

PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* DENGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* SEBAGAI VARIABEL MODERATOR PADA KARYAWAN

TESIS

OLEH:

**FRISKA ULINA
241804012**



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

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 3/8/26

Access From (repository.uma.ac.id)3/8/26

PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* DENGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* SEBAGAI VARIABEL MODERATOR PADA KARYAWAN

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Magister Psikologi Pada Program Pascasarjana
Universitas Medan Area



Oleh:

**FRISKA ULINA
241804012**

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

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : **PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* DENGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* SEBAGAI VARIABEL MODERATOR PADA KARYAWAN**

Nama : **FRISKA ULINA**

NPM : **241804012**

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Suryani Hardjo, S. Psi, MA, Psikolog

Yudistira Fauzy Indrawan, MA, Ph.D,
Psikolog

Ketua Program Studi
Magister Psikologi

Direktur



Dr. Salamiyah Sari Dewi, M.Psi



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

HALAMAN PERNYATAAN

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



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

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

Nama : Friska Ulina

NPM : 241804012

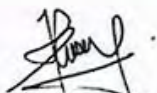
Program Studi : Magister Psikologi

Fakultas : Pascasarjana

Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul: *Pengaruh Work-Life Balance terhadap Work Engagement dengan Perceived Organizational Support* sebagai Variabel Moderator pada Karyawan. 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 : 22 April 2026
Yang menyatakan


Friska Ulina
241804012

ABSTRAK

FRISKA ULINA. Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Work Engagement* dengan *Perceived Organizational Support* sebagai Variabel Moderator pada Karyawan. Magister Psikologi Program Pascasarjana. Universitas Medan Area. 2026.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *work-life balance* terhadap *work engagement* dengan *perceived organizational support* sebagai variabel moderator pada karyawan. *Work engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) dalam bekerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatif dengan teknik total sampling. Subjek penelitian berjumlah 179 karyawan PT BJ yang berlokasi di Kabupaten Mandailing Natal, Sumatera Utara. Pengumpulan data dilakukan menggunakan Skala *Work-Life Balance*, Skala *Perceived Organizational Support*, dan Skala *Work Engagement*. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* ($\beta = 0,395$). Selain itu, *perceived organizational support* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* ($\beta = 0,255$). Hasil analisis moderasi menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memperkuat pengaruh *work-life balance* terhadap *work engagement* ($\beta = 0,656$). Model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang baik, di mana sebesar 60,0% variasi *work engagement* dapat dijelaskan oleh *work life balance* dan *perceived organizational support*, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Kata Kunci: *Work-Life Balance*, *Work Engagement*, *Perceived Organizational Support*

ABSTRACT

FRISKA ULINA. *The Effect of Work-Life Balance on Work Engagement with Perceived Organizational Support as a Moderating Variable among Employees. Master of Psychology Postgraduate Program. University of Medan Area. 2026.*

This study aims to examine the effect of work-life balance on work engagement, with perceived organizational support as a moderating variable among employees. Work engagement is a positive psychological state characterized by vigor, dedication, and absorption in work. This research employs an explanatory quantitative approach using a total sampling technique. The research subjects consist of 179 employees of PT BJ located in Mandailing Natal Regency, North Sumatra. Data were collected using the Work-Life Balance Scale, Perceived Organizational Support Scale, and Work Engagement Scale. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) with the assistance of SmartPLS 4 software. The results indicate that work-life balance has a positive and significant effect on work engagement ($\beta = 0.395$). In addition, perceived organizational support also has a positive and significant effect on work engagement ($\beta = 0.255$). The moderation analysis shows that perceived organizational support strengthens the effect of work-life balance on work engagement ($\beta = 0.656$). The research model demonstrates good explanatory power, where 60.0% of the variance in work engagement can be explained by work-life balance and perceived organizational support, while the remaining variance is influenced by other factors outside the research model.

Keyword: *Work-Life Balance; Work Engagement; Perceived Organizational Support*

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis sanjungkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Work Engagement* dengan *Perceived Organizational Support* Sebagai Variabel Moderator Pada Karyawan”. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

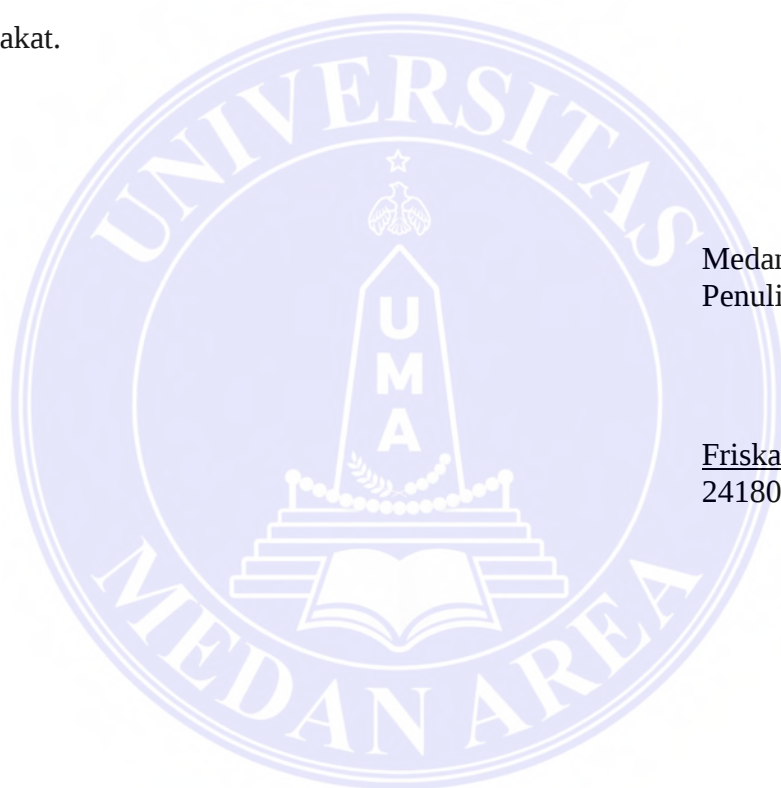
Penulis menyadari bahwa keberhasilan dalam penyusunan tesis ini tidak terlepas dari doa, bimbingan, dukungan, dan bantuan yang sangat baik dari berbagai pihak. Dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Dadan Ramadan, M.eng., M.Sc.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Ibu Prof. Dr. Ir. Retma Astuti Kuswardani, M.S.
3. Ibu Dr. Salmiah Sari Dewi, M.Psi. selaku Ketua Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area yang telah memberikan arahan dan semangat untuk menyelesaikan penelitian ini.
4. Ibu Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, M.A., Psikolog selaku Dosen Pembimbing I dan sekaligus Dosen Pembimbing Akademik yang luar biasa memberikan semangat, waktu, dan pemikirannya untuk membimbing saya dimulai dari menyusun proposal hingga menyelesaikan tesis.
5. Bapak Yudistira Fauzi Indrawan, S.Psi., MA, Ph.D, Psikolog, sebagai pembimbing II yang telah meluangkan waktunya dalam membimbing ditengah kesibukan beliau yang padat sehingga penelitian ini dapat selesai.

6. Bapak dan Ibu selaku dosen penguji yang telah meluangkan waktunya untuk hadir, memberikan arahan, masukan, dan saran yang membangun untuk kesempurnaan dalam penelitian ini.
7. Seluruh dosen Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area yang telah membantu dan memberikan bekal ilmu, bimbingan, arahan, beserta motivasi yang membangun kepada penulis selama penulis menimba ilmu di Pascasarjana Universitas Medan Area.
8. Seluruh staff tata usaha dan karyawan Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area yang telah banyak memberikan bantuan kepada penulis dalam proses administrasi.
9. Kepada Direktur PT Bonca Jaya, beserta para partisipan yang sudah menerima penulis dan membantu penulis selama proses pengambilan data.
10. Kepada kedua orangtua penulis Papa Jhoni, S. Sos dan Mama Heriwati, yang telah memberikan banyak kasih sayang, doa, semangat, dukungan, cinta, dan waktu yang selalu setia dalam mendampingi penulis melewati suka maupun duka dan menjadi alasan motivasi penulis untuk segera menyelesaikan tesis ini.
11. Kepada kakak tercinta dr. Aisyah dan Rahmayani, A.Md.Keb, Abang Jeni Handika Ali, Adik Rifki Abdillah, dan Ponakan Daffa, Al, Gibran, Chika, Gina, Ochi, dan Gilang, yang telah memberikan doa, dukungan serta perhatian sehingga tesis ini selesai dengan baik.
12. Kepada Nikmah Indah Putri, S.Psi, sebagai teman yang selalu ada, menemani, dan memberikan dukungan serta semangat selama proses penyusunan tesis ini.

13. Kepada seluruh teman-teman Magister Psikologi Angkatan 2024, terkhusus kelas B yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Terima kasih atas kebersamaan kita selama ini selama proses perkuliahan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak terlepas dari kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan penelitian dibidang industri organisasi maupun perusahaan dan masyarakat.



Medan, 2026
Penulis

Friska Ulina
241804012

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	ii
Abstrak	v
Abstract	vi
Daftar isi	vii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Rumusan masalah	12
1.3 Tujuan penelitian	12
1.4 Hipotesis	13
1.5 Manfaat Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 <i>Work Engagement</i>	15
2.1.1 Pengertian <i>Work Engagement</i>	15
2.1.2 Aspek-Aspek <i>Work Engagement</i>	16
2.1.3 Faktor yang Mempengaruhi <i>Work Engagement</i>	19
2.2 <i>Work Life Balance</i>	21
2.2.1 Pengertian <i>Work Life Balance</i>	21
2.2.2 Aspek-Aspek <i>Work life Balance</i>	23
2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi <i>Work Life Balance</i>	25
2.3 <i>Perceived Organizational Support</i>	26
2.3.1 Pengertian <i>Perceived Organizational Support</i>	26
2.3.2 Aspek-Aspek <i>Perceived Organizational Support</i>	28
2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi <i>Perceived Organizational Support</i>	29
2.4 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap <i>Work Engagement</i>	31
2.5 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap <i>Work Engagement</i>	34
2.6 Peran <i>Perceived Organizational Support</i> sebagai Moderator dalam Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap <i>Work Engagement</i>	37
2.7 Kerangka Penelitian	40
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	42
3.1. Desain Penelitian	42
3.2. Waktu dan Tempat Penelitian	43
3.3. Identifikasi Variabel Penelitian	44
3.4. Definisi Operasional	45
3.4.1 <i>Work Engagement</i>	45
3.4.2 <i>Work Life Balance</i>	46
3.4.3 <i>Perceived Organizational Support</i>	46
3.5. Populasi dan Sampel Penelitian	47
3.5.1 Populasi	47

3.5.2 Sampel	47
3.6. Teknik Pengambilan Sampel	47
3.7. Metode Pengumpulan Data	48
3.7.1 Skala <i>Work Engagement</i>	49
3.7.2 Skala <i>Work Life Balance</i>	50
3.7.3 Skala Persepsi Dukungan Organisasi	51
3.8. Prosedur Penelitian	52
3.9. Uji Validitas dan Reliabilitas	53
3.9.1 Uji Validitas	53
3.9.2 Uji Reliabilitas	55
3.10. Teknik Analisis Data	55
3.10.1 Analisis Deskriptif	55
3.10.2 Analisis Inferensial Statistik dengan Analisis SEM	56
3.10.3 Hipotesis Statistik	57
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	59
4.1 Hasil Penelitian	59
4.1.1 Gambaran Umum Subjek Penelitian	59
4.1.1.1 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin	60
4.1.1.2 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Jabatan	61
4.1.1.3 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Masa Kerja	61
4.2 Evaluasi Outer Model	62
4.3 Evaluasi Inner Model	69
4.4 Nilai Hipotetik dan Nilai Empirik	75
4.5 Kategorisasi Data Penelitian	77
4.5.1 Kategorisasi Skor <i>Work Engagement</i>	77
4.5.2 Kategorisasi Skor <i>Work Life Balance</i>	78
4.5.3 Kategorisasi Skor Persepsi Dukungan Organisasi	79
4.6 Pembahasan	80
4.6.1 Deskripsi Subjek Penelitian	80
4.6.2 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap <i>Work Engagement</i>	84
4.6.3 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap <i>Work Engagement</i>	85
4.6.4 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> sebagai Variabel Moderator	88
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	91
5.1 Simpulan	91
5.2 Saran	91
5.2.1 Bagi Karyawan	91
5.2.2 Bagi Perusahaan	91
5.2.3 Bagi Penelitian Selanjutnya	92
DAFTAR PUSTAKA	93
LAMPIRAN	97

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Waktu Penelitian	43
Tabel 3.2 Blueprint Skala <i>Work Engagement</i>	49
Table 3.3 Blueprint Skala <i>Work Life Balance</i>	50
Tabel 3.4 Blueprint Skala Persepsi Dukungan Organisasi	52
Tabel 4.1 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin	60
Tabel 4.2 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Posisi Kerja	61
Tabel 4.3 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Lama Bekerja	62
Tabel 4.4 <i>Outer Loading</i>	63
Tabel 4.5 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	66
Tabel 4.6 <i>Composite Reliability</i>	67
Tabel 4.7 <i>Cronbach's Alpha</i>	67
Tabel 4.8 Fornell & Larcker	68
Tabel 4.9 HTMT	69
Tabel 4.10 Uji Multikolinearitas	69
Tabel 4.11 Uji Path Coefficient & Signifikansi	71
Tabel 4.12 R-Square	72
Tabel 4.13 Q-Square	73
Tabel 4.14 F-Square	74
Tabel 4.15 <i>Goodness of Fit Model</i>	75
Tabel 4.16 Nilai Hipotetik dan Empirik	75
Tabel 4.17 Skor <i>Work Life Balance</i>	78
Tabel 4.18 Skor <i>Work Engagement</i>	79
Tabel 4.19 Skor <i>Perceived Organizational Support</i>	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian	41
Gambar 4.1 Uji Model SEM-PLS.....	70



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam dinamika dunia kerja modern, organisasi dihadapkan pada tantangan untuk menjaga produktivitas sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan manusiawi. Sumber daya manusia (SDM) menjadi kunci strategis dalam memastikan keberhasilan organisasi, tidak hanya sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam pengambilan keputusan dan pencapaian tujuan perusahaan.

Salah satu indikator penting dalam efektivitas pengelolaan SDM adalah keterikatan kerja (*work engagement*). *Work engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan Tingkat energi yang tinggi (*vigor*), dedikasi yang kuat (*dedication*), serta keterlibatan penuh dalam pekerjaan (*absorption*). Menurut Schaufeli *et al.*, (2002) *work engagement* mencerminkan keterhubungan individu secara emosional, kognitif, dan fisik terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan lebih memperhatikan keadaan lingkungan kerjanya dengan mempertimbangkan hal-hal penting dan mampu menghadapi permasalahan dalam melakukan pekerjaan yang dianggap menantang. Ketika karyawan terlibat secara penuh dalam pekerjaan, karyawan akan lebih menikmati masa ketika pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan sehingga lupa akan waktu di sekitarnya dan tidak terdistraksi terhadap gangguan.

Sebaliknya, *work engagement* yang rendah (*disengagement*) seperti yang dikonsepsikan oleh Kahn (1990), menjelaskan bahwa karyawan yang mengalami *disengagement* akan cenderung menunjukkan sikap penarikan diri secara fisik,

kognitif, maupun emosional dalam menjalankan peran kerja. Karyawan yang tidak terlibat cenderung menunjukkan rendahnya energi, minimnya komitmen, serta keterlibatan yang lemah dalam pekerjaan, sehingga kontribusi terhadap suatu perusahaan menjadi kurang optimal (Bakker & Albrecht, 2018). Kondisi ini dapat dipengaruhi karena rendahnya otonomi kerja, terbatasnya kesempatan karyawan untuk berkembang, minimnya interaksi sosial yang mendukung, serta kurangnya dukungan dan motivasi yang diberikan dari atasan di lingkungan kerja.

Berdasarkan data empiris, menunjukkan bahwa Tingkat *work engagement* di Indonesia masih relatif rendah. Berdasarkan survei Gallup (dalam Dewi & Rozana, 2024), hanya 24% karyawan di Indonesia yang tergolong terikat. Hasil ini menunjukkan sebagian besar karyawan belum sepenuhnya terlibat dalam pekerjaannya. Kondisi tersebut dapat berdampak pada rendahnya produktivitas, kepuasan kerja, serta stabilitas organisasi dalam jangka panjang.

Isu *work engagement* tidak hanya menjadi perhatian pada tingkat global, tetapi juga tercermin dalam dinamika kerja di organisasi lokal, salah satunya pada PT BJ yang menjadi lokasi penelitian ini. PT BJ merupakan perusahaan swasta yang bergerak di dua bidang utama, yaitu konstruksi dan jasa perjalanan (*travel*), yang beroperasi di wilayah Kabupaten Mandailing Natal. Dalam bidang konstruksi, perusahaan berperan dalam pelaksanaan berbagai proyek pembangunan, baik berskala kecil maupun besar, yang mencakup pembangunan infrastruktur umum dan bangunan komersial. Sementara itu, dalam bidang jasa perjalanan, PT BJ menyediakan layanan pemesanan tiket, pengelolaan paket wisata, serta layanan transportasi dan akomodasi, baik untuk perjalanan dalam maupun luar kota.

Secara umum, operasional PT BJ berjalan dengan baik, yang tercermin dari tingkat *work engagement* karyawan yang relatif tinggi. Namun demikian, kondisi tersebut belum sepenuhnya menunjukkan keterlibatan kerja yang optimal dan merata pada seluruh aspek *work engagement*. Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara informal, secara umum karyawan menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang baik, yang terlihat dari kemampuan dalam menyelesaikan tugas harian, menjaga kerja sama tim yang positif, serta berkontribusi terhadap pencapaian target perusahaan. Meskipun demikian, masih terdapat karyawan yang mengalami dinamika dalam keterlibatan kerja, seperti fluktuasi energi kerja, fokus, dan konsistensi dalam menjalankan tugas. Kondisi ini merupakan fenomena yang wajar dalam organisasi dengan latar belakang tenaga kerja yang beragam, namun tetap memerlukan perhatian untuk meningkatkan kualitas keterlibatan kerja secara menyeluruh.

Pada aspek *vigor*, masih ditemukan kondisi penurunan energi dan semangat kerja pada situasi tertentu, terutama ketika karyawan menghadapi peningkatan beban kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat antusiasme kerja belum sepenuhnya optimal, meskipun karyawan tetap mampu menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya dengan baik.

Pada aspek *dedication*, terdapat kecenderungan bahwa tingkat keinginan untuk memberikan kontribusi secara maksimal masih dapat ditingkatkan, khususnya dalam hal kebanggaan terhadap pekerjaan dan pencapaian perusahaan. Meskipun demikian, komitmen dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan tetap terjaga, namun masih memerlukan dukungan tambahan agar semangat dedikasi karyawan menjadi lebih kuat.

Sementara itu, pada aspek *absorption*, masih ditemukan kondisi di mana fokus kerja belum sepenuhnya optimal. Karyawan mengalami distraksi dari faktor eksternal yang memengaruhi kondisi karyawan saat bekerja.

Secara keseluruhan, kondisi ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja karyawan PT BJ berada pada kategori yang baik, namun belum sepenuhnya optimal pada seluruh aspek. Variasi yang terjadi pada aspek *vigor*, *dedikasi*, dan *absorption* menunjukkan adanya ruang untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawan secara lebih merata. Oleh karena itu, kondisi ini tetap relevan untuk dikaji secara ilmiah guna mengidentifikasi faktor-faktor yang berperan dalam memperkuat dan mempertahankan tingkat *work engagement* karyawan secara berkelanjutan.

