3	2	3	2	2
153	2	3	2	2	2	2	3	3	2
154	2	2	2	3	2	2	3	3	3
155	2	2	2	2	3	2	2	2	2
156	3	2	2	3	2	3	3	3	3
157	3	2	3	3	3	2	3	3	3
158	3	3	2	2	2	1	3	3	2
159	3	3	2	2	3	3	3	3	3
160	2	2	3	3	3	3	3	3	2
161	2	2	3	2	3	3	3	3	3
162	2	2	2	2	3	3	3	3	2
163	3	3	3	3	3	2	3	3	2
164	2	3	2	2	3	3	3	3	3
165	2	2	3	2	3	3	3	3	3
166	2	2	3	2	3	3	2	3	3
167	2	3	3	2	3	3	2	3	3
168	3	2	3	4	4	3	3	4	4
169	2	3	2	2	3	2	2	2	2
170	3	2	3	3	3	2	2	2	2

Resp..	POS1	POS2	POS3	POS4	POS5	POS6	POS7	POS8	POS9
171	2	3	3	3	3	3	3	3	3
172	2	3	3	2	2	3	3	2	3
173	3	3	2	2	2	2	2	3	3
174	3	3	2	2	2	3	3	2	2
175	2	4	2	3	3	2	2	2	2
176	3	2	4	3	3	3	3	4	4
177	2	2	2	2	2	2	3	2	3
178	3	2	4	4	3	3	3	4	4
179	3	3	2	2	2	2	2	3	2
180	2	2	2	2	2	3	2	2	3
181	2	2	3	2	2	2	2	2	2
182	3	2	3	3	3	4	3	3	4
183	3	3	3	3	3	2	2	3	2
184	3	3	2	2	2	3	3	2	3
185	2	2	2	2	2	3	3	2	3
186	2	2	3	3	2	3	3	3	3
187	3	3	2	3	2	3	3	2	3
188	3	3	3	4	4	3	3	4	4
189	3	2	3	2	2	2	3	2	3
190	2	2	2	3	2	2	2	2	2
191	2	2	3	3	3	3	3	4	4
192	3	2	2	2	3	3	3	2	2
193	3	2	2	3	2	3	2	2	3
194	3	2	2	2	2	3	3	3	3
195	2	2	4	4	4	4	4	4	4
196	3	3	3	3	3	3	3	3	3
197	3	3	3	3	2	3	2	2	2
198	2	1	2	2	2	2	2	2	3
199	3	3	2	3	3	3	3	2	2
200	2	3	3	3	3	2	2	3	2
201	2	3	2	2	2	2	2	3	2
202	2	3	2	2	2	3	3	2	3
203	2	3	4	4	4	3	3	3	4
204	3	2	2	2	2	2	2	2	2
205	2	2	2	2	2	3	3	2	3
206	2	2	4	4	4	3	3	4	4
207	3	4	4	4	4	3	4	4	3
208	2	3	3	3	3	3	3	3	3
209	2	3	3	3	4	4	4	4	3
210	3	3	2	2	3	3	2	3	3
211	2	2	2	2	3	3	3	3	3
212	2	2	2	2	3	3	3	3	3
213	3	2	3	2	3	3	3	3	3

Resp..	POS1	POS2	POS3	POS4	POS5	POS6	POS7	POS8	POS9
214	3	2	2	3	3	3	3	2	3
215	3	3	3	3	3	3	3	4	4
216	3	2	2	2	2	3	3	3	3
217	3	2	2	2	2	3	3	2	3
218	3	3	3	2	3	3	3	2	3
219	2	3	3	3	3	3	3	3	2
220	3	3	3	2	3	3	3	2	3
221	3	3	3	3	3	3	3	3	3
222	3	4	3	3	3	3	3	2	3
223	3	3	3	3	3	3	3	3	3
224	3	2	3	3	3	3	3	3	3
225	3	3	3	3	2	3	3	2	3
226	3	3	3	2	3	3	3	2	3
227	2	2	3	3	3	3	4	3	3
228	3	3	3	4	4	4	4	3	3
229	3	3	3	3	2	3	3	3	3
230	3	3	3	3	3	3	3	3	3
231	3	3	2	3	2	3	2	3	3
232	3	2	3	4	4	3	3	3	4

Lanjutan...