Kondisi *work engagement* yang belum sepenuhnya optimal tersebut menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor yang memengaruhi tingkat *work engagement* karyawan. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang dapat berperan dalam meningkatkan *work engagement* secara optimal dan berkelanjutan.

Salah satu faktor yang diduga berperan penting adalah *work-life balance*, yaitu kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Keseimbangan kehidupan kerja menjadi aspek yang penting karena berkaitan dengan karyawan cenderung merasa lebih puas, tidak mudah stres, dan memiliki semangat kerja yang tinggi.

Namun, dalam praktiknya, tidak semua karyawan dapat menikmati kondisi *work-life balance* yang ideal. Tuntutan kerja yang tinggi, jam kerja yang tidak menentu, serta tekanan untuk mencapai target seringkali menyebabkan konflik antara peran di tempat kerja dan peran di luar pekerjaan. Hal ini berdampak pada

kelelahan fisik maupun emosional, yang pada akhirnya dapat menurunkan *work engagement*. Secara umum, karyawan PT BJ mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Namun, beberapa karyawan masih menghadapi tantangan *Work-Life Balance*, terutama yang bekerja di divisi dengan tuntutan kerja tinggi, jam kerja tidak menentu, atau tanggung jawab ganda. Kondisi ini menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* di PT BJ belum sepenuhnya optimal, meskipun *work engagement* karyawan secara keseluruhan tetap berada pada kategori baik.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa terdapat sejumlah faktor yang dapat berpengaruh terhadap *work engagement*, salah satu yang paling konsisten adalah *work-life balance* (WLB). *Work-life balance* merujuk kepada kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi karyawan seperti keluarga, kesehatan, pendidikan, hobi, dan aktivitas rekreasi. Ketika keseimbangan tersebut tidak tercapai, maka karyawan akan mengalami peningkatan stres dan merasa lelah. Hal tersebut dapat memengaruhi kondisi psikologis serta menurunkan performa kerja karyawan.

Sirgy & Lee, (2018) menegaskan bahwa ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi akan berdampak negatif terhadap kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya dapat menurunkan energi, fokus, dan keterlibatan kerja. Sebaliknya, karyawan yang mampu menjaga keseimbangan tersebut cenderung memiliki kondisi psikologis yang lebih baik, sehingga lebih bersemangat, fokus, dan terlibat dalam pekerjaannya secara optimal.

Work-life balance juga berperan dalam meningkatkan semangat kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi. (Kholifah & Fadli, 2022). menyatakan

bahwa *work-life balance* dapat membantu mempertahankan karyawan yang berbakat serta mendorong peningkatan keterikatan kerja. Selain itu, Haar et al., (2019) menemukan bahwa *work-life balance* secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *work engagement*. Dalam penelitian lintas negara tersebut, ditemukan bahwa karyawan yang memiliki WLB yang baik akan lebih termotivasi, loyal terhadap organisasi, serta menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi.

Secara konseptual, Fisher *et al.* (Gunawan et al., 2019) mengemukakan bahwa *work life balance* mencakup empat dimensi yang saling berkaitan. Dimensi pertama adalah gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi (*Work Interference with Personal Life/WIPL*), yang menggambarkan kondisi ketika beban atau waktu kerja mengganggu waktu bersama keluarga atau aktivitas pribadi lainnya. Selanjutnya, terdapat dimensi gangguan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan (*Personal Life Interference with Work/PLIW*), seperti ketika masalah keluarga atau kondisi emosional pribadi menghambat konsentrasi dan kinerja di tempat kerja. Di sisi lain, pekerjaan juga dapat memberikan manfaat positif bagi kehidupan pribadi, yang disebut dengan *Work Enhancement of Personal Life (WEPL)*, misalnya melalui penghasilan yang stabil, rasa percaya diri, atau pengalaman kerja yang memperkaya kehidupan pribadi. Terakhir, kehidupan pribadi yang seimbang dan harmonis juga dapat berdampak positif terhadap pekerjaan, yang dikenal dengan dimensi *Personal Life Enhancement of Work (PLEW)*.

Temuan ini sejalan dengan penelitian dari Wulandari (2023), yang menyatakan bahwa *work-life balance* yang baik dapat meningkatkan *work engagement* karyawan, di mana karyawan yang mampu menyeimbangkan

kehidupan kerja dan pribadi cenderung lebih terlibat, bersemangat, dan fokus dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, penerapan *work-life balance* yang efektif tidak hanya berdampak pada kepuasan dan loyalitas karyawan, tetapi juga memperkuat keterlibatan mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di organisasi.

Penelitian sebelumnya mendukung adanya hubungan positif antara *work-life balance* dan *Work engagement*. Studi oleh Kholifah & Fadli (2022) menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat keseimbangan kehidupan kerja yang tinggi cenderung memiliki *work engagement* yang lebih baik. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan merasa bahwa pekerjaannya tidak mengganggu kehidupan pribadinya, mereka akan lebih fokus, antusias, dan berenergi dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Arifin & Muharto (2022) yang menemukan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap *work engagement* karyawan di sektor jasa. Temuan mereka menegaskan bahwa dukungan terhadap keseimbangan hidup dan kerja mampu meningkatkan *vigor*, *dedikasi*, dan *absorption* yang merupakan tiga aspek utama dalam *work engagement*.

Selain itu, studi dari Damayanti et al., (2024) memperkuat bukti empiris mengenai pentingnya peran *work-life balance*. Mereka menyatakan bahwa perusahaan yang mendukung keseimbangan hidup karyawan cenderung memiliki SDM yang loyal, termotivasi, dan lebih terlibat secara emosional dalam pekerjaan. Oleh karena itu, penelitian ini memandang bahwa upaya untuk menciptakan *work-life balance* bukan hanya berdampak pada kepuasan individu, melainkan juga dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Selain *work-life balance*, faktor lain yang turut memengaruhi *work engagement* karyawan adalah *perceived organizational support* (POS), atau *Perceived organizational support*. *Perceived organizational support* merupakan persepsi individu mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Karyawan yang merasakan adanya dukungan dari organisasi cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih positif, termasuk tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Hal ini didukung oleh penelitian Sulistiyani et al. (2022) yang menunjukkan bahwa karyawan dengan *Perceived organizational support* yang tinggi memiliki keterlibatan kerja yang lebih baik.

Selain itu, *Perceived organizational support* juga dipengaruhi oleh pengalaman kerja karyawan, seperti pemberian penghargaan yang layak, beban kerja yang seimbang, fasilitas kerja yang memadai, serta hubungan interpersonal yang harmonis di lingkungan kerja. Ketika karyawan merasakan kondisi kerja yang kondusif, maka akan muncul rasa dihargai dan keterikatan emosional terhadap organisasi, yang mendorong karyawan untuk berkontribusi secara maksimal.

Lebih dari sekadar berpengaruh secara langsung, *perceived organizational support* juga memiliki peran sebagai variabel moderator. Dalam penelitian ini, POS diposisikan sebagai variabel yang memperkuat hubungan antara *work-life balance* dan *work engagement*.

Secara konseptual, kondisi tersebut dapat dijelaskan bahwa karyawan yang telah memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi belum tentu memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi apabila tidak disertai dengan dukungan organisasi.

Sejumlah penelitian terdahulu juga menunjukkan pentingnya peran *perceived organizational support* dalam meningkatkan *work engagement*. Man dan Hadi (2013) menemukan bahwa *perceived organizational support* dapat memperkuat hubungan antara stres kerja dengan kepuasan kerja dan *work engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa didukung oleh organisasi tetap dapat mempertahankan keterlibatan kerja yang tinggi meskipun menghadapi tekanan pekerjaan.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia modern, keterikatan kerja tidak hanya dipandang sebagai hasil dari kondisi individu semata, tetapi juga sebagai hasil interaksi antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya yang dimiliki karyawan (*job resources*). *Model Job Demands–Resources* (JD-R) yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2017) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja akan meningkat karyawan memiliki sumber daya yang memadai untuk menghadapi tuntutan pekerjaan. Sumber daya tersebut dapat berupa dukungan organisasi, keseimbangan kehidupan kerja, lingkungan kerja yang kondusif, serta hubungan interpersonal yang positif.

Dalam konteks tersebut, *work-life balance* dan *perceived organizational support* dapat dipandang sebagai bentuk sumber daya penting yang dimiliki karyawan. *Work-life balance* berperan sebagai sumber daya personal yang membantu karyawan menjaga stabilitas emosional dan fisik, sedangkan *perceived organizational support* merupakan sumber daya organisasi yang memberikan rasa aman dan dukungan psikologis kepada karyawan. Kombinasi dari kedua faktor ini berpotensi menciptakan kondisi kerja yang optimal dalam meningkatkan *work engagement*.

Lebih lanjut, dalam lingkungan kerja yang memiliki tuntutan tinggi seperti sektor konstruksi dan jasa perjalanan, karyawan seringkali dihadapkan pada tekanan kerja, target yang ketat, serta dinamika pekerjaan yang tidak menentu. Kondisi ini menuntut karyawan untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi agar tetap dapat mempertahankan kinerja dan keterlibatan kerja. Tanpa adanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta dukungan organisasi yang memadai, karyawan berisiko mengalami kelelahan kerja (burnout), penurunan motivasi, serta rendahnya keterikatan terhadap pekerjaan.

Selain itu, perubahan pola kerja di era modern juga turut memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Perkembangan teknologi dan tuntutan fleksibilitas kerja menyebabkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi semakin kabur. Karyawan dituntut untuk tetap responsif terhadap pekerjaan bahkan di luar jam kerja, yang berpotensi mengganggu keseimbangan kehidupan pribadi. Kondisi ini semakin menegaskan pentingnya work-life balance sebagai faktor yang perlu dikelola secara serius oleh organisasi.

Di sisi lain, *perceived organizational support* menjadi faktor yang dapat memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan didukung oleh organisasi, maka akan muncul rasa memiliki (*sense of belonging*) serta keterikatan emosional terhadap pekerjaan. Hal ini sejalan dengan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi bersifat timbal balik. Karyawan yang menerima dukungan dari organisasi akan cenderung membalasnya dengan menunjukkan sikap kerja yang positif, termasuk meningkatkan keterlibatan kerja.

Dalam praktiknya, organisasi yang mampu memberikan dukungan yang optimal kepada karyawan akan lebih mudah menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Dukungan tersebut tidak hanya berupa kompensasi finansial, tetapi juga mencakup perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, fleksibilitas kerja, serta kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja. Oleh karena itu, *perceived organizational support* menjadi faktor strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di dalam organisasi.

Keterkaitan antara *work-life balance*, *perceived organizational support*, dan *work engagement* menunjukkan bahwa peningkatan keterlibatan kerja tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan memerlukan pendekatan yang komprehensif. Organisasi perlu memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja karyawan sekaligus memberikan dukungan yang memadai agar karyawan dapat bekerja secara optimal. Dengan demikian, penelitian mengenai hubungan antara ketiga variabel ini menjadi penting untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *work engagement*.

Dalam konteks PT BJ, kondisi kerja yang dinamis serta tuntutan pekerjaan yang beragam menjadikan penelitian ini semakin relevan untuk dilakukan. Karyawan tidak hanya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif, tetapi juga harus mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Di sisi lain, peran organisasi dalam memberikan dukungan menjadi faktor yang tidak kalah penting dalam menciptakan keterlibatan kerja yang optimal.

Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya berfokus pada hubungan langsung antara *work-life balance* dan *work engagement*, tetapi juga mengkaji peran *perceived organizational support* sebagai variabel moderator. Dengan adanya

variabel moderator ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana dukungan organisasi dapat memperkuat hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan keterlibatan kerja karyawan.

Meskipun penelitian mengenai hubungan antara *work-life balance* dan *work engagement* telah banyak dilakukan, kajian yang secara khusus menempatkan *perceived organizational support* sebagai variabel moderator dalam hubungan tersebut masih relatif terbatas. Padahal, secara teoritis dan empiris, dukungan organisasi memiliki potensi untuk memperkuat pengaruh *work-life balance* terhadap *work engagement*.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance*, *work engagement*, dan *perceived organizational support* merupakan tiga elemen penting yang saling berkaitan dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Namun demikian, pengaruh *work-life balance* terhadap *work engagement* tidak selalu optimal tanpa adanya dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan judul **“Pengaruh Work-Life Balance terhadap Work Engagement dengan Perceived Organizational Support sebagai Variabel Moderator pada Karyawan”**, dengan harapan dapat memberikan kontribusi empiris dalam pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif.

1.2 Rumusan Masalah

- 1 Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap *work engagement* pada karyawan?
- 2 Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *work engagement*?

- 3 Apakah *Perceived Organizational Support* berperan sebagai variabel moderator dalam pengaruh *work-life balance* terhadap *work engagement* pada karyawan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *work-life balance* terhadap *work engagement*.
2. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *work engagement*.
3. Untuk mengetahui apakah *Perceived Organizational Support* berperan sebagai variabel moderator dalam pengaruh *work-life balance* terhadap *work engagement* pada karyawan.

1.4 Hipotesis

Menurut Arikunto (2006), hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul, dimana teori sementara ini masih harus di uji kebenarannya. hipotesis penelitian ini juga harus berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan model analisis yang diterapkan. Maka dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah :

1. Ada pengaruh *work life balance* terhadap *work engagement* pada karyawan.
2. Ada pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *work engagement* pada karyawan.
3. Ada peran moderator *Perceived Organizational Support* dalam pengaruh *work life balance* terhadap *work engagement* pada karyawan.

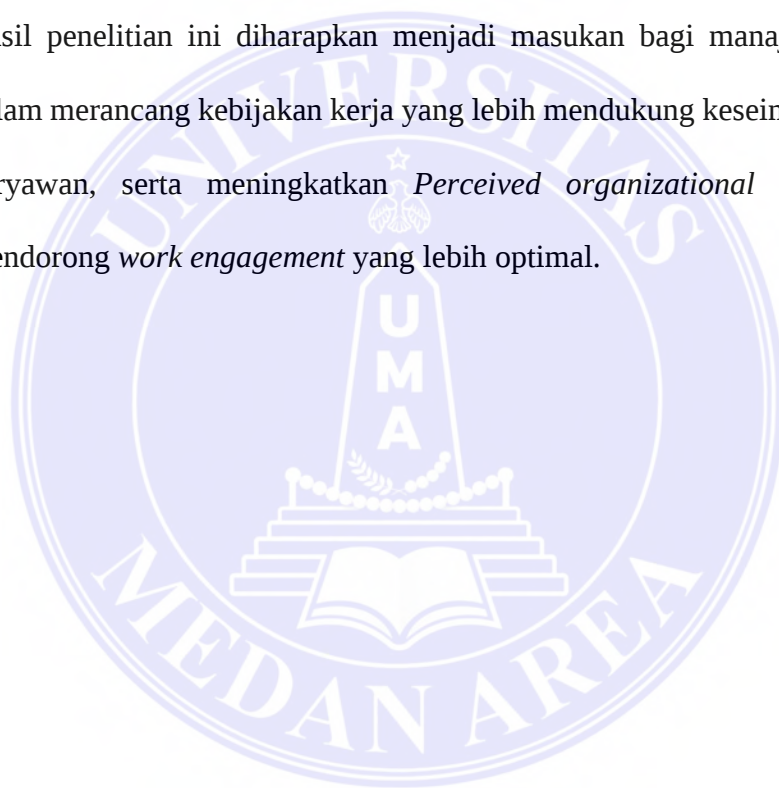
1.5 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas literatur ilmiah di bidang manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi, khususnya dalam memahami mekanisme hubungan antara *work-life balance*, *Perceived organizational support*, dan *work engagement*.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi manajemen PT. BJ dalam merancang kebijakan kerja yang lebih mendukung keseimbangan hidup karyawan, serta meningkatkan *Perceived organizational support* demi mendorong *work engagement* yang lebih optimal.



BAB II

TINJAUAN TEORITIS

2.1 *Work Engagement*

2.1.1 *Pengertian Work Engagement*

Terdapat berbagai pandangan mengenai definisi *work engagement* yang dikemukakan oleh para ahli. Meskipun memiliki istilah yang berbeda, namun secara umum ketiganya menekankan *work engagement* emosional, fisik, dan kognitif seorang individu dalam menjalankan pekerjaannya.

Menurut Schaufeli dan Bakker (Prasetyo et al., 2021), *Work engagement* adalah suatu kondisi psikologis positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan, yang ditandai dengan tiga karakteristik utama yaitu *vigor* (semangat/energi tinggi), *dedication* (dedikasi/komitmen yang kuat), dan *absorption* (penyerapan/mendalami pekerjaan secara penuh). Karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi akan menunjukkan energi dan ketekunan saat bekerja, merasa bangga dan terinspirasi oleh pekerjaannya, serta sulit untuk melepaskan diri dari tugasnya karena sangat terlibat secara mendalam.

Sementara itu, Kahn (Harianto & Herachwati, 2023) mengemukakan bahwa *work engagement* adalah keadaan dimana individu secara fisik, kognitif, dan emosional mengekspresikan dirinya dalam peran kerjanya. *Work engagement* ini muncul ketika pekerja merasa bahwa lingkungan kerja aman secara psikologis, memiliki makna, dan didukung secara positif. Dalam pendekatannya, Kahn melihat *work engagement* kerja sebagai bentuk keterhubungan antara identitas individu dan peran pekerjaannya secara utuh.

Selanjutnya, menurut Saks (2019), *work engagement* kerja adalah tingkat sejauh mana seseorang bersedia memberikan usaha kognitif, emosional, dan fisik untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya. Saks juga menekankan bahwa *work engagement* kerja merupakan respons terhadap berbagai bentuk perlakuan organisasi seperti keadilan, dukungan organisasi, serta peluang pertumbuhan. Dengan kata lain, *work engagement* kerja tidak hanya berasal dari individu itu sendiri, tetapi juga merupakan hasil dari interaksi dan pengalaman individu terhadap organisasi.

Berdasarkan beberapa ahli di atas, *work engagement* dapat dipahami sebagai kondisi psikologis positif yang mencerminkan keterlibatan individu secara menyeluruh dalam pekerjaan, yang terbentuk melalui interaksi antara faktor individu dan dukungan organisasi.

2.1.2 Aspek-Aspek *Work Engagement*

Work engagement adalah kondisi positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan, yang ditandai dengan tingkat energi yang tinggi, dedikasi, dan keterpusatan penuh pada tugas. Konsep ini banyak digunakan untuk mengukur sejauh mana karyawan memberikan kontribusi fisik, kognitif, dan emosionalnya dalam pekerjaan. Para peneliti memiliki pandangan yang berbeda terkait dimensi *work engagement* kerja, namun umumnya mencakup aspek semangat, dedikasi, dan penghayatan.

Menurut Schaufeli & Bakker (Widarnandana, 2019) *work engagement* kerja memiliki tiga aspek utama, yaitu:

1. Semangat (*vigor*), ini merujuk kepada menuangkan energi dan kekuatan mental karyawan selama bekerja. Pegawai dinilai memiliki keberanian untuk berusaha semaksimal mungkin dalam mengerjakan pekerjaannya, kemudian dia bertahan

Ketika menghadapi kesulitan ditempat kerja. Dia juga bersedia melakukan segala Upaya untuk menyelesaikan pekerjaan dan tetap mempertahankannya Ketika dia berada dalam kesulitan;

2. Dedikasi (*dedication*), karyawan akan merasa bahwa ia terlibat secara aktif dalam suatu pekerjaan dan memiliki rasa bahwa ia merupakan sosok yang penting diperusahaan. Ia juga akan memiliki rasa antusias medan kebanggaan akan pekerjaannya. Ia juga akan memiliki inovasi-inovasi baru untuk menyukseskan perusahaan,juga menyukai tantangan baru.