POS10	POS11	POS12	POS13	POS14	POS15	POS16	POS17	POS18
3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	2	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	3	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	2	4	2	3	4	3	4	4
2	4	4	2	3	4	4	4	4
3	3	4	1	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	2	4	4	4	4	4
4	3	4	2	3	4	4	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	2	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4
2	3	4	2	4	4	4	3	3
3	4	3	2	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	3	3	3	3

POS10	POS11	POS12	POS13	POS14	POS15	POS16	POS17	POS18
3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	2	3	3	3	3	3
3	4	4	2	4	4	2	2	3
2	3	4	2	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	2	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	3	4	4	4
2	4	4	3	4	4	4	4	4
2	4	4	3	4	4	4	4	4
1	4	4	2	4	3	3	3	4
3	4	4	2	3	4	4	4	4
2	3	3	2	3	4	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	3	4	4	4	4	3	3
2	4	3	4	4	4	4	3	3
2	2	3	3	3	3	3	3	3
2	3	4	2	3	3	3	3	3
3	2	4	1	2	3	3	3	3
2	4	4	2	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	3	3	4	4	4	4
2	4	4	2	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	4	3	3	4	3	3	4
2	3	4	3	3	4	3	3	3
2	2	4	3	4	4	3	3	3
2	4	4	4	3	4	4	4	4
2	4	4	3	3	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	2	3	4	3	4	4
2	3	4	3	3	3	3	3	3
1	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	2	2	3	3	2	3	3
2	4	4	3	4	4	3	3	3
2	4	4	3	4	3	3	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4

POS10	POS11	POS12	POS13	POS14	POS15	POS16	POS17	POS18
3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	3	4	4	4	4	4
2	3	4	3	3	4	4	4	4
2	4	3	2	4	4	3	4	4
3	2	4	1	3	3	3	3	3
2	4	4	3	3	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	3	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	2	2	2	2	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	4	3	3	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	3
2	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	2	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	3	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	2	2	3	4	4	4	4
2	4	4	3	4	3	3	3	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	3	3	2	2	2	4	3
2	3	4	3	4	4	3	3	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	4	4	4	4
2	4	4	2	3	3	3	4	4
3	2	4	2	2	2	3	3	4
2	4	4	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	3	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	2	3	4	4	4	4
2	4	4	2	2	4	4	4	4
4	3	4	2	4	4	4	4	4
2	4	3	2	4	4	4	4	4

POS10	POS11	POS12	POS13	POS14	POS15	POS16	POS17	POS18
3	4	4	2	3	3	3	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	2	3	4	4	4	4
3	4	4	2	4	4	3	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	2	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	3	3	3	4
2	4	4	2	4	4	3	4	4
3	3	3	2	3	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	4	2	4	4	4	4	4
2	4	4	3	4	4	4	4	4
2	3	3	4	4	4	4	4	4
2	3	3	2	3	3	3	3	3
2	4	4	3	4	4	4	4	4
2	4	4	2	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4
3	3	4	2	3	3	3	3	3
3	4	4	2	3	4	4	4	4
2	3	4	2	2	2	3	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	3	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	3	2	3	3	3	3	3
3	4	3	4	4	4	4	4	4
2	4	4	1	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	3	4	3	3	3
2	2	4	2	2	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	3	2	3	3	2	2	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	2	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	4	4	3	4	4	4	4
2	4	4	3	3	3	4	3	4
2	4	4	2	4	4	4	4	4

POS10	POS11	POS12	POS13	POS14	POS15	POS16	POS17	POS18
3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	3	3	3	3	3	4
3	3	4	3	4	3	3	4	4
3	3	2	2	3	3	2	3	3
3	4	4	2	3	3	3	3	3
2	4	4	3	3	4	4	4	4
3	3	3	2	2	4	4	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	2	3	3	3	3	4
3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	4	2	2	3	3	2	2	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	4	4	3	4	4	4	4	4
2	3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	4	4	2	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	3	3	3	3
4	3	1	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	4	4	4	4	4
2	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	4	4	4	4	4
2	4	4	3	4	4	4	4	4
3	4	4	2	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	4	3	2	3	3	4	4
2	3	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4
2	3	3	4	4	3	4	4	3
2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	2	3	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	2	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	4	3	3	3
2	3	3	1	3	3	3	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4