3. Penghayatan (*absorption*), karyawan akan merasa selalu focus dan serius dengan pekerjaan mereka. Karyawan akan memiliki perasaan bahwa waktu berlalu dengan begitu pesat dan tidak menyadari bahwa jam kerjaakan berakhir. Mereka juga akan mempunyai perasaan bahwa ia juga akan merasa kesulitan dalam melepaskan diri dengan pekerjaan mereka.

Sementara itu, menurut Saks (2019) *work engagement* kerja terbagi dalam dua bentuk utama, yaitu *job engagement* (keterikatan terhadap pekerjaan) dan *organization engagement* (keterikatan terhadap organisasi). Masing-masing bentuk keterikatan ini mencakup tiga aspek utama, yaitu

1. Aspek kognitif, berkaitan dengan perhatian dan focus mental individu terhadap peran kerja dan identitas organisasi.
2. Aspek emosional, merujuk pada perasaan bangga, senang, dan antusias saat menjalankan pekerjaan atau menjadi bagian dari organisasi.
3. Aspek perilaku/fisik, mencakup Upaya nyata seperti energi, ketekunan, dan partisipasi aktif yang diberikan dalam menjalankan tugas.

Selanjutnya, menurut Khan (Huang et al., 2022), *work engagement* kerja terdiri dari tiga dimensi, yaitu:

1. *Cognitive Engagement*: merujuk pada tingkat fokus mental dan konsentrasi seorang karyawan terhadap pekerjaannya.
2. *Emotional Engagement*: keterikatan emosional dan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya.
3. *Physical Engagement*: merujuk pada energi fisik dan usaha nyata yang dikerahkan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini akan mengacu pada tiga aspek *work engagement* kerja, yaitu : (1) Semangat (*Vigor*) yaitu ada kemauan untuk melakukan apapun untuk memecahkan masalah dan ketekunan untuk mengatasi kesulitan kerja. (2) Dedikasi (*Dedication*), yaitu perasaan terlibat penuh dalam pekerjaan. dan (3) Penghayatan (*Absorption*), yaitu membuat pegawai merasa waktu berlalu sangat cepat selama bekerja dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

2.1.3 Faktor yang Mempengaruhi Work Engagement

Faktor-faktor yang memengaruhi *work engagement* dapat dijelaskan melalui berbagai pendekatan teoritis dalam psikologi industri dan organisasi. *Work engagement* tidak muncul secara spontan, melainkan berkembang sebagai respons terhadap kondisi psikologis dan kontekstual yang dialami individu di lingkungan kerja.

Saks (2019) menjelaskan bahwa *work engagement* dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi yang membentuk hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Faktor-faktor tersebut berperan dalam mendorong karyawan untuk menginvestasikan energi emosional, kognitif, dan fisik secara optimal dalam

pekerjaanya. Beberapa faktor utama yang memengaruhi *work engagement* antara lain sebagai berikut:

1. *Perceived Organizational Support (POS)*

Perceived Organizational Support (POS) merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Saks (2019) menyatakan bahwa ketika karyawan merasakan dukungan organisasi yang tinggi, mereka cenderung menunjukkan *work engagement* yang lebih kuat sebagai bentuk timbal balik atas perlakuan positif yang diterima. Dukungan organisasi memberikan rasa aman secara psikologis dan meningkatkan motivasi karyawan untuk terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan.

2. Keadilan Organisasi

Persepsi keadilan organisasi, baik keadilan distributif, prosedural, maupun interaksional, memainkan peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku kerja karyawan. Karyawan yang memersepsikan organisasi sebagai adil cenderung memiliki tingkat kepercayaan dan loyalitas yang lebih tinggi, yang pada akhirnya memperkuat *work engagement* mereka terhadap pekerjaan dan organisasi

3. Kepemimpinan yang Suportif

Kepemimpinan yang suportif ditandai oleh perilaku pemimpin yang memberikan dukungan emosional, arahan yang jelas, serta keterbukaan dalam komunikasi. Lingkungan kepemimpinan yang suportif menciptakan iklim kerja yang positif dan mendorong karyawan untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan, sehingga meningkatkan tingkat *work engagement*.

4. Kejelasan Peran (*Role Clarity*)

Kejelasan peran merujuk pada sejauh mana karyawan memahami tugas, tanggung jawab, dan ekspektasi yang melekat pada peran kerjanya. Karyawan cenderung menunjukkan *work engagement* yang lebih tinggi ketika mereka memiliki pemahaman yang jelas mengenai peran dan kontribusinya terhadap tujuan organisasi, karena hal tersebut mengurangi ketidakpastian dan stres kerja.

5. Lingkungan Kerja yang Sehat dan Aman

Lingkungan kerja yang sehat dan aman, baik secara fisik maupun psikologis, merupakan faktor penting dalam mendukung keterlibatan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman dan aman memungkinkan karyawan untuk hadir secara penuh (*fully present*) dalam pekerjaannya, sehingga mendorong keterlibatan yang berkelanjutan.

Sementara itu, menurut Bakker & Demerouti (2016) dalam pengembangan terbaru dari *Job Demands–Resources Model* (JD-R Model), keterikatan kerja dipengaruhi oleh dua komponen utama, yaitu tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Sumber daya seperti *work-life balance*, dukungan sosial, dan peluang pengembangan karier menjadi pendorong utama keterikatan. Mereka menekankan bahwa keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya menentukan apakah seorang karyawan akan mengalami *burnout* atau justru semakin *engaged* melalui proses *gain spiral*.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti memilih untuk menekankan dua faktor utama yang memengaruhi *work engagement*, yaitu *work-life balance* (keseimbangan kehidupan kerja) dan *Perceived organizational support* (POS). *Work-life balance* membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan sehingga

energi dan fokus tetap optimal, sedangkan POS memberikan dasar psikologis bahwa kontribusi mereka dihargai, sehingga *work engagement* emosional, kognitif, dan fisik terhadap pekerjaan meningkat secara signifikan. Dengan demikian, *work engagement* kerja muncul sebagai hasil interaksi antara faktor internal individu dan dukungan eksternal dari organisasi.

2.2 *Work Life Balance*

2.2.1 *Pengertian Work Life Balance*

Work-life balance merupakan konsep yang menggambarkan kemampuan individu dalam mengelola dan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi secara harmonis. Konsep ini menjadi semakin penting dalam konteks organisasi modern karena tingginya tuntutan kerja yang berpotensi menimbulkan konflik antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Menurut Ula et al. (2019), *work-life balance* adalah kondisi di mana individu mampu terlibat secara seimbang dalam peran pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa mengalami konflik yang berarti. Individu yang memiliki *work-life balance* yang baik mampu menjalankan tanggung jawab pekerjaan sekaligus memenuhi kebutuhan pribadi dan keluarga secara efektif.

Selanjutnya Ninaus et al. (2021) menjelaskan bahwa *work-life balance* merupakan situasi di mana individu mampu berkomitmen terhadap tugas-tugas pekerjaan serta tetap bertanggung jawab terhadap keluarga dan aktivitas non-pekerjaan lainnya. Keseimbangan tersebut memungkinkan individu untuk mempertahankan kesejahteraan psikologis serta kinerja kerja yang optimal.

Berdasarkan kesimpulan yang dibentuk oleh (Mulang, 2022), *Work-life balance* adalah Ketika seseorang mampu menetapkan apa yang menjadi prioritas

atau dengan kata lain mampu bertanggung jawab dalam kehidupannya terkait urusan keluarga atau pribadi dengan urusan mengenai pekerjaan sehingga merasakan kepuasan dalam dirinya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa *Work-Life Balance* (keseimbangan kehidupan kerja) adalah sebagai kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis sehingga tercapai kesejahteraan psikologis dan kinerja yang optimal.

2.2.2 Aspek-Aspek *Work Life Balance*

Work-life balance memiliki beberapa aspek yang menggambarkan bagaimana individu menyeimbangkan peran kerja dan kehidupan pribadinya. Aspek-aspek ini digunakan untuk mengukur tingkat keseimbangan kehidupan kerja pada karyawan.

Aspek-Aspek yang ada dalam *work-life balance* menurut Hudson (Arifin & Muharto, 2022), yaitu :

1. Keseimbangan waktu

Keseimbangan waktu mengacu pada kemampuan individu dalam membagi waktu secara proporsional antara pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan. Individu yang memiliki keseimbangan waktu yang baik mampu mengalokasikan waktu kerja, waktu keluarga, serta waktu istirahat secara efektif sehingga tidak terjadi dominasi salah satu peran.

2. Keseimbangan *Work engagement*

Aspek ini berkaitan dengan keseimbangan keterlibatan psikologis individu dalam pekerjaan dan peran non-pekerjaan. Karyawan yang mampu menyeimbangkan keterlibatan emosional dan kognitif dalam kedua ranah tersebut

cenderung dapat menikmati kehidupan sosial serta aktivitas kerja secara lebih optimal.

3. Keseimbangan Kepuasan

Keseimbangan kepuasan merujuk pada tingkat kepuasan individu baik dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan pribadi. Apabila individu mampu beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan dan kebutuhan di luar pekerjaan, maka akan muncul rasa puas yang tercermin dalam hubungan keluarga, hubungan kerja, serta kualitas kinerja yang dihasilkan.

Selain itu, Fisher, Bulger, dan Smith (2009) yang masih banyak digunakan dalam penelitian kontemporer, mengemukakan empat aspek work-life balance yang lebih spesifik, yaitu:

1. Aspek *Work interference personal life* (WIPL), aspek ini mengungkapkan adanya interferensi dari pekerjaan terhadap kehidupan pribadi. Artinya, pekerjaan mempengaruhi kehidupan pribadi seseorang. Interferensi ini memberikan efek negatif pada kehidupan pribadi.
2. Aspek *Personal life interference work* (PLIW), aspek ini mengungkapkan adanya interferensi dari kehidupan pribadi pada pekerjaan. Artinya, kehidupan pribadi seseorang mempengaruhi pekerjaan individu tersebut. Interferensi ini menyebabkan adanya ketidak efektifan performa seseorang dalam pekerjaannya;
3. *Work-personal life enhancement* (WPLE), aspek ini menunjukkan bahwa kehidupan pribadi dan pekerjaan saling mempengaruhi dan memberi efek positif pada kedua ranah tersebut. Seperti misalnya ketika kepercayaan diri individu di tempat kerja meningkat karena kehidupan pribadinya menyenangkan;

4. *Work Enhancement of Personal Life (WEPL)*, aspek ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek yang digunakan untuk mengungkapkan *work life balance* pada karyawan adalah : Aspek *Work interference personal life (WIPL)*, Aspek *Personal life interference work (PLIW)*, *Work-personal life enhancement (WPLE)*, dan *Work Enhancement of Personal Life (WEPL)*,

2.2.3. Faktor yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Work-life balance dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari individu maupun lingkungan sosial dan pekerjaan. Menurut Schabracq (dalam Sari & Sahrah, 2023), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi *work-life balance* seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Karakteristik Kepribadian. Hal ini berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan di luar kerja. Terdapat hubungan antara tipe attachment yang didapatkan individu ketika masih kecil dengan *work-life balance*. Individu yang memiliki *secure attachment* cenderung mengalami *positive spillover* dibandingkan individu yang memiliki *insecure attachment*.
2. Karakteristik Keluarga. Menjadi salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya konflik peran dan ambigiunitas peran dalam keluarga dapat mempengaruhi *work-life balance*.
3. 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.

4. Sikap. Merupakan evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial. Dimana dalam sikap terdapat komponen seperti pengetahuan, perasaan-perasaan dan kecenderungan untuk bertindak. Sikap dari masing-masing individu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *work-life balance*.

Selain faktor-faktor tersebut, penelitian mutakhir menekankan pentingnya pengelolaan batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dalam membentuk *work-life balance*. Ninaus et al. (2021) menjelaskan bahwa kemampuan individu dalam mengatur batasan waktu, peran, dan energi (*boundary management*) berpengaruh signifikan terhadap tercapainya *work-life balance*. Individu yang mampu memisahkan dan mengelola batasan kerja dan kehidupan pribadi secara jelas cenderung mengalami konflik peran yang lebih rendah.

Selanjutnya, Mulang (2022) menyatakan bahwa *work-life balance* juga dipengaruhi oleh dukungan dan kebijakan organisasi, seperti fleksibilitas kerja, pengaturan waktu kerja, serta perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Dukungan tersebut membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan tanpa mengorbankan kehidupan pribadi, sehingga keseimbangan kehidupan kerja dapat tercapai secara lebih optimal.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini akan meneliti faktor yang mempengaruhi *work life balance* yaitu : (a) Karakteristik Kepribadian, yaitu berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan diluar kerja. (b) karakteristik keluarga, yaitu menentukan ada tidaknya konflik. (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, dan (d) sikap, merupakan evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial.

2.3 *Perceived organizational support*

2.3.1 Pengertian *Perceived organizational support*

Perceived organizational support (Persepsi Dukungan Organisasi) ini merupakan teori dasar yang dipaparkan oleh Eisenberger *et al.* (2002) yaitu suatu persepsi karyawan tentang seberapa besar organisasi telah menghargai kontribusi karyawan dan kepedulian organisasi terhadap kondisi dan kebutuhan karyawan (Sharma & Dhar, 2016). *Perceived Organizational* ini menilai bahwa organisasi telah menghargai kontribusi, mendengarkan keluhan, memperhatikan kehidupan dan kesejahteraan karyawan dan memperlakukan karyawan secara adil.

Menurut Rhoades & Eisenberger (Nabila, 2025) persepsi dukungan organisasi sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi yang mereka berikan dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Persepsi ini terbentuk melalui perlakuan organisasi yang konsisten, seperti pemberian penghargaan, keadilan dalam kebijakan, serta perhatian terhadap kebutuhan karyawan.

Kurtessis *et al.* (2017) menyatakan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi mencerminkan keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka, sehingga mendorong terbentuknya hubungan kerja yang didasarkan pada kepercayaan, komitmen, dan pertukaran sosial yang positif. Selanjutnya, Caesens *et al.* (2017) menambahkan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi yang tinggi akan meningkatkan keterikatan

emosional karyawan terhadap organisasi serta mendorong keterlibatan kerja yang lebih kuat.

Berdasarkan pandangan para ahli, *Perceived Organizational Support* dapat disimpulkan sebagai persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dalam bentuk penghargaan atas kontribusi dan perhatian terhadap kesejahteraan, yang berperan dalam membentuk keterikatan emosional serta hubungan kerja yang positif dalam organisasi.

2.3.2 Aspek-Aspek *Perceived Organizational Support*

Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*) merupakan sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. POS berperan penting dalam membentuk hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan keterikatan kerja.

Menurut Eisenberger et al. (Purwaningrum, 2020), *Perceived Organizational Support* memiliki dua aspek utama, yaitu:

1. Keadilan

Keadilan mengacu pada sejauh mana karyawan memersepsikan bahwa organisasi menerapkan kebijakan dan prosedur secara adil, khususnya dalam pengambilan keputusan dan distribusi sumber daya. Perlakuan yang adil akan meningkatkan keyakinan karyawan bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan mereka.

2. Dukungan Atasan

Dukungan atasan mencerminkan sejauh mana atasan, sebagai perwakilan organisasi, memberikan perhatian, bantuan, dan dukungan kepada karyawan.

Perlakuan atasan yang suportif akan dipersepsikan karyawan sebagai bentuk dukungan organisasi secara keseluruhan.

3. Penghargaan dari Organisasi dan Kondisi Pekerjaan

Aspek ini mencakup bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan, seperti pengakuan kinerja, promosi, imbalan, serta penyediaan kondisi kerja yang aman dan mendukung. Penghargaan dan kondisi kerja yang baik memperkuat persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan.

Selanjutnya, Allen dan Brady (Prasetyo, 2016), mengemukakan indikator persepsi dukungan organisasi:

1. Sikap organisasi terhadap ide-ide karyawan dengan menerima pendapat atau masukan yang karyawan sampaikan serta memasukkan ide dari pegawai untuk kebaikan kemajuan organisasi.
2. Sikap pada masalah yang dihadapi karyawan dimana atasan mau untuk mendengarkan keluhan karyawan dan mau untuk membantu karyawan agar merasa dipedulikan.
3. Sikap pada kesejahteraan dan kesehatan karyawan dimana organisasi memberikan penghargaan terhadap karyawan berupa reward dan memberikan perhatian bagi kesehatan karyawan seperti memberikan jaminan kesehatan.

Berdasarkan uraian diatas peneliti akan meneliti aspek-aspek persepsi dukungan organisasi dalam penelitian ini meliputi keadilan, dukungan atasan, serta penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan.

2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi *Perceived Organizational Support*

Menurut Rhoades dan Eisenberger (Purwaningrum, 2020), menyatakan dukungan organisasi terhadap karyawan dapat meliputi: organisasi dapat

diandalkan, organisasi dapat dipercaya, organisasi memperlihatkan minat anggota, dan organisasi memperhatikan kesejahteraan anggota. Kondisi kerja yang menyenangkan seperti adanya kesempatan promosi, *system reward*, pemberian fasilitas, dan kesempatan mendapatkan pelatihan juga akan memberikan kontribusi terhadap *perceived organizational support*. Terdapat tiga bentuk umum perlakuan dari organisasi yang dianggap baik dan akan dapat meningkatkan *perceived organizational support* yaitu:

1. Keadilan Faktor:

Keadilan, khususnya keadilan prosedural, berkaitan dengan sejauh mana kebijakan dan keputusan organisasi diterapkan secara konsisten dan tidak bias. Ketika karyawan memersepsikan bahwa proses pengambilan keputusan dan distribusi sumber daya dilakukan secara adil, maka akan muncul keyakinan bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan mereka. Perlakuan yang adil secara berulang akan memperkuat *Perceived Organizational Support* pada diri karyawan.

2. Dukungan atasan :

Sikap dan perilaku atasan, baik yang bersifat mendukung maupun tidak mendukung, akan ditafsirkan karyawan sebagai cerminan dari dukungan organisasi secara keseluruhan. Ketika atasan memberikan perhatian, bantuan, serta perlakuan yang adil, karyawan akan memersepsikan bahwa organisasi peduli dan memberikan dukungan kepada mereka.

3. Penghargaan Organisasi dan kondisi pekerjaan:

Penghargaan organisasi, seperti gaji, promosi, pengakuan kinerja, serta kesempatan pengembangan, menjadi indikator penting bagi karyawan dalam

menilai dukungan organisasi Bentuk dari penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan.

Menurut Caesens et al. (2017), Faktor-faktor yang memengaruhi persepsi dukungan organisasi adalah sebagai berikut:

1. Perlakuan Organisasi yang Suportif

Perlakuan organisasi yang menunjukkan kepedulian, perhatian, dan penghargaan terhadap karyawan merupakan faktor utama dalam pembentukan persepsi dukungan organisasi. Ketika organisasi secara konsisten memperlakukan karyawan dengan cara yang mendukung kesejahteraan dan kebutuhan kerja mereka, karyawan akan memersepsikan adanya dukungan dari organisasi.

2. Kualitas Hubungan Karyawan–Organisasi

Kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi berperan penting dalam membentuk POS. Hubungan kerja yang ditandai dengan rasa saling percaya, penghargaan, dan komunikasi yang positif akan memperkuat persepsi bahwa organisasi mendukung karyawan.

3. Pengalaman Kerja Positif

Pengalaman kerja yang positif, seperti pengakuan atas kontribusi, perlakuan yang adil, serta dukungan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan, menjadi faktor yang memengaruhi persepsi dukungan organisasi. Pengalaman tersebut membentuk keyakinan karyawan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini akan meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi dukungan organisasi antara lain : (a) Keadilan Faktor, (b) Dukungan atasan, (c) Penghargaan Organisasi dan kondisi pekerjaan.

2.4 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Work Engagement*

Work-life balance (WLB) merupakan kondisi di mana individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi sehingga tidak menimbulkan konflik peran yang berkepanjangan. Dalam konteks organisasi modern, *work-life balance* menjadi faktor penting karena tingginya tuntutan pekerjaan berpotensi menguras energi fisik dan psikologis karyawan, yang pada akhirnya dapat memengaruhi tingkat keterikatan kerja (*work engagement*).

Work engagement merupakan keadaan psikologis positif yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh (*absorption*) dalam pekerjaan. Karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang baik cenderung memiliki kondisi psikologis yang lebih stabil, energi kerja yang lebih tinggi, serta fokus dan dedikasi yang lebih kuat terhadap pekerjaannya.

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Karatepe & Karadas (2015) menemukan bahwa *work-life balance* berperan sebagai sumber daya pekerjaan (*job resource*) yang dapat meningkatkan *work engagement* karyawan. Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi membantu karyawan mempertahankan energi dan dedikasi dalam menjalankan pekerjaannya.

Penelitian oleh Wolor et al. (2020) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Karyawan yang mampu

menjaga keseimbangan kehidupan kerja menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang mengalami ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Hasil penelitian Khoiriyah et al. (2020) juga menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*, khususnya pada individu dengan peran ganda. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi membantu mengurangi tekanan psikologis, sehingga karyawan dapat terlibat lebih optimal dalam pekerjaannya.

Selanjutnya, Ninaus et al. (2021) menegaskan bahwa *work-life balance* berkontribusi terhadap *work engagement* melalui peningkatan kesejahteraan psikologis. Kemampuan karyawan dalam mengelola batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*boundary management*) membantu mempertahankan keterlibatan kerja secara berkelanjutan.

Penelitian oleh Mulang (2022) menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Karyawan yang mampu menyeimbangkan peran kerja dan kehidupan pribadi menunjukkan tingkat dedikasi dan keterlibatan yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya.

Temuan serupa dilaporkan oleh Wijaya et al. (2021) yang menyatakan bahwa *work-life balance* memberikan kontribusi yang bermakna terhadap *work engagement*. Semakin tinggi tingkat *work-life balance* yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula tingkat *work engagement* yang ditunjukkan dalam menjalankan pekerjaan.

Berdasarkan berbagai temuan penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki energi kerja yang lebih tinggi, fokus yang lebih baik, serta dedikasi yang lebih kuat dalam menjalankan pekerjaannya.

2.5 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Work engagement* Kerja

Perceived Organizational Support (POS) didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan meyakini bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Persepsi ini terbentuk melalui pengalaman karyawan terhadap perlakuan organisasi, seperti perhatian, keadilan, penghargaan, serta dukungan nyata yang diberikan dalam konteks pekerjaan. Ketika karyawan memersepsikan adanya dukungan dari organisasi, mereka cenderung menunjukkan sikap dan perilaku kerja yang positif.

Work engagement merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) dalam bekerja (Schaufeli et al., 2002). Karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi menunjukkan energi kerja yang besar, keterlibatan emosional yang kuat, serta fokus yang mendalam dalam menjalankan tugas. Persepsi dukungan organisasi berperan sebagai sumber daya psikologis penting yang mendorong terbentuknya kondisi tersebut.

Secara empiris, hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan *work engagement* telah dibuktikan secara konsisten dalam berbagai penelitian. Saks (2006) menunjukkan bahwa dukungan organisasi merupakan salah satu *antecedent*

utama work engagement, di mana karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan membalasnya melalui keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Temuan ini menguatkan pandangan bahwa *work engagement* muncul sebagai respons terhadap perlakuan positif organisasi.

Dalam kerangka *Job Demands–Resources Model*, *Perceived Organizational Support* diposisikan sebagai *job resource* yang mampu meningkatkan *work engagement* secara langsung. Bakker et al. (2007) serta Xanthopoulou et al. (2009) menemukan bahwa sumber daya pekerjaan, termasuk dukungan organisasi, berperan dalam mempertahankan energi, motivasi, dan dedikasi karyawan dalam menghadapi tuntutan kerja.

Penelitian Caesens et al. (2017) menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *work engagement*. Dukungan organisasi meningkatkan rasa dihargai dan makna kerja, yang pada akhirnya mendorong keterlibatan kerja secara emosional dan kognitif. Hasil serupa juga dilaporkan oleh Shantz et al. (2016), yang menemukan bahwa karyawan yang merasa didukung oleh organisasi menunjukkan tingkat *work engagement* yang lebih tinggi.

Penelitian lain oleh Karatepe & Karadas (2015) menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berkontribusi terhadap *work engagement* melalui peningkatan sumber daya psikologis dan penurunan kelelahan kerja. Dukungan organisasi membantu karyawan tetap terlibat secara optimal dalam pekerjaan meskipun menghadapi tuntutan kerja yang tinggi.

Dalam konteks penelitian nasional, Rahmawati et al. (2025) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara *Perceived Organizational Support* dan

work engagement. Hasil analisis korelasi mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan kerja yang ditunjukkan. Temuan ini menegaskan bahwa dukungan organisasi berperan sebagai sumber daya psikologis yang mendorong keterlibatan karyawan secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaan.

Penelitian Fairnandha (2021) membuktikan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* pegawai. Karyawan yang merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi serta rasa memiliki terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Khoiriyah et al. (2020) kepada perawat rumah sakit, yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi berupa apresiasi, fasilitas kerja, dan kebijakan yang mendukung menjadi sumber motivasi penting dalam meningkatkan *work engagement*.

Karyawan yang merasa bahwa organisasi memahami tantangan pekerjaan, menyediakan fasilitas penunjang, serta terbuka terhadap masukan akan mengembangkan *work engagement* yang kuat. Sebaliknya, rendahnya persepsi dukungan organisasi dapat memicu stres kerja, menurunkan motivasi, dan mendorong perilaku *disengagement*, yang berisiko pada penurunan kinerja serta meningkatnya niat untuk keluar dari organisasi.

Dengan demikian, berbagai temuan empiris menunjukkan secara konsisten bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Dukungan organisasi tidak hanya meningkatkan kepuasan dan loyalitas kerja, tetapi juga memperkuat ikatan emosional, kognitif, dan psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Dalam konteks PT. BJ yang

bergerak di sektor konstruksi dan travel yang menuntut tingkat keterlibatan kerja yang tinggi peningkatan persepsi dukungan organisasi menjadi strategi penting dalam membangun dan mempertahankan *work engagement* karyawan secara berkelanjutan.

2.6 Peran *Perceived Organizational Support* sebagai Moderator dalam Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Work engagement*

Work-life balance (WLB) merupakan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi sehingga tidak menimbulkan konflik peran yang berkepanjangan. Keseimbangan ini memungkinkan individu memiliki sumber daya fisik, emosional, dan kognitif yang memadai untuk menjalankan peran kerjanya secara optimal. Karyawan yang mampu menjaga *work-life balance* cenderung memiliki kondisi psikologis yang lebih stabil, tingkat stres yang lebih rendah, serta energi kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya mendukung terbentuknya *work engagement*.

Work engagement sendiri didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) dalam bekerja (Schaufeli et al., 2002). Namun demikian, pengaruh *work-life balance* terhadap *work engagement* tidak selalu bersifat langsung dan seragam pada setiap karyawan. Perbedaan kondisi organisasi dan lingkungan kerja dapat menyebabkan variasi dalam seberapa besar *work-life balance* mampu mendorong keterikatan kerja. Oleh karena itu, diperlukan faktor kontekstual yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut.

Salah satu faktor kontekstual yang relevan adalah persepsi dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support/POS*). POS merujuk pada sejauh

mana karyawan meyakini bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Dukungan organisasi mencakup kebijakan yang adil, perhatian terhadap kebutuhan karyawan, dukungan atasan, serta penyediaan sumber daya yang memungkinkan karyawan menjalankan pekerjaannya secara efektif. Persepsi dukungan organisasi menciptakan rasa aman secara psikologis dan keyakinan bahwa organisasi berada di pihak karyawan.

Dalam perspektif *Job Demands–Resources (JD–R) Model*, *work-life balance* dapat dipandang sebagai kondisi yang membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sedangkan persepsi dukungan organisasi berfungsi sebagai *job resource* yang memberikan energi, motivasi, dan perlindungan psikologis. Model ini menjelaskan bahwa *job resources* tidak hanya berpengaruh langsung terhadap *work engagement*, tetapi juga dapat berperan sebagai faktor yang memperkuat pengaruh sumber daya atau kondisi kerja lainnya terhadap *work engagement*. Dengan demikian, secara konseptual, persepsi dukungan organisasi berpotensi berperan sebagai variabel moderator dalam hubungan antara *work-life balance* dan *work engagement*.

Secara empiris, penelitian yang secara langsung menguji persepsi dukungan organisasi sebagai moderator dalam pengaruh *work-life balance* terhadap *work engagement* masih sangat terbatas. Namun demikian, sejumlah penelitian telah memberikan bukti empiris tidak langsung yang relevan. Penelitian Karatepe & Karadas (2015) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berperan sebagai *buffer* yang memperkuat keterikatan kerja karyawan ketika menghadapi tuntutan pekerjaan dan konflik peran. Dukungan organisasi membantu karyawan

tetap *engaged* meskipun berada dalam kondisi kerja yang menantang, yang menunjukkan fungsi penguat dari POS terhadap hubungan antara kondisi kerja dan *work engagement*.

Penelitian Caesens et al. (2017) juga menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi memperkuat hubungan antara sumber daya kerja dan *work engagement*. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi lebih mampu memanfaatkan kondisi kerja yang menguntungkan untuk meningkatkan keterlibatan kerja. Dukungan organisasi meningkatkan rasa dihargai dan aman secara psikologis, sehingga memperbesar dampak positif sumber daya kerja terhadap *work engagement*.

Hasil serupa ditunjukkan oleh Shantz et al. (2016) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi memperkuat hubungan antara karakteristik pekerjaan dan *work engagement*. Ketika karyawan memersepsikan dukungan organisasi yang tinggi, pengaruh positif kondisi kerja terhadap *work engagement* menjadi lebih kuat. Sebaliknya, rendahnya dukungan organisasi melemahkan hubungan tersebut.

Dalam konteks keseimbangan kehidupan kerja, penelitian Karatepe & Karadas (2015) menunjukkan bahwa dukungan organisasi membantu karyawan mengelola konflik kerja kehidupan pribadi dan mempertahankan keterlibatan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi memungkinkan karyawan memanfaatkan kondisi keseimbangan kehidupan kerja secara lebih optimal untuk tetap *engaged* dalam pekerjaannya.

Meskipun penelitian-penelitian tersebut belum secara spesifik menguji peran moderasi persepsi dukungan organisasi dalam pengaruh *work-life balance* dengan *work engagement*, temuan empiris tersebut memberikan dasar teoritis dan empiris

yang kuat untuk mengasumsikan peran moderasi POS. Dukungan organisasi menyediakan sumber daya psikologis dan kontekstual yang memungkinkan karyawan mengonversi *work-life balance* yang dimiliki menjadi keterlibatan kerja yang lebih tinggi.

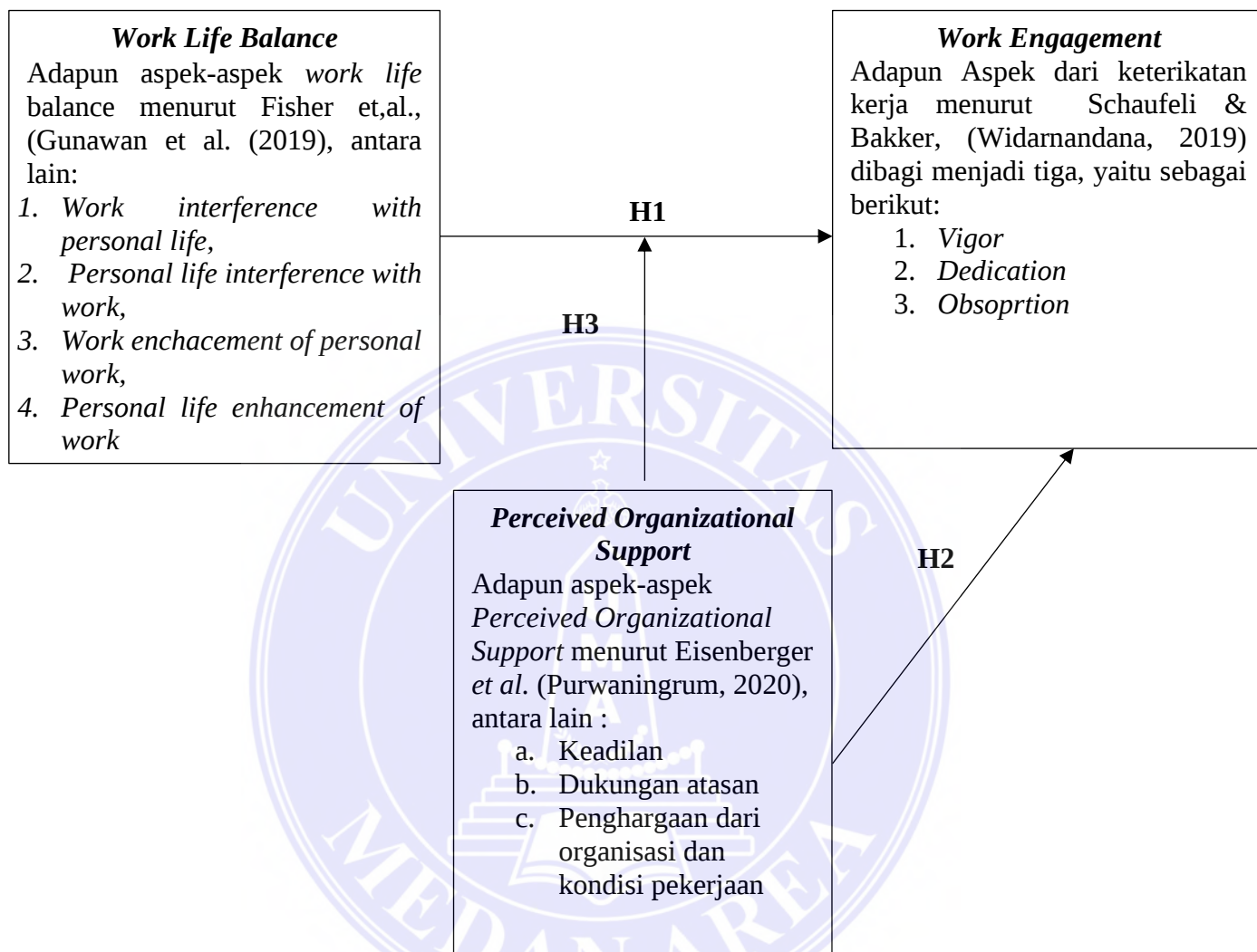
Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpotensi berperan sebagai variabel moderator dalam pengaruh *work-life balance* terhadap *work engagement*. Pada tingkat persepsi dukungan organisasi yang tinggi, pengaruh *work-life balance* terhadap *work engagement* diperkirakan akan semakin kuat karena karyawan merasa dihargai, didukung, dan aman secara psikologis. Sebaliknya, pada tingkat persepsi dukungan organisasi yang rendah, pengaruh *work-life balance* terhadap *work engagement* cenderung melemah karena keterbatasan sumber daya kontekstual yang tersedia.

Dalam konteks PT. BJ, yang bergerak di sektor konstruksi dan travel dengan tuntutan kerja tinggi, jam kerja tidak menentu, serta mobilitas yang besar, peran dukungan organisasi menjadi sangat penting. Dukungan organisasi memungkinkan karyawan memanfaatkan keseimbangan kehidupan kerja yang dimiliki untuk tetap menunjukkan *work engagement* yang tinggi. Oleh karena itu, pengujian peran persepsi dukungan organisasi sebagai variabel moderator dalam hubungan antara *work-life balance* dan *work engagement* menjadi relevan sekaligus memberikan kontribusi teoretis dan empiris bagi pengembangan kajian *work engagement*.

2.7 Kerangka Penelitian

Berdasarkan kajian teori yang telah dikemukakan di atas dapat diketahui bahwa *work life balance* dan dukungan organisasi memegang peranan penting

terhadap munculnya keterikatan kerja karyawan. Maka dibuatlah kerangka konseptual pada penelitian ini sebagai berikut :



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, yang merupakan jenis penelitian berdasarkan filosofi positivisme. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan tujuan menguji hubungan antarvariabel secara objektif dan terukur melalui teknik statistik (Sugiyono, 2016).

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatif (*explanatory research*). Penelitian eksplanatif bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antarvariabel penelitian melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan kajian teoritis. Pendekatan ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel independent memengaruhi variabel dependen, baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Dalam konteks penelitian ini, desain eksplanatif digunakan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap *work engagement*, serta menguji *perceived organizational support* sebagai variabel moderator. Variabel moderator dalam penelitian ini berfungsi untuk mengetahui apakah persepsi dukungan organisasi mampu memperkuat atau memperlemah hubungan antara *work-life balance* dan *work engagement* karyawan. Dengan demikian, penelitian ini menekankan pada pengujian efek interaksi (*moderation effect*) antarvariabel dalam model penelitian yang diajukan.

3.2 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan selama 9 bulan dimulai dari bulan juni 2025 sampai dengan bulan Februari 2026 di PT BJ yang berada di kota Panyabungan Kabupaten Mandailing Natal, Provinsi Sumatera Utara. Ada pun tahapan penelitian dimulai dari survey awal, pengajuan judul, penulisan proposal, pendaftaran proposal, perbaikan proposal, dan pembuatan alat ukur, uji validitas dan reliabilitas alat ukur, pengumpuln data, analisis data dan membuat laporan penelitian. Uraian di atas secara rinci dapat dilihat pada table di bawah ini.

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Tahun 2025-2026									
		Jun	Juli	Agst	Sept	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	
1.	Survey awal										
2.	Pengajuan Judul										
3.	Penulisan Proposal										
4.	Pendaftaran Proposal										
5.	Perbaikan proposal dan Pembuatan Alat Ukur										
6.	Pengumpulan Data										
7.	Analisis Data										
8.	Membuat Laporan										
9.	Pendaftaran Seminar Hasil										
10.	Seminar Hasil										
11.	Tesis										

3.3 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas variabel terikat, variabel bebas, dan variabel moderator.

1. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

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

2. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas (independen) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (dependen). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *work life balance* disimbolkan dengan (X).

3. Variabel Moderator

Variabel moderator adalah variabel yang berfungsi untuk memengaruhi arah atau kekuatan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat, tanpa dipengaruhi secara langsung oleh variabel bebas. Variabel moderator dalam penelitian ini adalah *perceived organizational support*.

Variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini, yaitu :

- a. Variabel Terikat : *Work Engagement*
- b. Variabel Bebas : *Work Life Balance*
- c. Variabel Moderator : *Perceived Organizational Support*

3.4 Definisi Oprasional Variabel Penelitian

Untuk memperjelas arti variabel-variabel yang diinginkan dalam suatu penelitian, maka perlu dikemukakan definisi secara operasional untuk tiap variabel yang digunakan, definisi diuraikan sberdasarkan kumpulan beberapa teori.

3.4.1 *Work Engagement*

Work Engagement adalah suatu kondisi psikologis positif yang mencerminkan keterlibatan individu secara menyeluruh dalam pekerjaan, yang terbentuk melalui interaksi antara faktor individu dan dukungan organisasi. Tiga aspek *work engagement*, yaitu : (1) Semangat (*Vigor*) (2) Dedikasi (*Dedication*), dan (3) Penghayatan (*Obsorption*).