POS10	POS11	POS12	POS13	POS14	POS15	POS16	POS17	POS18
2	4	4	2	3	4	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	3	3	4
4	4	4	3	4	4	3	4	4
2	4	4	3	3	4	3	4	4
2	3	4	3	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4
2	3	4	3	4	4	4	4	3
3	4	4	4	2	4	3	3	4
3	4	3	3	3	4	4	4	4
3	3	4	3	3	4	4	4	4
2	3	3	2	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	3	3	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	4
3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	2	4	3	4	4
3	4	4	3	3	3	3	3	4
3	3	4	2	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	4	4	4	4
3	3	4	3	3	4	4	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	3	3	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	4	4	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	2	3	4	4	4	4
2	3	4	3	3	4	4	3	3
4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	3	4
3	3	4	4	4	4	4	3	4
3	3	4	3	3	4	3	4	3
3	2	3	2	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4

c. Kinerja

Resp..	KNJ1	KNJ2	KNJ3	KNJ4	KNJ5	KNJ6	KNJ7	KNJ8	KNJ9	KNJ10	KNJ11
1	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
3	4	5	1	5	4	3	2	5	3	4	4
4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4
5	5	5	2	3	5	4	5	2	3	3	5
6	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5	4
7	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5
8	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4
9	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4
10	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
11	4	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5
12	5	3	5	4	4	5	4	5	4	3	3
13	5	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5
14	5	4	3	2	5	2	4	1	5	3	5
15	5	4	3	2	5	1	4	3	5	2	5
16	5	5	4	5	3	4	3	5	4	3	5
17	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
19	5	4	3	4	3	3	3	5	4	4	5
20	5	4	3	2	5	2	4	1	5	3	5
21	5	4	3	2	5	1	4	3	5	2	5
22	5	4	3	2	5	1	4	5	2	3	5
23	5	5	3	2	5	5	4	5	2	3	5
24	5	4	4	2	5	3	4	5	5	2	5
25	5	5	4	2	5	4	3	4	5	3	5
26	5	5	3	2	5	4	3	4	4	3	5
27	5	4	3	3	5	1	4	5	3	3	5
28	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5
29	3	3	5	4	4	5	4	5	4	3	3
30	5	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5
31	5	5	3	5	3	3	5	4	5	4	5
32	4	5	4	5	3	4	3	5	4	3	5
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	3	4	3	3	4	4	5	5	5	2	3
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
37	5	4	3	4	3	3	3	5	4	4	5
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	4	4	4	3	3	5	5	4	5	5
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	3	3	4	4	3	5	4	3	4	5	4

Resp..	KNJ1	KNJ2	KNJ3	KNJ4	KNJ5	KNJ6	KNJ7	KNJ8	KNJ9	KNJ10	KNJ11
42	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
44	3	5	4	3	4	4	5	3	4	3	3
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5
48	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
49	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	5	5	4	3	5	3	4	5	4	3	3
52	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	4	4	3	5	3	4	3	5	3	5	3
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
58	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4	3
59	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4
60	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
62	5	4	5	5	3	5	3	3	4	3	5
63	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
64	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	5	3	5	3	4	3	3	5	3	3	5
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
68	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	3	5	3	3	5	3	5	3	3	5	3
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
73	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
76	5	3	5	3	4	3	5	5	3	5	5
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
80	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
81	5	3	5	2	3	5	3	3	5	5	2
82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Resp..	KNJ1	KNJ2	KNJ3	KNJ4	KNJ5	KNJ6	KNJ7	KNJ8	KNJ9	KNJ10	KNJ11
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	5	5	3	5	5	5	3	3	5	3	5
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	5	3	5	4	5	5	3	5	3	3	5
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
92	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4
93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
94	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
96	5	3	5	3	3	5	3	5	3	5	3
97	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
99	4	4	4	2	4	4	2	4	2	4	4
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
101	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
102	5	5	3	5	3	3	5	3	3	5	3
103	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
104	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
105	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
107	3	5	3	5	5	3	5	3	3	3	3
108	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4
109	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
111	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
112	3	5	5	3	5	5	3	5	3	5	3
113	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4
114	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
115	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
116	5	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3
117	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
118	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
119	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
120	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
121	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
122	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3
123	5	5	2	5	4	2	2	5	5	2	4
124	5	5	1	5	5	1	5	5	5	1	5
125	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
126	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
127	3	5	3	3	4	3	5	3	5	3	5