3.4.2 *Work Life Balance*

Work-Life Balance (keseimbangan kehidupan kerja) adalah kemampuan atau keadaan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis sehingga tercapai kesejahteraan psikologis dan kinerja yang optimal. Aspek-aspek yang digunakan untuk mengungkapkan *work life balance* pada karyawan adalah : (1) Aspek *Work interference personal life* (WIPL), (2) Aspek *Personal life interference work* (PLIW), (3) *Work-personal life enhancement* (WPLE), dan (4) *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL).

3.4.3 *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support merupakan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dalam bentuk penghargaan atas kontribusi dan perhatian terhadap kesejahteraan, yang berperan dalam membentuk keterikatan emosional serta hubungan kerja yang positif dalam organisasi. Aspek-aspek dukungan

organisasi antara lain yaitu, meliputi keadilan, dukungan atasan, serta penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan.

3.5 Populasi Dan Sampel Penelitian

3.5.1 Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Populasi menunjukkan keseluruhan unit analisis yang menjadi sasaran penelitian.

Berdasarkan data perusahaan tahun 2025, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT BJ yang berjumlah 179 orang. Seluruh karyawan tersebut dijadikan sebagai unit analisis karena memiliki karakteristik yang relevan dengan variabel yang diteliti, yaitu *work-life balance*, *work engagement*, dan *Perceived Organizational Support*.

3.5.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2016). Sampel yang diambil dari populasi haruslah yang benar-benar mewakili sehingga pengambilan sampel harus dilaksanakan dengan Teknik-teknik tertentu agar mendapatkan hasil yang efektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam penelitian ini, sampel yang digunakan adalah seluruh karyawan PT BJ yang berjumlah 179 orang.

3.6 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik Total Sampling. Teknik total sampling adalah teknik yang menjadikan seluruh populasi

menjadi sampel penelitian, sehingga setiap individu dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi responden.

Penggunaan teknik total sampling dilakukan karena jumlah populasi relatif terjangkau dan memungkinkan untuk diteliti secara keseluruhan, sehingga diharapkan hasil penelitian dapat menggambarkan kondisi populasi secara lebih akurat dan komprehensif.

Selain itu, jumlah sampel dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan analisis *Structural Equation Model* (SEM). Menurut Hair et al. (2023) yang menyatakan syarat jumlah sampel yang harus dipenuhi jika menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM), maka jumlah sampel berkisar antara 100-200 atau minimal lima kali jumlah indikator. Dengan jumlah sampel sebanyak 179 responden, penelitian ini telah memenuhi ketentuan tersebut sehingga layak untuk dianalisis menggunakan SEM.

3.7 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan skala. Skala adalah suatu daftar yang berisi pernyataan yang diberikan kepada subyek agar dapat mengungkapkan aspek-aspek psikologis yang ingin diketahui. Skala format yang digunakan disini adalah tipe skala likert. Skala likert adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2016).

Dalam penelitian ini, alat ukur yang digunakan yaitu skala psikologi. Skala psikologi ini disusun melalui aspek-aspek *work engagement*, aspek-aspek *work-life balance*, dan aspek-aspek *Perceived Organizational Support*. Item pernyataan dalam alat ukur psikologi dibuat dalam dua kelompok *item* yaitu *item* yang

berbentuk pernyataan yang positif atau *favorable* dan *item* yang berbentuk pernyataan negatif atau *unfavorable*. Skala psikologi dalam penelitian ini bentuknya tertutup, tiap butir *item* disediakan empat alternatif jawaban yaitu untuk *item favorable* berdasarkan skala likert adalah nilai 1 untuk jawaban sangat tidak sesuai (STS), nilai 2 untuk jawaban tidak sesuai (TS), nilai 3 untuk jawaban sesuai (S), nilai 4 untuk jawaban sangat sesuai (SS). Sedangkan untuk *item unfavorable* nilai 1 untuk jawaban sangat sesuai (SS), nilai 2 untuk jawaban sesuai (S), nilai 3 untuk jawaban tidak sesuai (TS), nilai 4 untuk jawaban sangat tidak sesuai (STS).

3.7.1 Skala *Work Engagement* (Widarnandana,2019)

Work Engagement diukur dengan Skala *Work Engagement* yang disusun oleh Widarnandana (2019) berdasarkan dimensi dari Schaufeli & Bakker (2004). Skala ini dikembangkan melalui dua tahap, yaitu kualitatif (pertanyaan terbuka kepada 67 PNS di Yogyakarta) dan kuantitatif (uji validitas dan reliabilitas pada 106 responden di Bali dan Jawa).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa skala *Work Engagement* terdiri dari 3 dimensi yaitu *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorption* dengan 19 *item* valid serta memiliki reliabilitas sebesar 0,856, yang termasuk dalam kategori reliabilitas. Ada pun blueprint sebagai berikut :

Tabel 3.2
Blueprint *work engagement*

Dimensi	Indikator	No. Item		Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
<i>Vigor</i>	Energi, semangat, usaha maksimal dalam bekerja	1, 9, 10, 11	13	5
<i>Dedication</i>	Antusiasme, kebanggaan, inspirasi, konsentrasi, kontribusi	14,15,16,17,18	2	6

Absorption	Menikmati pekerjaan, konsentrasi penuh, lupa waktu, betah	3,4,5,12	6,7,8	8
Total				19

Sumber: Widarnandana (2019)

3.7.2 Skala *Work Life Balance* (Gunawan et al., 2019)

Skala ini bertujuan untuk mengukur aspek-aspek *Work Life Balance* diukur menggunakan Skala *Work Life Balance* yang diadaptasi dari Fisher, Bulger, & Smith (2009). Skala ini telah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dan diuji validitas serta reliabilitasnya oleh (Gunawan et al., 2019).

Hasil uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menunjukkan bahwa seluruh item memiliki nilai *Standardized Loading Factor* (SLF) > 0,5, sehingga dapat dinyatakan valid. Reliabilitas skala juga tinggi dengan CR = 0,7, yang menunjukkan konsistensi internal yang baik. Skala *Work Life Balance* terdiri dari 17 item.

Respon diwakili oleh 4 poin skala likert mulai dari rentang 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (setuju), 4 (sangat setuju). *Item-item unfavorable* diskor terbalik atau berlawanan. Tingkat *work-life balance* diwakili oleh skor total dari skala *work-life balance*, semakin tinggi skor total semakin tinggi *work life balance*. Blue print skala *work life balance* ditunjukkan di tabel 3.3 dibawah ini.

Tabel 3.3

Blueprint Skala *Work Life Balance*

No	Aspek	Indikator	No. item		Jumlah
			<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1	<i>Work Interference with Personal Life</i> (WIPL)	Mengacu pada sejauh mana pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi		1,2,3,4,5	5

2	<i>Personal Life Interference with Work (PLIW)</i>	Mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaanya.		6.7.8.9,10,11	6
3	<i>Work Enhacement of Personal Work (WEPL)</i>	Mengacu pada Sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan pedorma individu pada kehidupan pekerjaanya.	12,13,14		3
4	<i>Personal Life Enhancement of Work (PLEW)</i>	Mengacu pada sejauh mana kehidupan pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehdiupan individu dalam kehidupan pribadinya.	15,16,17		3
Jumlah					17

sumber : Gunawan et al., (2019)

3.7.3 Skala *Perceived Organizational Support* (Purwaningrum (2020))

Perceived Organizational Support diukur dengan menggunakan *POS scale* versi pendek yang dikembangkan oleh Eisenberger, dkk., (1986). *POS scale* terlebih dahulu diadaptasi ke dalam konteks Indonesia. Penelitian ini menggunakan *POS scale* versi pendek 16 *item* dengan alasan untuk menghindari kejenuhan subjek karena harus merespon banyak *item* alat ukur. Selain itu *POS* versi pendek memiliki reliabilitas yang sama tinggi dengan *POS scale* versi panjang, dengan masing-masing *Alpha Cronbach* sebesar 0,96 dan 0,95 (Worley, 2009).

Versi pendek sudah pernah digunakan dalam penelitian dengan subjek orang Indonesia. Pada penelitian yang dilakukan oleh Purwaningrum (2020) di peroleh nilai *cronbach alpha* sebesar 0,951 dengan demikian alat ukur ini memiliki reliabilitas yang tinggi.

Respon diwakili oleh 4 poin skala likert mulai dari rentang 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (setuju), 4 (sangat setuju). *Item-item unfavorable* diskor terbalik atau berlawanan. Tingkat *Perceived Organizational Support* diwakili oleh skor total dari skala POS, semakin tinggi skor total semakin tinggi *Perceived Organizational Support*. Blue print skala *Perceived Organizational Support* ditunjukkan sebagai berikut :

Tabel 3.4**Blue Print Skala *Perceived Organizational Support***

No	Aspek	Indikator	No item		Jumlah
			Favorable	Unfavorable	
1.	Keadilan	Keadilan dalam memberikan hak yang sama terhadap karyawan	16	6	2
2.	Dukungan atasan	Penghargaan atas kontribusi	4, 14, 15	3, 12	5
		Peduli terhadap bawahan	7,8,10	13	4
3.	Penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan	Peduli terhadap kesejahteraan karyawan	1	2,9	3
		Peduli terhadap kondisi lingkungan	11	5	2
	Total		10	6	16

Sumber : Purwaningrum (2020)

3.8 Prosedur Penelitian

Adapun prosedur dalam penelitian ini yaitu langkah pertama, penulis mendatangi pihak management PT. BJ untuk berkoordinasi sebelum melakukan pengambilan data pada karyawan.

Langkah kedua, penulis memperkenalkan diri dan menerangkan maksud serta tujuan penelitian kepada subjek. Selanjutnya menanyakan kesediaan subjek untuk mengerjakan skala yang diberikan dalam hal ini penulis memberikan penjelasan kepada subjek agar bersedia, dengan cara mengatakan bahwa hasil penelitian ini untuk tujuan ilmiah.

Langkah ketiga, peneliti memberikan *informed consent* dan penjelasan tentang cara pengerjaan skala, kemudian memberikan kesempatan subjek untuk menanyakan hal-hal yang belum jelas. Setelah dilakukan pengisian skala penelitian, maka langkah selanjutnya adalah memberikan skor atas jawaban yang diberikan subjek penelitian dengan langkah-langkah yaitu memberikan nomor urut subjek pada berkas *Work life balance*, *Perceived Organizational Support*, dan keterikatan karyawan.

Setelah diketahui nilai masing-masing subjek untuk ketiga variabel tersebut, langkah berikutnya adalah memindahkan nilai yang diperoleh tiap subjek dari skala ke dalam program *microsoft excel*. Ini menjadi data induk penelitian, dimana yang menjadi variabel bebas (X) adalah *work life balance*, *perceived organizational support* sebagai variabel moderator dan variabel terikat (Y) adalah *work engagaement*. Selanjutnya prosedur penelitian dilanjutkan dengan melakukan analisis data.

3.9 Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian kualitas instrumen dalam penelitian ini dilakukan melalui evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan pendekatan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Evaluasi model pengukuran bertujuan

untuk memastikan bahwa setiap indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk penelitian secara valid dan reliabel.

Analisis dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4, mengacu pada pedoman pengujian validitas dan reliabilitas dalam PLS-SEM sebagaimana dikemukakan oleh Hair et al. (2023).

3.9.1 Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini meliputi validitas konvergen dan validitas diskriminan, sesuai dengan pedoman analisis PLS-SEM (Hair et al., 2023)

a. Validitas Konvergen

Validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Suatu indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai outer loading $\geq 0,70$. Indikator dengan nilai outer loading antara 0,40–0,70 masih dapat dipertahankan apabila nilai AVE dan reliabilitas konstruk memenuhi kriteria yang disyaratkan. Sementara itu, konstruk dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai AVE $\geq 0,50$, yang menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk yang diukur (Hair et al., 2023).

b. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa suatu konstruk benar-benar berbeda dengan konstruk lainnya. Pengujian validitas diskriminan dalam penelitian ini dilakukan menggunakan dua pendekatan, yaitu kriteria Fornell–Larcker dan Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT).

Menurut Fornell dan Larcker, validitas diskriminan terpenuhi apabila nilai akar kuadrat AVE suatu konstruk lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar

konstruk lainnya. Selain itu, berdasarkan pendekatan HTMT, suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai HTMT < 0,90 (Hair et al., 2023).

3.9.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk menilai tingkat konsistensi internal indikator dalam mengukur konstruk laten penelitian. Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas konstruk dilakukan menggunakan *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach's Alpha (CA)* dengan pendekatan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.

Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Hair et al. (2023), suatu konstruk dinyatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila nilai *Composite Reliability* $\geq 0,70$ dan *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$. Nilai reliabilitas yang semakin mendekati 1,00 menunjukkan tingkat konsistensi internal indikator yang semakin tinggi.

Seluruh pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4, sehingga hasil pengujian dapat digunakan sebagai dasar untuk melanjutkan analisis pada model struktural.

3.10 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial dengan pendekatan *Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM)*.

3.10.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik responden serta kecenderungan jawaban responden terhadap masing-

masing variabel penelitian, yaitu *Work-Life Balance*, *Perceived Organizational Support*, dan *Work Engagement*.

Analisis ini mencakup perhitungan nilai minimum, maksimum, mean, dan standar deviasi, serta perbandingan antara nilai empirik dan nilai hipotetik. Hasil analisis deskriptif digunakan untuk mengklasifikasikan tingkat masing-masing variabel ke dalam kategori rendah, sedang, atau tinggi (Sugiyono, 2016).

3.10.2 Analisis Inferensial Statistik Dengan Analisis SEM

Analisis inferensial dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. PLS-SEM dipilih karena mampu menganalisis hubungan struktural yang kompleks, melibatkan variabel laten, serta sesuai digunakan pada penelitian yang menguji model prediktif dan moderasi (Hair et al., 2023).

Variabel dalam penelitian ini terdiri atas:

- *Work-Life Balance* (WLB) sebagai variabel independen (eksogen),
- *Perceived Organizational Support* (POS) sebagai variabel moderator,
- *Work Engagement* (WE) sebagai variabel dependen (endogen).

Pengujian efek moderasi dilakukan dengan membentuk variabel interaksi antara *Work-Life Balance* dan *Perceived Organizational Support* ($WLB \times POS$) untuk mengetahui apakah POS memperkuat atau memperlemah pengaruh WLB terhadap WE.

Analisis PLS-SEM dilakukan melalui dua tahap, yaitu:

1. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk.

2. Evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antar konstruk dan hipotesis penelitian.

Evaluasi model struktural meliputi pengujian:

- Multikolinearitas menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF),
- Koefisien jalur (*path coefficient*),
- Signifikansi pengaruh menggunakan teknik *bootstrapping*,
- *Koefisien determinasi* (R^2),
- *Effect size* (f^2),
- *Predictive relevance* (Q^2),
- *Goodness of Fit* model menggunakan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR).

3.10.3 Hipotesis Statistik

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Work Engagement*, serta menguji peran *Perceived Organizational Support* sebagai variabel moderator dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh tersebut. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

Pengujian hipotesis didasarkan pada nilai *t-statistic* dan *p-value* yang diperoleh melalui prosedur *bootstrapping*, serta didukung oleh nilai *effect size* (f^2) untuk menilai besarnya pengaruh masing-masing variabel dalam model struktural.

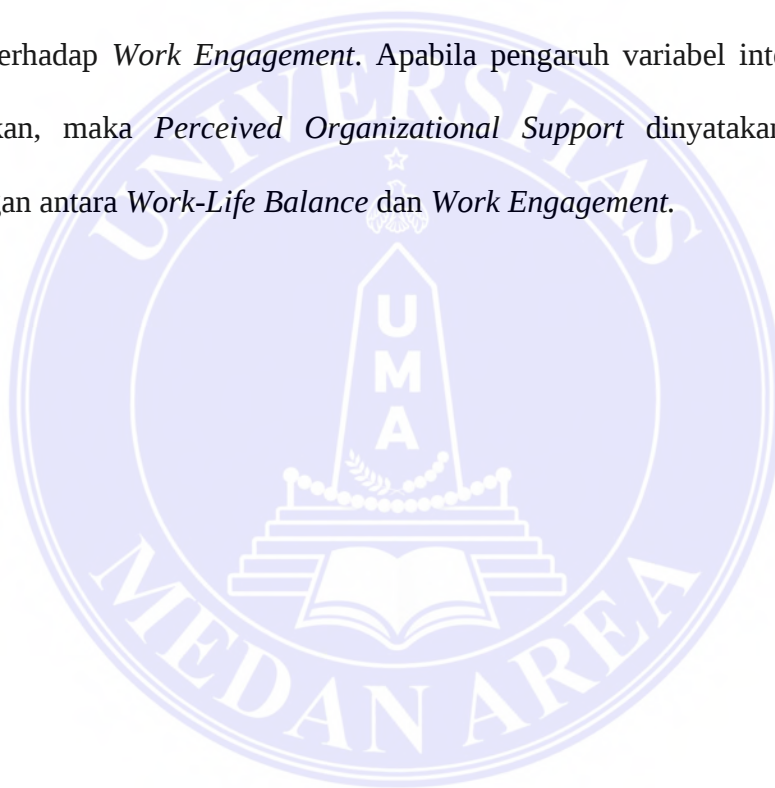
Hipotesis penelitian dinyatakan diterima apabila memenuhi kriteria sebagai berikut:

- Nilai *t-statistic* > 1,96
- Nilai *p-value* < 0,05

Sementara itu, interpretasi kekuatan pengaruh masing-masing variabel mengacu pada nilai effect size (f^2) dengan kriteria sebagai berikut (Hair et al., 2023):

- $f^2 \geq 0,02$ menunjukkan pengaruh kecil,
- $f^2 \geq 0,15$ menunjukkan pengaruh sedang,
- $f^2 \geq 0,35$ menunjukkan pengaruh besar.

Pengujian efek moderasi dilakukan dengan menganalisis pengaruh variabel interaksi antara *Work-Life Balance* dan *Perceived Organizational Support* ($WLB \times POS$) terhadap *Work Engagement*. Apabila pengaruh variabel interaksi tersebut signifikan, maka *Perceived Organizational Support* dinyatakan memoderasi hubungan antara *Work-Life Balance* dan *Work Engagement*.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Work Engagement* dengan *Perceived Organizational Support* sebagai variabel moderator pada karyawan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi.
- 2) *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula tingkat keterikatan mereka terhadap pekerjaan.
- 3) *Perceived Organizational Support* terbukti berperan sebagai variabel moderator yang memperkuat pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Work Engagement*. Artinya, pengaruh positif *Work-Life Balance* terhadap *work engagement* akan semakin kuat ketika karyawan merasakan dukungan organisasi yang tinggi

5.2 Saran

5.2.1 Bagi Karyawan

Berdasarkan temuan penelitian, karyawan disarankan untuk secara aktif mengelola keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti mengatur waktu kerja dan waktu istirahat secara proporsional. Upaya menjaga *Work-Life Balance* yang baik diharapkan dapat meningkatkan energi, motivasi, dan keterlibatan karyawan dalam bekerja, terutama ketika didukung oleh lingkungan organisasi yang suportif.

5.2.2 Bagi Perusahaan

Perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kebijakan dan praktik yang mendukung *Work Life Balance* karyawan serta memberikan dukungan organisasi yang optimal, seperti

perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan penghargaan atas kontribusi kerja, sehingga *Work Engagement* karyawan dapat terus meningkat

5.2.3 Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang dapat memengaruhi *Work Engagement* serta memperluas objek penelitian pada perusahaan atau sektor yang berbeda agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan secara lebih luas



DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, M., & Muharto, A. (2022). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Livia Mandiri Sejati Pasuruan). *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 15(1), 37–46. <https://doi.org/10.26623/jreb.v15i1.3507>
- Azwar, S. (2017). *Metode Penelitian Psikologi* (Edisi 2). Pustaka Pelajar.
- Bakker, A. ., & Albrecht, S. L. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. ., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(22), 273–285. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., & Wilde, M. De. (2017). Perceived organizational support and employees' well-being: the mediating role of organizational dehumanization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 527–540. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1319817>
- Damayanti, N. K. D., Puspitawati, N. M. D., & Parwita, G. B. S. (2024). Pengaruh Work-Life Balance, Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Di BUMDesa Kerta Sari Utama, Denpasar, Bali. *Jurnal Emas*, 5(2).
- Dewi, N. S., & Rozana, A. (2024). Pengaruh Work Life Balance terhadap Work Engagement pada Perawat Lansia. *Jurnal Riset Psikologi*, 51–56. <https://doi.org/10.29313/jrp.v4i1.3887>
- Fairnandha, M. M. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support, Job Demands, dan Job Satisfaction terhadap Work Engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 920–930. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p920-930>
- Gunawan, G., Sulastiana, M., & Harding, D. (2019). Reliabilitas Dan Validitas Konstruk Work Life. *Jurnal Penelitian Dan Pengukuran Psikologi*, 8(2), 88–94. <https://doi.org/10.21009/JPPP.082.05>
- Haar, J. M., Sune, A., Russo, M., & Ollier-Malaterre, A. (2019). A Cross-National Study on the Antecedents of Work–Life Balance from the Fit and Balance Perspective. *Social Indicators Research*, 142(1), 261–282. <https://doi.org/10.1007/s11205.018.1875.6>
- Hair, J. F., Sharma, P. N., Ringle, C. M., & Liengaard, B. D. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Sharma, P. N., Ringle, C. M., & Liengaard, B. D. (2023). *The shortcomings of equal weights estimation and the composite equivalence*

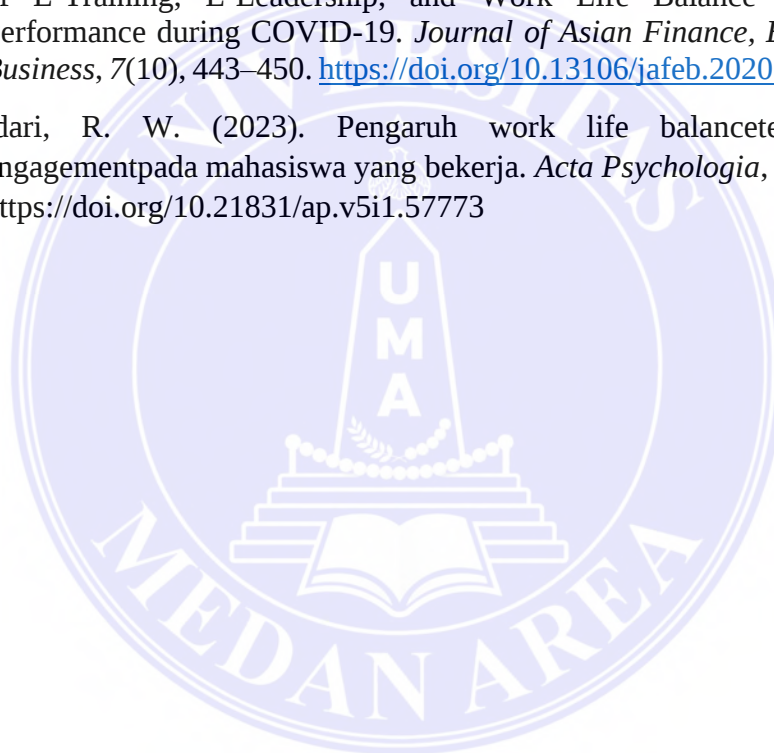
index in PLS-SEM. December 2025.
<https://doi.org/10.1108/EJM.04.2023.0307>

- Harianto, F., & Herachwati, N. (2023). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Work Engagement Pada Gig Workers Dengan Work Meaningfulness Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Mitra Pengemudi Startup Bisnis Transportasi Online). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi*, 10(2), 1542–1552.
- Huang, S. Y. B., Huang, C.-H., & Chang, T.-W. (2022). A New Concept of Work Engagement Theory in Cognitive Engagement, Emotional Engagement, and Physical Engagement. *Frontiers in Psychology*, 12(663440).
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.663440>
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). *Impact of Perceived Organizational Support on Work Engagement: Mediating Mechanism of Thriving and Flourishing*.
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2015). Do work–family conflict and facilitation influence work engagement? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6).
<https://doi.org/10.1108/IJCHM.01.2014.0028>
- Khoiriyah, D., Diah Sari, E. Y., & Widiana, H. S. (2020). Keterikatan Kerja Perawat: Pengaruh Dukungan Organisasi, Work-Life Balance Dan Kebahagiaan. *PSYCHE: Jurnal Psikologi*, 2(1), 40–51.
<https://doi.org/10.36269/psyche.v2i1.179>
- Kholifah, A. N., & Fadli, J. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Work Life Balance Terhadap Keterikatan Kerja. *Sibatik Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(10), 2301–2318.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. : : *Journal of Management*, 6(43), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Mulang, H. (2022). Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 86–97.
<https://doi.org/10.52970/grhrm.2vi2.169>
- Nabila, A. F. (2025). *Hubungan antara Persepsi Dukungan Organisasi dengan Keterikatan Kerja pada karyawan The Relationship Between Perceived Organizational Support and Work Engagement on Employee Abstrak*. 12(01), 193–201. <https://doi.org/10.26740/cjpp.v12n01.p193.201>
- Ninaus, K., Diehl, S., & Terlutter, R. (2021). Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction and the role of work-family balance. *Journal of Business*

- Research, 136(August), 652–666.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.007>
- Prasetyo, P., Kusmaningtyas, A., & Nugroho, R. (2021). Effect of Job Involvement on Employee Performance through Work Engagement at Bank Jatim. *Universal Journal of Management*, 9(2), 29–37.
<https://doi.org/10.13189/ujm.2021.090201>
- Purwaningrum, E. K. (2020). *Participation and Commitment to Change on Middle Managers in Indonesia : The Role of Perceived Organizaional Support as Mediator*. August 1945. <https://doi.org/10.1177/0972150919892371>
- Rahmawati, S., Tyas, M., & Hapsari, B. (2025). *Perceived Organizational Support as a Driver of Work Engagement : Correlation Analysis in Staff Employees Perceived Organizational Support sebagai Pendorong Work Engagement : Analisis Korelasi pada Karyawan Staff*. 13(1), 67–74.
<http://dx.doi.org/10.30872/psikoborneo.v13i1>
- Ratna Sari, A., & Sahrah, A. (2023). Keterikatan Kerja dan Beban Kerja dengan Work Life Balance. *Jurnal Psikologi*, 19(1), 32–39.
<https://ejournal.up45.ac.id/index.php/psikologi/article/view/1483/850>
- Sabila, S., & Izzati, U. A. (2025). *Hubungan antara Perceived Organizational Support dengan Work Engagement pada Karyawan PT . X The Relationship between Perceived Organizational Support and Work Engagement in Employees of PT . X Abstrak*. 12(01), 467–478.
<https://doi.org/10.26740/cjpp.v12n01.p467.478>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and Consequences of Employee Engagement Revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JOEPP.06.2018.0034>
- Shantz, A., Alfes, K., & Latham, G. P. (2016). The Buffering Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Work Engagement and Behavioral Outcomes. *Personnel Review*, 45(4).
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.21653>
- Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2018). Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254.
<https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. PT. Alfabet.
- Sulistiyan, E., Hidayat, Y. A., & Setiawan, A. (2022). Perceived organizational support, employee work engagement and work life balance: Social exchange theory perspective. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 15(2), 133–143.
<https://doi.org/10.26623/jreb.v15i2.5336>
- Tampati, R., Mora, L., Ibad, M. C., Buana, U., Karawang, P., Buana, U., & Karawang, P. (2024). *Pengaruh Work Life Balance dan Perceived Organizational Support terhadap Work Engagement pada Karyawan di Kabupaten Karawang*. 2(04), 245–254.

<https://doi.org/10.58812/jpkws.v2i04.1620>

- Ula, I. I., Susilawati, I. R., & Widyasari, S. D. (2019). Hubungan antara Career Capital dan Work-Life Balance pada Karyawan di PT. Petrokimia Gresik. *Psikoislamika : Jurnal Psikologi Dan Psikologi Islam*, 12(1), 13. <https://doi.org/10.18860/psi.v12i1.6391>
- Widarnandana, I. G. D. (2019). *Penyusunan Skala Work Engagement Pada Pegawai di Indonesia*. 3(1), 15–27. <https://doi.org/10.36002/jpm.v3i1.1079>
- Wijaya, P., Noor, T., & Dewayani, E. (2021). Kontribusi Work Life Balance Terhadap Work Engagement Karyawan. *Psikostudia : Jurnal Psikologi*, 10(3), 266–272. <https://doi.org/10.30872/psikostudia>.
- Wolor, C. W., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., & Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 443–450. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.443>
- Wulandari, R. W. (2023). Pengaruh work life balanceterhadap work engagementpada mahasiswa yang bekerja. *Acta Psychologia*, 05(01), 53–64. <https://doi.org/10.21831/ap.v5i1.57773>





LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 : SKALA PENELITIAN

INFORMED CONSENT

Saya adalah mahasiswa Pascasarjana Program Studi Psikologi Universitas Medan Area yang bernama Friska Ulina. Saat ini, saya sedang melakukan tugas akhir (tesis) untuk mengetahui persepsi para karyawan terkait kehidupan kerjanya.

Terdapat 3 (tiga) macam skala dalam penelitian ini sebagai alat perolehan data dengan masing-masing item/butir pernyataan di dalamnya. Skala 1 memiliki 19 item pernyataan, skala 2 memiliki 17 item pernyataan dan skala 3 memiliki 16 item pernyataan (total seluruhnya adalah 52 item pernyataan). Estimasi waktu yang dibutuhkan dalam mengisi skala tersebut adalah 15 hingga 20 menit.

Jumlah karyawan selaku responden dibutuhkan sebanyak 179 karyawan yang terdiri dari seluruh karyawan PT. X. Oleh karena itu, saudara diminta kesediaan untuk ikut berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini. Keseluruhan data dalam penelitian ini akan diolah hanya untuk kepentingan penelitian dan akan saya jamin kerahasiaannya. Peneliti akan menyediakan alat tulis (pulpen) sebagai manfaat yang bisa saudara dapatkan dan adapun resiko yang mungkin saudara terima adalah sedikit rasa lelah dalam mengisi skala penelitian.

Saudara diberikan kesempatan untuk menanyakan hal yang belum jelas sehubungan dengan penelitian ini. Bila sewaktu-waktu saudara membutuhkan keterangan lebih lanjut, dapat menghubungi:

1. Friska Ulina – 0858-3447-4051

LAMPIRAN 2

LEMBAR PERSETUJUAN PARTISIPASI SUBJEK PENELITIAN

Dengan ini saya menyatakan persetujuan untuk dapat ikut berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian yang terkait dengan persepsi para karyawan terhadap kehidupan kerjanya. Saya menyatakan bahwa keikutsertaan saya dalam penelitian ini saya lakukan secara sukarela atau tanpa paksaan dari pihak manapun.

Saya juga memperkenalkan kepada peneliti untuk menggunakan data-data yang saya berikan untuk dipergunakan sesuai dengan kepentingan dan tujuan penelitian. Saya menyadari dan memahami bahwa data yang saya berikan dan yang akan digunakan memuat informasi-informasi yang jelas tentang diri saya. Walaupun demikian, berbagai informasi tersebut hanya saya izinkan untuk diketahui oleh peneliti.

Sebagai responden dalam penelitian ini, saya menyetujui untuk mengisi skala yang diberikan peneliti. Bila dikemudian hari diperlukan wawancara, saya juga memperkenalkan peneliti untuk memakai alat bantu perekam untuk menghindari kesalahan atau adanya informasi yang tidak lengkap yang akan digunakan dalam menganalisis penelitian tersebut.

Medan, 23 Agustus 2025

Friska Ulina

Subjek

PETUNJUK Pengerjaan Skala

1. Tulislah identitas terlebih dahulu pada kolom identitas yang telah disediakan secara lengkap dan jelas.
2. Bacalah setiap pernyataan dengan seksama sebelum anda memilih jawaban.
3. Pilihlah satu dari jawaban yang paling sesuai dengan kondisi anda. Pilihlah jawaban yang tersedia yaitu:
 - SS (Sangat Sesuai), apabila anda sangat sesuai dengan pernyataan tersebut.
 - S (Sesuai), apabila anda sesuai dengan pernyataan tersebut.
 - TS (Tidak Sesuai), apabila anda tidak sesuai dengan pernyataan tersebut.
 - STS (Sangat Tidak Sesuai), apabila anda sangat tidak sesuai dengan pernyataan tersebut.
4. Apabila anda ingin mengubah jawaban, anda dapat memberikan tanda check list yang baru pada jawaban yang anda kehendaki, dan jawaban sebelumnya dicoret.

Contoh:

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Saya bersemangat berangkat kerja	✓		✗	

5. Skala ini bukan tes, sehingga setiap orang bisa mempunyai jawaban yang berbeda. Tidak ada jawaban salah atau benar karena jawaban anda adalah sesuai dengan kondisi diri anda sebenarnya.
6. Semua jawaban hanya digunakan untuk keperluan penelitian karya ilmiah.

Selamat Mengerjakan & Terimakasih

IDENTITAS DIRI

Nama/Insial :
Usia :
Jenjang Pendidikan :
Status Perkawinan :
Lama Bekerja :
Bagian/Divisi :



Skala Work Engagement

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Saya bersemangat ketika berangkat bekerja				
2.	Saya suka menunda-nunda pekerjaan.				
3.	Saya menikmati tugas/pekerjaan yang ada di kantor				
4.	Saya selalu mengingat pekerjaan yang harus diselesaikan				
5.	Saya mengorbankan waktu istirahat demi menyelesaikan pekerjaan.				
6.	Terkadang saya tidak menikmati pekerjaan dan posisi yang ditempati saat ini.				
7.	Saat bekerja saya selalu tidak sabar menunggu waktu untuk pulang				
8.	Saat bekerja saya selalu melihat jam, untuk menunggu waktu pulang.				
9.	Saya senang membuat ide baru di dalam menjalankan tugas.				
10.	Saya selalu mengerjakan tugas secara maksimal, serta menjadi contoh yang baik bagi rekan kerja yang lain.				
11.	Saya selalu mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.				
12.	Saya merasa bahagia dengan pekerjaan yang dilakukan.				
13.	Saya sering menyelesaikan tugas saat waktunya sudah mepet.				
14.	Tugas dipekerjaan saya menjadi sumber motivasi dalam kehidupan sehari-hari.				
15.	Tugas yang saya kerjakan terasa sebagai tantangan yang harus diselesaikan.				
16.	Saya tetap fokus dalam menyelesaikan tugas.				
17.	Saya selalu berusaha memberi hasil yang terbaik dalam pekerjaan.				
18.	Saya berusaha maksimal untuk mendukung kemajuan perusahaan.				
19.	Saya merasa waktu cepat berlalu saat bekerja.				

Skala work-life balance

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Setiap pulang kerja, saya merasa capek sehingga tidak sempat melakukan hal diluar pekerjaan.					
2.	Perkerjaan buat saya jadi susah mengatur waktu buat kehidupan pribadi.					
3.	Karena kerja, saya sering mengabaikan kebutuhan saya sendiri.					
4.	Hidup pribadi saya jadi berantakan karena pekerjaan.					
5.	Saya sering tinggalkan urusan pribadi karena banyak pekerjaan.					
6.	Kesibukan di luar pekerjaan membuat saya kurang maksimal dalam bekerja					
7.	Pekerjaan saya jadi menurun karena urusan pribadi.					
8.	Saya bisa lebih fokus pada pekerjaan jika urusan pribadi tidak terlalu banyak.					
9.	Masalah pribadi membuat saya lelah dan tidak bisa bekerja dengan maksimal.					
10.	Saat bekerja, saya masih memikirkan hal-hal diluar dari pekerjaan.					
11.	Saya tidak fokus bekerja karena memikirkan urusan pribadi.					
12.	Pekerjaan mendukung saya untuk tetap bersemangat menjalani aktivitas di luar pekerjaan.					
13.	Pekerjaan membuat suasana hati saya lebih baik ketika berada di rumah.					
14.	Aktivitas pekerjaan membantu saya mengatasi masalah pribadi maupun dirumah.					
15.	Kehidupan pribadi yang baik membuat suasana hati saya lebih baik di tempat kerja.					
16.	Kehidupan pribadi membantu saya lebih bersemangat dalam bekerja.					
17.	Aktivitas dalam kehidupan pribadi mendukung kesiapan saya dalam bekerja.					

Skala Persepsi Dukungan Organisasi

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Perusahaan menghargai peran saya untuk kemajuan perusahaan.					
2.	Perusahaan tidak mudah gantikan saya dengan orang lain yang mau dibayar lebih murah.					
3.	Kalau saya bekerja secara maksimal perusahaan akan menghargai itu.					
4.	Perusahaan menghargai prinsip dan tujuan hidup saya.					
5.	Perusahaan mau mendengar keluhan dari saya.					
6.	Setiap keputusan perusahaan tidak membuat saya rugi.					
7.	Perusahaan membantu mengatasi masalah saya.					
8.	Perusahaan peduli dengan kesejahteraan saya.					
9.	Walaupun saya bekerja sebaik mungkin, perusahaan tetap tidak peduli.					
10.	Perusahaan membantu ketika saya membutuhkan bantuan.					
11.	Perusahaan memperhatikan kepuasan saya dalam bekerja.					
12.	Perusahaan memanfaatkan tenaga saya hanya pada saat tertentu.					
13.	Saya merasa kurang mendapat perhatian dari perusahaan.					
14.	Perusahaan mau mendengarkan pendapat saya					
15.	Perusahaan bangga dengan hasil kerja saya.					
16.	Perusahaan membuat pekerjaan saya terasa lebih menyenangkan					