Resp..	KNJ1	KNJ2	KNJ3	KNJ4	KNJ5	KNJ6	KNJ7	KNJ8	KNJ9	KNJ10	KNJ11
128	5	2	5	2	5	2	4	5	4	2	5
129	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
130	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
131	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
132	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	5
133	4	4	5	4	2	5	4	4	2	4	5
134	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
135	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
136	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
137	3	5	3	5	3	5	5	3	3	3	3
138	2	5	5	2	5	5	2	5	4	2	5
139	5	1	5	5	1	5	5	1	5	5	1
140	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
141	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
142	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
143	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
144	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
145	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
146	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
147	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
148	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
149	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
150	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
151	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
152	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
153	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
154	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
155	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
156	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
157	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
158	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
159	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
160	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
161	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
162	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
163	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
164	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
165	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
166	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
167	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
168	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
169	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
170	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Resp..	KNJ1	KNJ2	KNJ3	KNJ4	KNJ5	KNJ6	KNJ7	KNJ8	KNJ9	KNJ10	KNJ11
171	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
172	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2
173	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2
174	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
175	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
176	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
177	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2
178	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1
179	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
180	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
181	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
182	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
183	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
184	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
185	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
186	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
187	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
188	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5
189	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
190	4	5	1	5	4	3	2	5	3	4	4
191	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4
192	5	5	2	3	5	4	5	2	3	3	5
193	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5	4
194	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5
195	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4
196	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4
197	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
198	4	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5
199	5	3	5	4	4	5	4	5	4	3	3
200	5	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5
201	5	4	3	2	5	2	4	1	5	3	5
202	5	4	3	2	5	1	4	3	5	2	5
203	5	5	4	5	3	4	3	5	4	3	5
204	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
205	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
206	5	4	3	4	3	3	3	5	4	4	5
207	5	4	3	2	5	2	4	1	5	3	5
208	5	4	3	2	5	1	4	3	5	2	5
209	5	4	3	2	5	1	4	5	2	3	5
210	5	5	3	2	5	5	4	5	2	3	5
211	5	4	4	2	5	3	4	5	5	2	5
212	5	5	4	2	5	4	3	4	5	3	5
213	5	5	3	2	5	4	3	4	4	3	5

Resp..	KNJ1	KNJ2	KNJ3	KNJ4	KNJ5	KNJ6	KNJ7	KNJ8	KNJ9	KNJ10	KNJ11
214	5	4	3	3	5	1	4	5	3	3	5
215	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5
216	3	3	5	4	4	5	4	5	4	3	3
217	5	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5
218	5	5	3	5	3	3	5	4	5	4	5
219	4	5	4	5	3	4	3	5	4	3	5
220	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
221	3	4	3	3	4	4	5	5	5	2	3
222	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
223	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
224	5	4	3	4	3	3	3	5	4	4	5
225	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
226	4	4	4	4	3	3	5	5	4	5	5
227	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
228	3	3	4	4	3	5	4	3	4	5	4
229	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
230	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
231	3	5	4	3	4	4	5	3	4	3	3
232	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Keterangan:

- 1 Kepemimpinan
- 2 Pelayanan
- 3 Komunikasi
- 4 Pengendalian Emosi
- 5 Integritas
- 6 Empati
- 7 Komitmen
- 8 Inisiatif
- 9 Disiplin
- 10 Kerjasama
- 11 Tugas Tambahan

Kriteria:

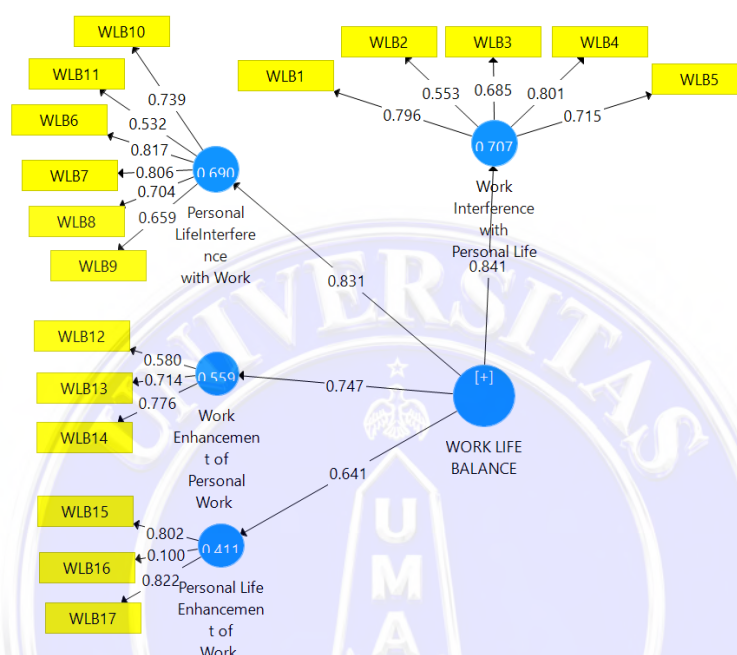
85 - 100 : Baik Sekali	5
80 - 84.9 : Baik	4
75 - 79.9 : Cukup	3
70 - 74.9 : Kurang	2
< 69 : Kurang Sekali	1

Lampiran 4. Hasil Analisis Data

1. CFA VARIABEL PENELITIAN

a. Work Life Balance

1) Iterasi 1

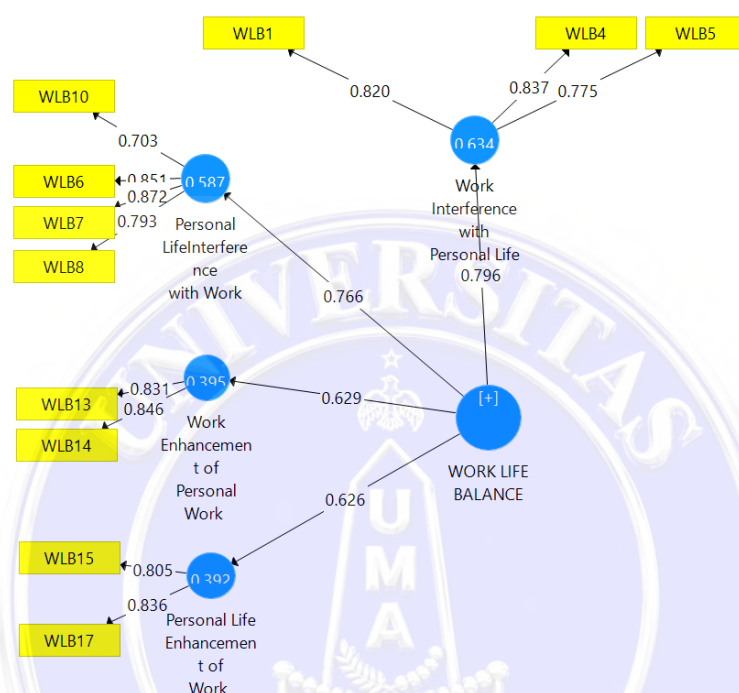


Outer Loadings

	Personal Life Enhancement of Work _	Personal Life Interference with Work _	WORK LIFE BALANCE	Work Enhancement of Personal Work _	Work Interference with Personal Life
WLB			1.000		
WLB1					0.796
WLB10		0.739			
WLB11		0.532			
WLB12				0.580	
WLB13				0.714	
WLB14				0.776	
WLB15	0.802				
WLB16	0.100				
WLB17	0.822				
WLB2					0.553
WLB3					0.685
WLB4					0.801
WLB5					0.715