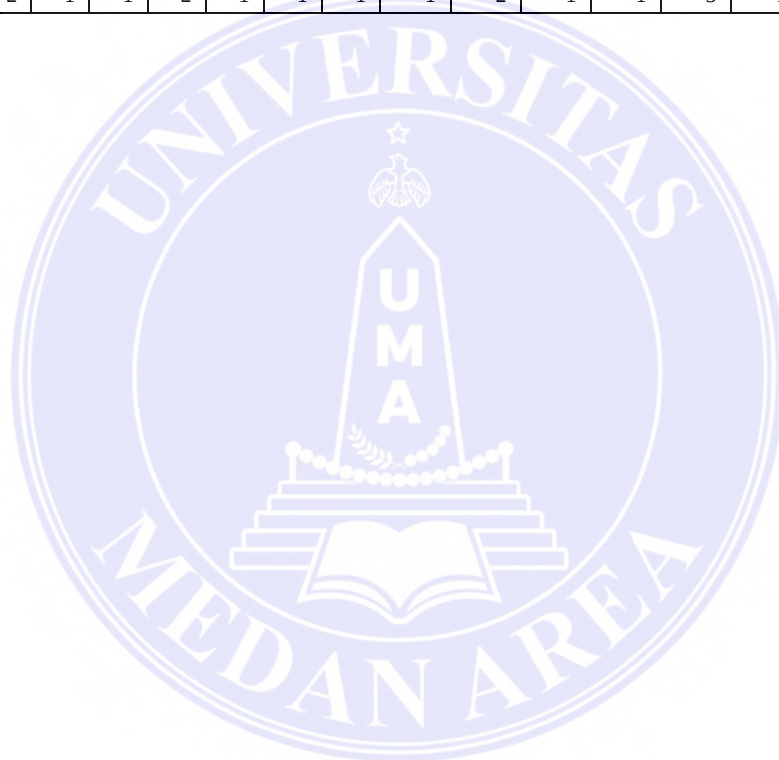
LAMPIRAN 2: DATA PENELITIAN**DATA WORK ENGAGEMENT**

ID	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19
1	3	1	4	3	2	3	3	2	2	2	3	2	4	3	3	2	4	1	3
2	3	3	2	3	4	1	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	3
3	3	2	2	3	2	4	3	3	2	4	3	4	3	2	3	4	3	1	3
4	3	3	4	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
5	3	2	4	4	4	3	2	4	3	2	2	2	3	3	2	3	4	3	4
6	1	3	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	2
7	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1
8	2	1	3	1	1	1	1	2	2	1	4	2	3	1	1	3	2	2	1
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	2	3	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2
11	2	1	2	1	3	2	2	4	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1
12	4	4	2	2	3	3	2	3	1	2	4	4	3	4	3	3	2	3	2
13	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
14	2	3	3	1	2	2	2	3	2	3	3	3	1	3	1	2	4	3	3
15	1	1	1	2	1	1	1	2	1	3	1	1	1	2	1	2	1	1	1
16	3	3	3	3	3	4	1	4	2	4	4	2	4	4	3	3	2	4	2
17	2	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	4	3	1	4
18	3	2	3	4	3	3	2	3	2	2	3	2	1	3	1	2	2	3	3
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	2	2	1	3	1	2	1	2	4	3	2	1	1	3	2	1	1	1	1
21	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	2	1	1	1	1
22	2	3	2	4	4	3	4	1	1	3	4	3	3	2	2	4	3	2	2
23	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
26	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1
27	2	2	2	3	1	3	1	4	3	3	4	2	3	3	4	2	3	2	3
28	1	1	2	2	4	2	3	1	3	2	1	3	1	1	1	2	1	4	2
29	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	3	1	1	2	1	1	2	1
30	3	3	2	2	3	2	3	4	2	2	3	2	3	3	3	2	4	3	3
31	3	1	2	2	1	1	2	2	2	3	2	1	1	2	1	1	2	1	3
32	1	1	1	2	2	3	2	2	2	1	1	3	2	1	4	1	2	1	1
33	3	2	2	4	3	2	4	3	3	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4
34	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1
35	2	3	3	1	3	4	2	4	2	4	2	1	2	1	2	2	2	3	3
36	2	1	3	2	2	3	1	2	3	2	3	3	4	4	2	3	3	3	2
37	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1
38	1	3	1	3	2	3	4	3	3	2	1	3	4	3	3	3	4	3	2
39	1	2	4	4	3	3	2	4	3	2	3	4	4	2	3	2	3	3	3
40	3	2	3	4	3	3	4	2	4	2	4	3	4	2	2	2	3	3	3
41	2	2	2	2	1	1	1	3	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	3
42	4	1	2	3	4	3	3	2	3	2	1	1	1	2	1	2	3	3	1
43	1	1	1	1	1	3	3	3	1	3	2	1	1	1	3	2	1	2	2
44	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	2
45	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	2	4
46	3	2	2	1	3	1	2	2	3	2	1	1	2	1	2	3	1	1	1
47	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
48	1	2	3	2	2	1	3	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1
49	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

51	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2
52	4	2	3	3	3	4	2	3	3	4	2	3	4	3	4	4	2	2	3
53	2	3	4	4	4	3	4	2	3	3	2	2	4	4	2	4	3	4	3
54	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4
55	3	2	3	2	2	2	3	1	2	3	3	4	3	4	4	2	4	3	2
56	3	3	2	3	1	3	4	1	1	3	3	2	2	4	4	2	4	3	2
57	3	2	2	4	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4	3	3
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1
60	3	2	1	2	3	1	1	1	2	2	1	2	1	3	2	3	2	2	2
61	1	1	2	3	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1
62	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	3	1	2	1
63	3	3	1	1	2	2	3	4	3	3	4	3	3	1	2	3	3	4	2
64	2	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	4
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	4	2	2	2	3	4	3	2	3	4	4	2	2	2	3	3	4	2	3
67	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	2	3	4
68	3	1	4	2	2	3	3	2	2	1	4	2	3	3	2	2	3	2	4
69	3	2	2	2	1	1	3	1	3	1	3	2	3	2	3	1	2	2	1
70	2	3	1	2	4	3	3	4	4	2	3	3	3	4	3	1	3	3	2
71	2	3	2	3	2	2	3	3	1	1	3	1	3	3	3	1	4	2	2
72	2	4	2	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	2	1	2	1
73	2	2	1	2	3	1	2	3	2	2	1	3	2	2	2	2	1	3	1
74	1	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	1	2	2	1	1	1	1	2
75	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
77	2	4	3	2	2	3	2	3	2	1	2	4	2	2	2	4	4	4	2
78	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	1	3	3	3	2	3	4	2	3
79	1	2	3	3	2	2	1	3	3	1	3	2	2	1	1	2	4	3	3
80	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
81	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
82	1	1	2	1	3	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
85	2	3	3	4	2	2	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2	3	3	2
86	1	1	3	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1
87	4	1	2	2	3	2	3	2	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2
88	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	4	4	1	1	2	1	3	3	3
89	3	3	4	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
90	2	4	3	4	2	4	3	1	3	2	2	3	1	1	4	2	2	2	3
91	4	4	1	4	3	4	2	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	2
92	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
95	2	1	1	3	2	3	3	2	1	1	2	2	4	3	3	3	1	1	2
96	3	3	4	2	4	4	3	3	2	3	3	3	2	4	4	4	3	4	3
97	1	2	4	2	1	1	2	3	2	3	1	2	2	2	2	1	1	1	2
98	1	4	1	2	3	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1
99	3	3	2	4	2	2	3	2	2	4	3	3	2	2	4	2	2	2	3
100	2	1	2	1	2	1	2	1	1	4	2	3	1	1	1	2	1	2	1
101	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4
102	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1
103	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4
104	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
105	3	2	3	4	2	2	4	3	3	4	4	3	2	3	3	4	2	4	4
106	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	2	3	4

107	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	2	3	4	4	3	3	3	2	3
108	4	4	4	3	3	2	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4
109	3	1	2	2	1	2	3	2	1	3	3	3	2	2	2	3	3	1	3
110	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
111	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	3	4	3	2	3	3	3	2	4
112	2	2	2	1	2	2	2	3	2	1	3	2	1	2	3	3	3	2	2
113	1	2	2	2	2	1	1	1	1	3	2	1	2	2	1	3	1	2	1
114	1	3	2	2	1	1	1	3	2	1	1	1	2	1	1	3	2	2	3
115	2	3	3	1	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3
116	1	3	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	3	3	1	1	4
117	3	3	1	3	2	4	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	2	2	3
118	3	1	3	3	1	2	2	1	2	1	1	1	2	4	2	1	1	1	2
119	2	1	3	1	2	1	1	1	3	1	2	3	1	1	1	1	2	1	2
120	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
121	3	2	3	2	4	1	1	2	3	1	2	2	2	3	3	1	1	2	2
122	3	3	2	4	4	3	2	1	2	3	4	3	3	3	3	3	1	4	3
123	4	3	4	3	4	2	3	2	4	4	4	4	3	2	2	3	2	3	2
124	3	4	3	2	2	2	3	2	4	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2
125	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
126	4	3	2	3	3	4	4	2	2	2	2	2	4	4	3	4	4	4	4
127	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	4	1	2	1	2
128	1	3	3	1	2	2	2	3	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3
129	2	4	3	2	3	3	3	1	3	2	1	3	3	3	3	4	2	2	4
130	2	2	1	1	1	3	1	1	1	2	1	3	2	1	1	2	1	2	1
131	2	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	4	3	4
132	1	2	1	2	1	2	3	1	3	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2
133	2	3	3	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	3	3	3	1	1	2
134	3	3	4	4	4	4	2	4	3	4	2	2	4	3	1	3	3	4	4
135	3	2	4	1	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	4	4	3
136	4	1	3	2	1	2	3	4	2	4	3	3	3	4	2	4	1	4	3
137	2	1	2	3	3	1	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2
138	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
139	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
140	3	3	4	3	4	2	3	2	4	3	2	3	2	4	4	3	3	3	3
141	1	1	2	1	2	3	1	2	2	2	2	1	2	3	1	1	3	3	1
142	2	2	3	3	4	2	2	2	3	3	2	3	2	4	3	3	2	1	3
143	2	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	4	4	2	3	3	2	3	1
144	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
145	1	3	3	1	1	4	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	2
146	1	2	1	2	2	2	2	3	1	3	3	2	1	1	1	1	2	3	1
147	4	4	2	3	3	4	2	4	4	3	3	3	2	1	2	2	3	4	3
148	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
149	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2
150	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
151	4	4	3	3	3	4	4	2	3	2	3	2	3	3	2	2	4	3	3
152	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4
153	2	1	3	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2
154	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	3	3
155	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
156	3	1	2	1	2	1	2	2	3	4	3	2	3	2	1	2	3	2	2
157	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
158	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	2	1	1	1	2
159	1	2	1	1	1	3	2	2	2	3	3	2	1	2	4	2	3	3	1
160	4	1	3	2	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	1
161	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	3	2	1	2	1	1	3	1
162	4	2	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3

163	4	3	4	2	4	4	2	3	4	3	4	4	3	4	2	3	2	3	2
164	2	3	1	3	2	2	3	3	4	4	2	3	3	3	4	3	3	4	3
165	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
166	3	4	2	3	3	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3
167	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3
168	3	1	2	2	1	2	3	2	1	3	3	3	2	2	2	3	3	1	3
169	3	3	4	2	4	4	3	3	2	3	3	3	2	4	4	4	3	4	3
170	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
171	4	4	2	3	3	4	2	4	4	3	3	3	2	1	2	2	3	4	3
172	4	1	2	2	3	2	3	2	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2
173	3	3	2	3	4	1	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	3
174	3	3	1	1	2	2	3	4	3	3	4	3	3	1	2	3	3	4	2
175	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
176	1	3	2	2	1	1	1	3	2	1	1	1	2	1	1	3	2	2	3
177	2	1	3	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2
178	2	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	4	4	2	3	3	2	3	1
179	1	3	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	2



DATA WORK LIFE BALANCE

ID	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17
1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1
2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
3	1	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	2	3	4	2	3	2
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1
5	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2
6	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2
9	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4
10	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	3	1	2
11	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	1	2	3	2	2	2
12	3	3	1	3	2	4	3	1	4	2	2	2	2	3	1	1	2
13	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
14	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1
15	2	3	2	2	3	1	1	2	2	2	1	2	3	2	1	2	2
16	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	3	1	3	1
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	2	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4
20	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3
21	3	4	3	4	4	3	2	2	2	4	3	4	4	2	3	3	4
22	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
23	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1
24	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4
25	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
26	3	1	2	1	1	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	1
27	3	3	4	4	4	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4
28	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
29	1	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	2	1	1	2	3	2
30	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	3	1	2	2
31	2	2	1	2	1	2	3	3	2	1	1	2	1	1	1	4	3
32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
33	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
34	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2
35	3	4	4	4	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4
36	1	3	2	3	2	2	2	2	3	2	1	2	1	4	1	3	3
37	3	3	1	1	3	2	3	1	3	3	2	3	2	3	3	3	3
38	3	4	4	3	3	2	2	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3
39	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2
40	3	2	3	2	3	3	3	4	2	4	3	3	1	3	2	2	3
41	2	3	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	2	2	2
42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1
43	2	2	2	2	1	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2

44	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3
45	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	4	3	3	3
46	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2	2	3	2	3
49	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4
50	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2
52	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	1	1	2	2	2	2	1	3	1	1	1	2	2	1	1	3	2
55	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3
56	4	3	2	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3	2	3	4	4
57	4	3	3	2	4	2	4	4	4	4	1	4	3	4	3	3	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
60	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4
61	3	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	3	1
62	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3
63	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	4	3	2	3	2	4	2
64	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
65	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4
66	4	4	4	2	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	2	4
67	2	2	3	3	3	3	2	1	3	3	3	2	2	3	2	3	2
68	3	3	3	3	1	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	1	2
69	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1
70	1	1	2	3	3	3	4	3	4	1	3	2	4	1	4	2	3
71	3	4	4	3	4	1	3	2	4	3	4	3	3	2	2	3	1
72	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	1	1	1	3	2
73	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	4
74	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1
75	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
76	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4
77	2	1	1	1	2	1	3	2	3	1	1	2	2	1	2	3	2
78	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2
79	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1
80	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
81	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
82	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1	2	1	2	2	2	3	2
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	3	2	3	4	2	3	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4
85	2	1	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	1
86	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2
87	2	2	2	2	1	1	2	3	2	1	1	1	1	2	1	2	1
88	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1
89	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3

90	2	2	2	4	3	2	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3
91	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3
92	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1
93	3	3	3	2	3	2	2	4	2	3	3	3	3	4	2	4	4
94	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
95	2	2	2	1	1	3	2	1	1	2	1	1	2	1	3	1	1
96	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	2	4	4	3
97	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1
98	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
99	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
100	3	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	1
101	3	2	4	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4
102	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
103	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	2	3	3	4
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
105	3	2	3	2	3	2	1	2	2	4	3	3	3	2	3	1	4
106	2	2	3	3	2	1	2	2	2	3	2	2	3	4	3	2	3
107	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3
108	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
109	2	4	2	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	1	3	2	3
110	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
111	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	1	1	2	2	2
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
113	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2
114	3	3	2	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	2	2	2	3
115	2	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3
116	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	2	2	2
117	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1
118	1	2	3	2	2	3	2	3	3	3	1	2	2	4	2	2	2
119	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
120	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
121	2	3	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	1	2	1	4	3
122	2	2	1	2	1	2	2	2	3	1	2	3	2	1	1	2	2
123	4	2	3	3	2	2	1	4	4	2	4	2	2	3	3	3	2
124	3	3	4	2	2	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3
125	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
126	3	3	2	2	1	3	1	3	2	3	3	2	2	1	3	1	2
127	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	3	4	3	3	3
128	2	2	4	3	4	3	3	3	4	2	3	4	3	3	2	3	4
129	2	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2
130	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	3	2
131	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1
132	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1
133	2	2	1	3	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1
134	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3
135	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	4	3	4	4	2	3

136	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3
137	2	1	1	1	2	3	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2
138	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
139	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
140	2	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1
141	1	1	1	2	3	3	1	3	3	2	2	2	1	2	1	2	2
142	3	2	1	3	3	2	4	2	3	2	2	2	2	2	4	3	4
143	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3
144	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	4	3	2	3	3
145	3	4	4	3	4	3	1	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4
146	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	2	3	3	2	2
147	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	1	2	4	2	2
148	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
149	2	1	2	3	1	3	3	4	3	2	1	2	1	3	3	1	1
150	4	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	2	2	1	3	2	2
151	4	3	3	3	3	3	1	2	1	2	3	3	3	3	4	3	3
152	4	4	2	3	3	1	2	4	2	3	3	3	2	2	2	2	3
153	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
154	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
155	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1
156	2	3	2	2	3	2	2	4	3	2	2	3	1	3	4	3	2
157	3	3	3	3	4	2	2	4	2	3	4	3	4	3	4	4	3
158	2	1	1	2	2	1	1	1	3	2	2	3	3	2	2	2	3
159	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
160	4	2	3	2	2	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	1	2
161	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2
162	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	2	2	4	2	1	2	3
163	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	4
164	4	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3
165	3	3	4	2	3	3	3	2	4	1	3	3	3	3	3	3	3
166	1	3	1	1	1	2	3	1	3	1	2	1	1	2	1	1	1
167	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
168	2	4	2	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	1	3	2	3
169	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	2	4	4	3
170	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
171	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	1	2	4	2	2
172	2	2	2	2	1	1	2	3	2	1	1	1	1	2	1	2	1
173	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
174	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	4	3	2	3	2	4	2
175	3	2	3	4	2	3	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4
176	3	3	2	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	2	2	2	3
177	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
178	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3
179	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3

DATA DUKUNGAN ORGANISASI

ID	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1
2	3	2	2	3	4	2	1	3	3	2	4	3	3	2	4	3
3	3	1	2	4	1	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2
4	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1
5	3	2	3	3	1	3	3	2	1	2	3	4	2	3	2	3
6	2	2	2	2	1	3	1	3	3	1	2	2	2	1	1	1
7	3	3	2	4	2	3	3	1	3	2	3	3	3	3	4	2
8	3	4	2	2	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	3	3
9	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	1	4	3	2	2	4	3	2	3	3	2	3	4	2	2
11	2	2	3	3	1	3	2	2	1	1	2	3	3	3	1	3
12	2	2	3	3	2	1	4	1	3	2	2	2	1	3	3	1
13	3	2	3	3	3	2	2	4	3	2	2	2	4	2	2	2
14	3	2	4	2	2	3	2	2	3	3	4	2	3	2	3	2
15	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
17	2	1	2	1	3	1	2	2	2	1	2	1	2	3	2	4
18	1	3	1	2	3	3	1	1	1	1	4	1	3	1	3	2
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	1	2	2	2	2	2	3	4	2	3	1	3	2	2	3	1
21	2	2	1	2	1	1	1	1	2	3	2	2	1	1	1	1
22	3	1	2	2	3	2	4	1	1	4	2	2	2	2	1	4
23	3	4	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	2	2	2
24	3	3	3	3	3	3	4	3	1	4	3	3	2	4	2	3
25	2	4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3
26	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	2	3
27	2	3	3	1	2	4	3	4	2	1	2	2	4	4	3	2
28	2	2	3	4	2	4	4	4	4	3	3	3	4	2	4	4
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	1	2	2	1	1	2
31	3	1	2	2	3	1	3	2	3	3	2	2	3	3	2	4
32	2	2	2	2	1	2	2	2	3	4	1	2	3	1	2	3
33	2	2	1	2	2	3	4	2	1	2	2	2	2	2	3	3
34	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	2
35	4	2	3	1	2	2	3	1	2	1	2	3	3	1	2	2
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4
38	3	2	4	4	2	3	2	4	4	3	1	3	3	3	3	3
39	2	2	3	2	2	3	1	1	2	3	3	3	3	2	2	2
40	4	2	2	1	2	2	2	3	4	2	3	3	1	3	2	3
41	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2
42	4	1	2	4	2	2	2	3	1	3	3	2	3	2	3	3
43	3	4	1	3	3	1	4	4	3	2	1	3	2	3	4	2
44	3	2	4	2	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	4	4
45	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	2	3	3
46	3	2	4	1	2	2	3	2	3	2	3	2	1	2	3	3
47	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
48	1	3	1	1	1	1	3	1	1	2	3	1	3	3	1	2
49	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
51	3	3	4	4	3	2	3	4	4	2	3	2	3	2	2	4
52	1	2	2	1	1	4	1	1	2	2	3	2	2	2	1	1
53	2	2	4	3	4	2	3	2	3	3	4	3	3	2	2	3
54	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	3	1	1	3	1
55	1	2	1	2	3	1	1	2	1	2	2	3	2	2	2	3
56	2	3	2	1	4	2	2	3	2	1	2	1	1	2	4	2
57	2	2	1	1	3	2	2	3	2	1	1	2	3	2	2	3
58	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
59	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1
60	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2
61	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1
62	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1
63	4	4	4	3	3	4	3	1	3	3	1	3	4	3	2	3
64	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1
65	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
66	3	2	3	2	3	2	1	3	4	2	2	2	2	3	1	2