WLB6		0.817			
WLB7		0.806			
WLB8		0.704			
WLB9		0.659			

2) Iterasi 2

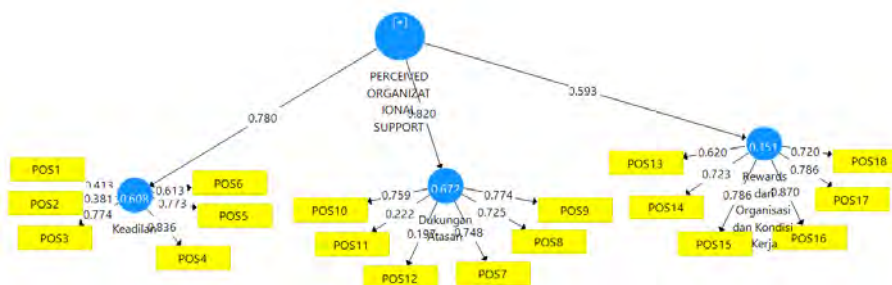


Outer Loadings

	Personal Life Enhancement of Work	Personal Life Interference with Work	WORK LIFE BALANCE	Work Enhancement of Personal Work	Work Interference with Personal Life
WLB			1.000		
WLB1					0.820
WLB10		0.703			
WLB13				0.831	
WLB14				0.846	
WLB15	0.805				
WLB17	0.836				
WLB4					0.837
WLB5					0.775
WLB6		0.851			
WLB7		0.872			
WLB8		0.793			

b. *Perceived Organizational Support*

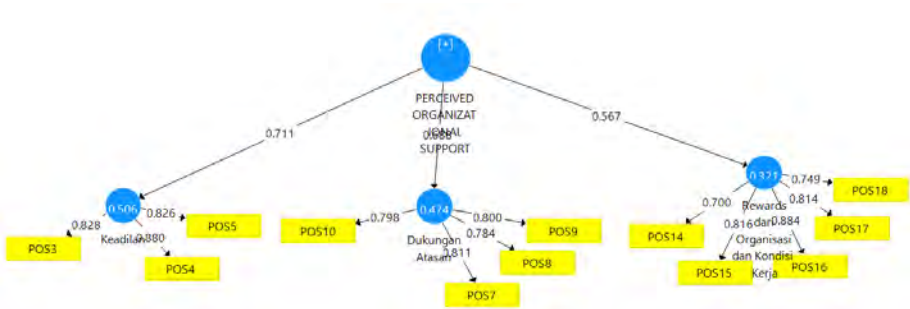
1) Iterasi 1



Outer Loadings

	Dukungan Atasan	Keadilan	PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT	Rewards dari Organisasi dan Kondisi Kerja
POS			1.000	
POS1		0.413		
POS10	0.759			
POS11	0.222			
POS12	0.197			
POS13				0.620
POS14				0.723
POS15				0.786
POS16				0.870
POS17				0.786
POS18				0.720
POS2		0.381		
POS3		0.774		
POS4		0.836		
POS5		0.773		
POS6		0.613		
POS7	0.748			
POS8	0.725			
POS9	0.774			

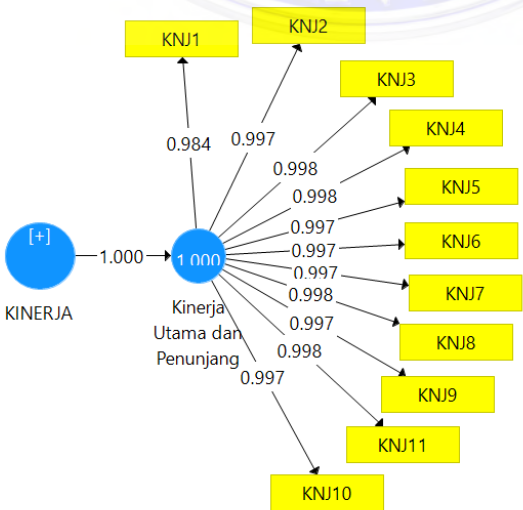
2) Iterasi 2



Outer Loadings

	Dukungan Atasan	Keadilan	PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT	Rewards dari Organisasi dan Kondisi Kerja
POS			1.000	
POS10	0.798			
POS14				0.700
POS15				0.816
POS16				0.884
POS17				0.814
POS18				0.749
POS3		0.828		
POS4		0.880		
POS5		0.826		
POS7	0.811			
POS8	0.784			
POS9	0.800			

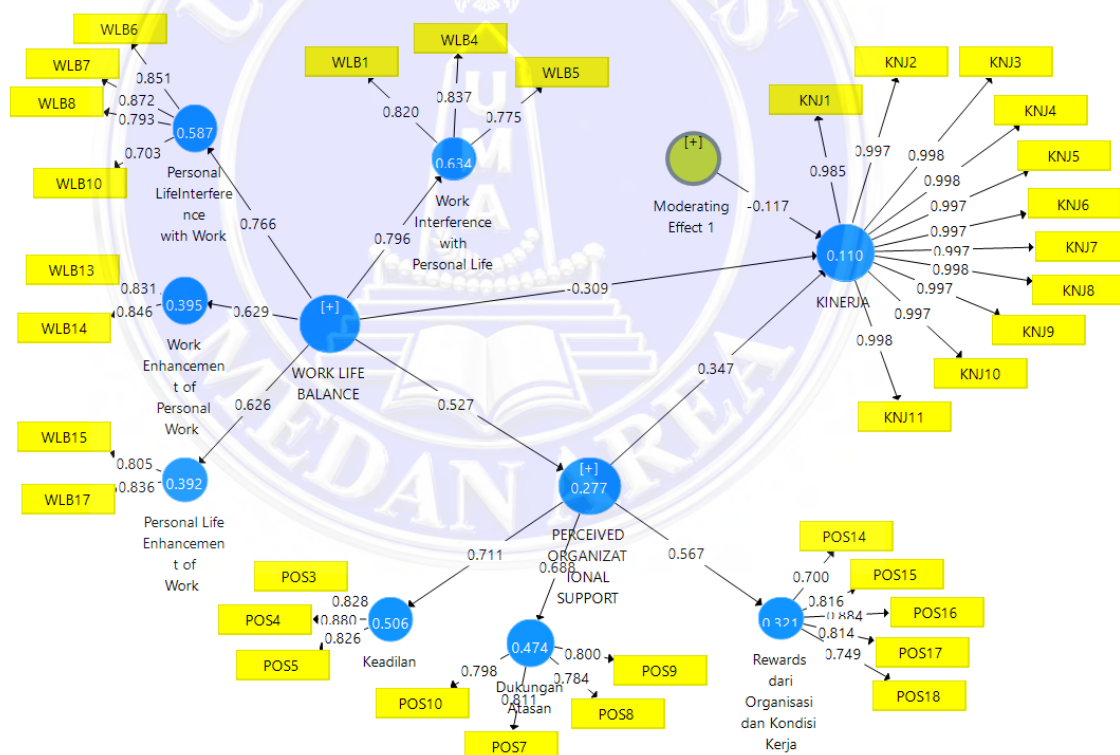
c. Kinerja



Outer Loadings

	KINERJA	Kinerja Utama dan Penunjang
KNJ	1.000	
KNJ1		0.984
KNJ10		0.997
KNJ11		0.998
KNJ2		0.997
KNJ3		0.998
KNJ4		0.998
KNJ5		0.997
KNJ6		0.997
KNJ7		0.997
KNJ8		0.998
KNJ9		0.997

2. FULL MODEL (UJI HIPOTESIS)



R Square

	R Square	R Square Adjusted
Dukungan Atasan	0.474	0.471
KINERJA	0.110	0.098
Keadilan	0.506	0.504
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT	0.277	0.274
Personal Life Enhancement of _Work _	0.392	0.390
Personal LifeInterference _with Work _	0.587	0.586
Rewards dari Organisasi dan Kondisi Kerja	0.321	0.318
Work Enhancement of _Personal Work _	0.395	0.392
Work Interference with Personal Life	0.634	0.633

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Dukungan Atasan	0.810	0.810	0.875	0.637
KINERJA	0.999	0.999	0.999	0.992
Keadilan	0.800	0.806	0.882	0.714
Moderating Effect 1	1.000	1.000	1.000	1.000
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT	1.000	1.000	1.000	1.000
Personal Life Enhancement of _Work _	0.516	0.518	0.805	0.673
Personal LifeInterference _with Work _	0.820	0.825	0.882	0.652
Rewards dari Organisasi dan Kondisi Kerja	0.853	0.856	0.895	0.632
WORK LIFE BALANCE	1.000	1.000	1.000	1.000
Work Enhancement of _Personal Work _	0.578	0.579	0.826	0.703
Work Interference with Personal Life	0.740	0.744	0.852	0.658

Cross Loadings

	Dukungan Atasan	Keadilan	Personal Life Enhancement of _Work _	Personal LifeInterference _with Work _	Rewards dari Organisasi dan Kondisi Kerja	Work Enhancement of _Personal Work _	Work Interference with Personal Life
KNJ1	0.252	0.191	-0.011	-0.021	-0.034	-0.114	-0.063
KNJ10	0.246	0.189	0.018	-0.014	-0.029	-0.088	-0.048
KNJ11	0.257	0.199	0.010	-0.015	-0.024	-0.085	-0.043
KNJ2	0.258	0.194	0.016	-0.014	-0.032	-0.092	-0.049
KNJ3	0.252	0.192	0.011	-0.013	-0.027	-0.095	-0.052
KNJ4	0.250	0.188	0.007	-0.010	-0.023	-0.092	-0.046
KNJ5	0.252	0.197	0.008	-0.011	-0.023	-0.088	-0.044
KNJ6	0.249	0.181	0.011	-0.013	-0.032	-0.103	-0.056
KNJ7	0.249	0.191	0.005	-0.016	-0.029	-0.088	-0.053
KNJ8	0.250	0.186	0.005	-0.013	-0.024	-0.094	-0.046

KNJ9	0.249	0.192	0.006	-0.011	-0.028	-0.096	-0.052
POS	0.688	0.711	0.255	0.507	0.567	0.174	0.554
POS * WLB	0.150	0.060	-0.060	-0.369	-0.406	-0.022	-0.386
POS10	0.798	0.517	0.033	-0.008	-0.013	-0.009	-0.007
POS14	-0.001	0.088	0.281	0.471	0.700	0.270	0.837
POS15	-0.043	0.033	0.217	0.657	0.816	0.178	0.775
POS16	-0.057	0.048	0.258	0.851	0.884	0.213	0.685
POS17	-0.081	0.011	0.132	0.872	0.814	0.174	0.554
POS18	-0.050	-0.008	0.102	0.793	0.749	0.160	0.502
POS3	0.553	0.828	0.104	-0.035	-0.016	0.010	-0.003
POS4	0.570	0.880	0.132	0.057	0.085	0.012	0.085
POS5	0.559	0.826	0.130	0.065	0.041	-0.005	0.045
POS7	0.811	0.511	-0.058	-0.108	-0.094	-0.024	-0.095
POS8	0.784	0.573	0.031	-0.052	-0.026	-0.074	-0.036
POS9	0.800	0.516	0.036	-0.049	-0.051	-0.035	-0.028
WLB	-0.040	0.067	0.626	0.766	0.775	0.629	0.796
WLB1	-0.078	0.008	0.294	0.580	0.587	0.313	0.820
WLB10	-0.029	0.061	0.315	0.703	0.482	0.221	0.487
WLB13	0.002	0.003	0.416	0.255	0.271	0.831	0.312
WLB14	-0.075	0.009	0.602	0.151	0.157	0.846	0.221
WLB15	0.001	0.051	0.805	0.138	0.139	0.467	0.238
WLB17	0.021	0.182	0.836	0.282	0.277	0.530	0.297
WLB4	-0.001	0.088	0.281	0.471	0.700	0.270	0.837
WLB5	-0.043	0.033	0.217	0.657	0.816	0.178	0.775
WLB6	-0.057	0.048	0.258	0.851	0.884	0.213	0.685
WLB7	-0.081	0.011	0.132	0.872	0.814	0.174	0.554
WLB8	-0.050	-0.008	0.102	0.793	0.749	0.160	0.502

Model_Fit

Fit Summary

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.070	0.166
d_ULS	3.300	18.389

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Moderating Effect 1 -> KINERJA	0.117	0.119	0.058	2.020	0.044
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT -> Dukungan Atasan	0.688	0.686	0.034	20.236	0.000
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT -> KINERJA	0.347	0.345	0.079	4.389	0.000
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT -> Keadilan	0.711	0.711	0.032	22.378	0.000
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT -> Rewards dari Organisasi dan Kondisi Kerja	0.567	0.567	0.041	13.667	0.000
WORK LIFE BALANCE -> KINERJA	0.309	0.308	0.074	4.154	0.000
WORK LIFE BALANCE -> PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT	0.527	0.523	0.050	10.612	0.000
WORK LIFE BALANCE -> Personal Life Enhancement of Work	0.626	0.627	0.035	17.729	0.000
WORK LIFE BALANCE -> Personal Life Interference with Work	0.766	0.767	0.026	29.004	0.000
WORK LIFE BALANCE -> Work Enhancement of Personal Work	0.629	0.628	0.042	14.827	0.000
WORK LIFE BALANCE -> Work Interference with Personal Life	0.796	0.797	0.025	32.110	0.000

Lampiran 5. Surat Penelitian