67	4	3	2	3	2	1	1	4	3	3	2	3	4	3	2	2
68	3	4	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	2
69	1	2	2	1	2	4	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2
70	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
71	1	3	2	4	3	4	4	4	1	3	3	2	3	1	2	4
72	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	3	3	3	4
73	2	3	2	1	2	2	2	3	1	3	4	1	2	2	3	1
74	2	3	3	3	2	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	4
75	4	3	3	3	2	3	2	2	3	4	2	4	4	4	2	3
76	2	3	3	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4
77	1	1	1	2	1	1	2	3	1	1	2	2	1	1	2	3
78	3	4	3	2	4	3	3	2	2	4	2	4	2	4	3	4
79	1	1	1	2	4	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	3
80	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
81	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
82	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
83	1	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
85	3	4	3	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
86	1	3	3	2	1	3	4	2	2	1	1	2	1	3	1	1
87	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
88	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3
89	2	1	4	1	4	4	3	2	2	3	4	2	2	2	2	2
90	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4
91	2	3	3	3	3	2	2	2	4	2	2	3	3	3	4	4
92	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	4
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
94	3	3	3	3	3	3	2	3	4	1	3	2	2	3	4	1
95	2	2	3	4	2	1	3	2	3	3	4	3	4	2	2	2
96	4	3	2	3	4	4	2	3	3	2	2	1	2	3	3	3
97	1	1	2	3	2	2	3	1	1	2	2	3	2	1	2	2
98	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
99	1	2	3	2	3	3	3	4	3	2	3	2	1	3	2	1
100	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3
101	4	3	2	2	2	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3
102	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4
103	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	4
104	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
105	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1
106	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
107	3	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	3	2	1	1	1
108	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
109	2	2	3	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2
110	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4
111	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
112	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	3	2
113	1	3	2	1	2	3	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2
114	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1
115	1	2	1	1	1	1	1	2	3	1	1	2	1	2	1	1
116	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
117	2	1	2	3	3	1	2	3	1	2	2	1	2	3	1	1
118	4	1	4	3	2	3	3	2	3	1	3	3	1	3	3	1
119	2	2	3	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	3
120	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
121	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
122	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
123	3	4	3	3	3	2	2	1	2	3	3	4	4	4	2	3
124	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
125	4	1	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
126	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
127	2	1	1	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1	3	3	2
128	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
129	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	3	4	3	4	3
130	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
131	4	4	2	4	3	3	3	3	4	3	3	4	2	2	2	3
132	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	1	3	3
133	3	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4
134	4	3	4	4	4	1	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
135	3	1	1	1	2	2	1	2	2	2	3	2	1	1	1	1

136	2	1	1	3	2	2	1	3	2	1	2	2	2	1	2	2
137	3	4	4	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3
138	4	2	3	1	2	2	3	2	3	3	3	4	2	2	4	2
139	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
140	3	1	3	4	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1
141	4	3	4	4	4	2	3	2	4	4	3	3	3	4	3	4
142	3	3	3	4	4	4	2	4	3	4	3	3	3	4	1	3
143	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	4	2	3	3	2
144	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
145	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2
146	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1
147	3	3	4	4	3	4	3	4	3	2	4	4	4	4	3	4
148	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
149	3	4	3	2	4	3	4	2	2	3	2	1	2	4	4	2
150	2	2	2	4	2	3	1	4	2	1	4	2	3	3	1	1
151	2	1	2	3	1	1	2	2	1	3	2	1	1	1	2	1
152	2	3	2	2	2	1	2	3	2	1	4	2	3	2	3	2
153	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
154	2	2	1	3	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	3
155	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1
156	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3	4	2	3	2
157	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
158	4	3	3	4	4	1	4	4	4	4	1	3	2	4	4	2
159	2	3	1	2	3	4	1	2	2	1	3	1	2	3	2	3
160	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
161	2	4	1	3	1	3	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2
162	2	1	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	4	3	4	2
163	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4
164	1	4	2	3	2	3	3	4	2	3	3	1	2	2	1	3
165	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
166	1	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	1	2	1	3	2
167	3	3	2	3	3	3	1	2	2	2	2	3	3	2	3	2
168	2	2	3	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2
169	4	3	2	3	4	4	2	3	3	2	2	1	2	3	3	3
170	1	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3
171	3	3	4	4	3	4	3	4	3	2	4	4	4	4	3	4
172	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
173	3	2	2	3	4	2	1	3	3	2	4	3	3	2	4	3
174	4	4	4	3	3	4	3	1	3	3	1	3	4	3	2	3
175	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
176	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1
177	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
178	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	4	2	3	3	2
179	2	2	2	2	1	3	1	3	3	1	2	2	2	1	1	1

LAMPIRAN 3: HASIL ANALISIS DATA**OUTER LOADING**

	Work Life Balance	Work Engagement	Perceived Organizational Support	Ket
X1	0.866			Valid
X2	0.842			Valid
X3	0.889			Valid
X4	0.898			Valid
X5	0.872			Valid
X6	0.816			Valid
X7	0.803			Valid
X8	0.835			Valid
X9	0.824			Valid
X10	0.873			Valid
X11	0.864			Valid
X12	0.909			Valid
X13	0.825			Valid
X14	0.786			Valid
X15	0.854			Valid
X16	0.807			Valid
X17	0.876			Valid
Y1		0.790		Valid
Y2		0.750		Valid
Y3		0.753		Valid
Y4		0.798		Valid
Y5		0.789		Valid
Y6		0.792		Valid
Y7		0.817		Valid
Y8		0.751		Valid
Y9		0.802		Valid
Y10		0.738		Valid
Y11		0.776		Valid
Y12		0.829		Valid
Y13		0.835		Valid
Y14		0.756		Valid
Y15		0.769		Valid
Y16		0.823		Valid
Y17		0.760		Valid
Y18		0.797		Valid
Y19		0.809		Valid
M1			0.788	Valid
M2			0.768	Valid
M3			0.805	Valid
M4			0.793	Valid
M5			0.834	Valid
M6			0.757	Valid
M7			0.755	Valid
M8			0.759	Valid
M9			0.832	Valid
M10			0.814	Valid
M11			0.798	Valid
M12			0.833	Valid
M13			0.814	Valid
M14			0.813	Valid

M15			0.789	Valid
M16			0.811	Valid

Construct Reliability dan Validity

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (Rho_A)</i>	<i>Composite Reliability (Rho_C)</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Perceived Organizational Support	0.962	0.970	0.966	0.637
Work Engagement	0.966	0.967	0.969	0.618
Work Life Balance	0.976	0.978	0.978	0.723

Discriminant Validity

1. Cross Loading

	PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT	WORK ENGAGEMENT	WORK LIFE BALANCE
M1	0.788	0.201	-0.017
M10	0.814	0.216	-0.085
M11	0.798	0.292	0.06
M12	0.833	0.233	-0.015
M13	0.814	0.183	-0.021
M14	0.813	0.199	0.046
M15	0.789	0.235	0.048
M16	0.811	0.207	0.006
M2	0.768	0.128	-0.003
M3	0.805	0.187	0.071
M4	0.793	0.179	-0.081
M5	0.834	0.258	0.124
M6	0.757	0.12	0.016
M7	0.755	0.131	-0.046
M8	0.759	0.212	0.05
M9	0.832	0.191	0.059
X1	-0.036	0.329	0.866
X10	0.051	0.293	0.873
X11	-0.017	0.3	0.864
X12	-0.017	0.315	0.909
X13	-0.002	0.301	0.825
X14	0.105	0.279	0.786
X15	0.049	0.287	0.854
X16	0.064	0.305	0.807
X17	0.033	0.347	0.876
X2	-0.007	0.26	0.842
X3	0.03	0.344	0.889
X4	0.043	0.326	0.898

X5	0.014	0.304	0.872
X6	-0.041	0.22	0.816
X7	0.03	0.301	0.803
X8	0.003	0.353	0.835
X9	0.019	0.312	0.824
Y1	0.172	0.79	0.269
Y10	0.186	0.738	0.277
Y11	0.163	0.776	0.299
Y12	0.227	0.829	0.277
Y13	0.244	0.835	0.208
Y14	0.196	0.756	0.329
Y15	0.18	0.769	0.316
Y16	0.145	0.823	0.376
Y17	0.164	0.76	0.289
Y18	0.244	0.797	0.251
Y19	0.136	0.809	0.242
Y2	0.261	0.75	0.377
Y3	0.174	0.753	0.227
Y4	0.2	0.798	0.25
Y5	0.253	0.789	0.254
Y6	0.286	0.792	0.283
Y7	0.167	0.817	0.257
Y8	0.199	0.751	0.264
Y9	0.233	0.802	0.274

Average Variance Extracted (AVE)

	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
WLB	0.637	valid
WE	0.618	valid
POS	0.637	valid

Composite Reliability (CR)

	Composite reliability (rho_c)	Ket.
WLB	0.978	Reliabel
WE	0.967	Reliabel
POS	0.970	Reliabel

Cronbach's Alpha (CA)

	Cronbach's alpha	Ket.
WLB	0.976	Reliabel
WE	0.966	Reliabel
POS	0.962	Reliabel

Validitas Diskriminan: Fornell & Larcker

	POS	WE	WLB
<i>Perceived Organizational Support</i>	0.798		
<i>Work Engagement</i>	0.260	0.786	
<i>Work Life Balance</i>	0.023	0.362	0.850

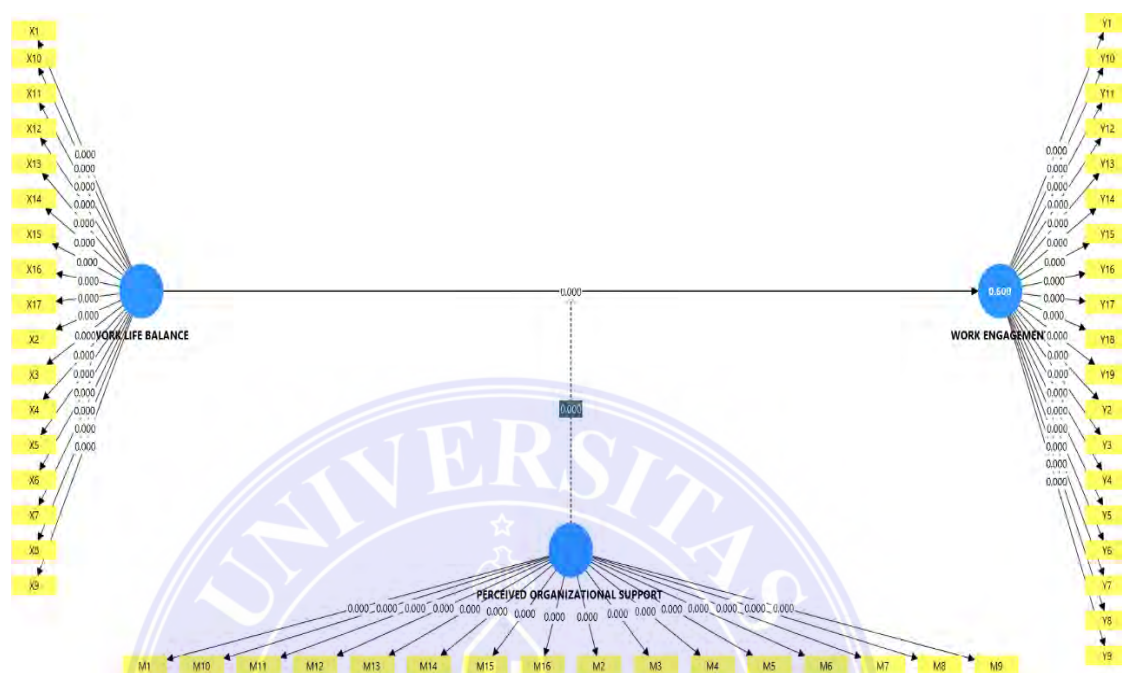
Validitas Diskriminan: HTMT

	POS	Work Engagement
Work Engagement	0.254	
Work Life Balance	0.076	0.363

Uji Multikolinearitas (Variance Inflation Factor/VIF)

Variabel	Rentang Nilai VIF	Keterangan
<i>Work Life Balance (WLB)</i>	2,714 – 5,909	Tidak terjadi multikolinearitas
<i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	2,288 – 3,441	Tidak terjadi multikolinearitas
<i>Work Engagement (WE)</i>	2,176 – 3,412	Tidak terjadi multikolinearitas

Hasil Uji Model SEM-PLS



Uji Path Coefficient & Signifikansi Pengaruh

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Work Life Balance -> Work Engagement	0.395	0.402	0.062	6.396	0.000
Pos -> Work Engagement	0.255	0.26	0.065	3.924	0.000
Pos X Work Life Balance -> Work Engagement	0.656	0.644	0.05	13.208	0.000

R-Square

	R-square
Work Engagement	0.600

Q-Square

	Q²predict
WE	0.583

F Square

	We
Pos	0.163
Wlb	0.389
Pos x wlb	1.016

Goodness of Fit Model

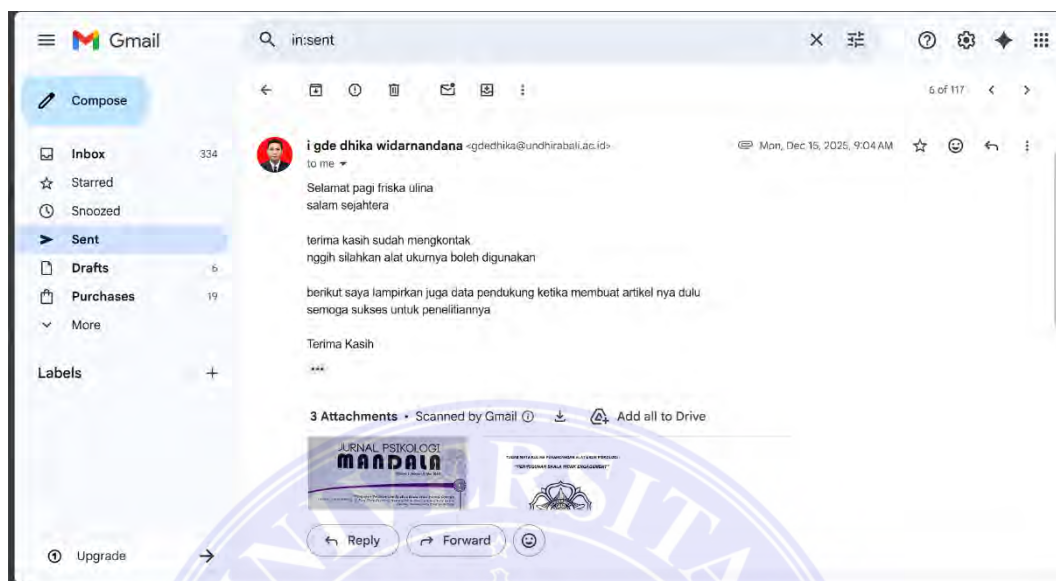
	Estimated model
SRMR	0.051

Perbandingan Mean Empirik dan Mean Hipotetik

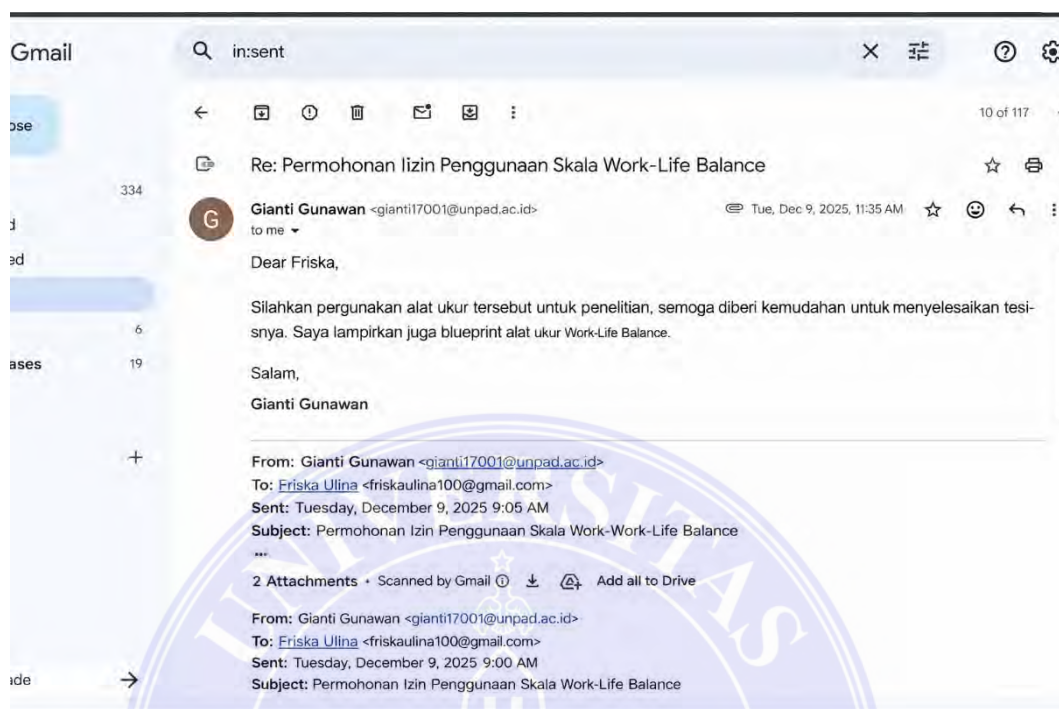
Variabel	N	Nilai Empirik				Nilai Hipotetik			
		Skor		Mean	SD	Skor		Mean	SD
		Min	Max			Min	Max		
POS	179	16	64	40.03	8.21	16	64	4.00	8.00
WLB	179	17	68	42.00	8.87	17	68	42.50	8.50
WE	179	19	76	47.66	9.74	19	76	47.50	9.50

LAMPIRAN 4: BUKTI IZIN MENGGUNAKAN ALAT UKUR

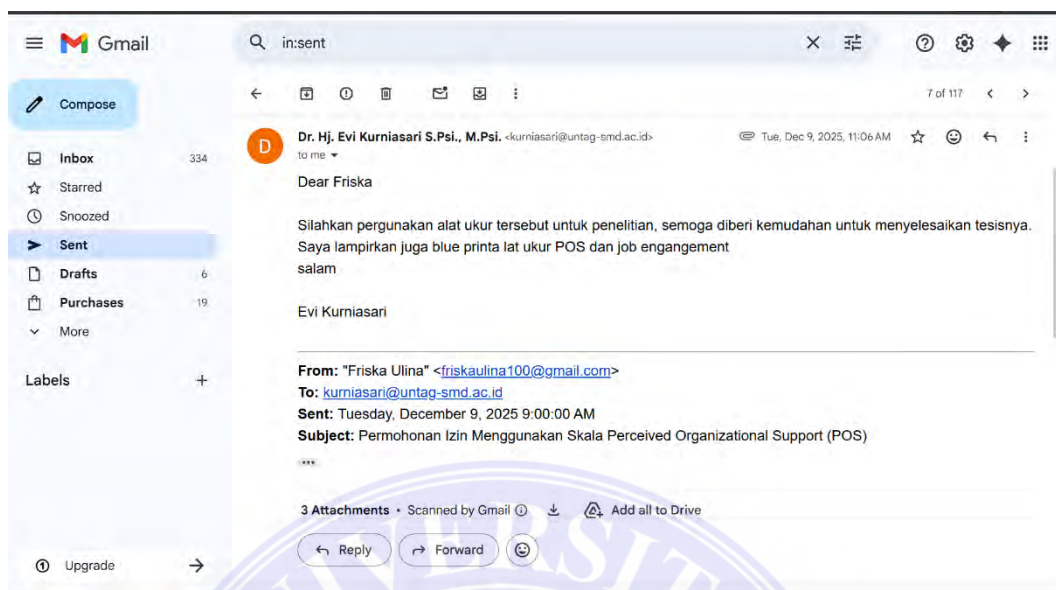
A. SKALA *WORK ENGAGEMENT*



B. SKALA WORK-LIFE BALANCE



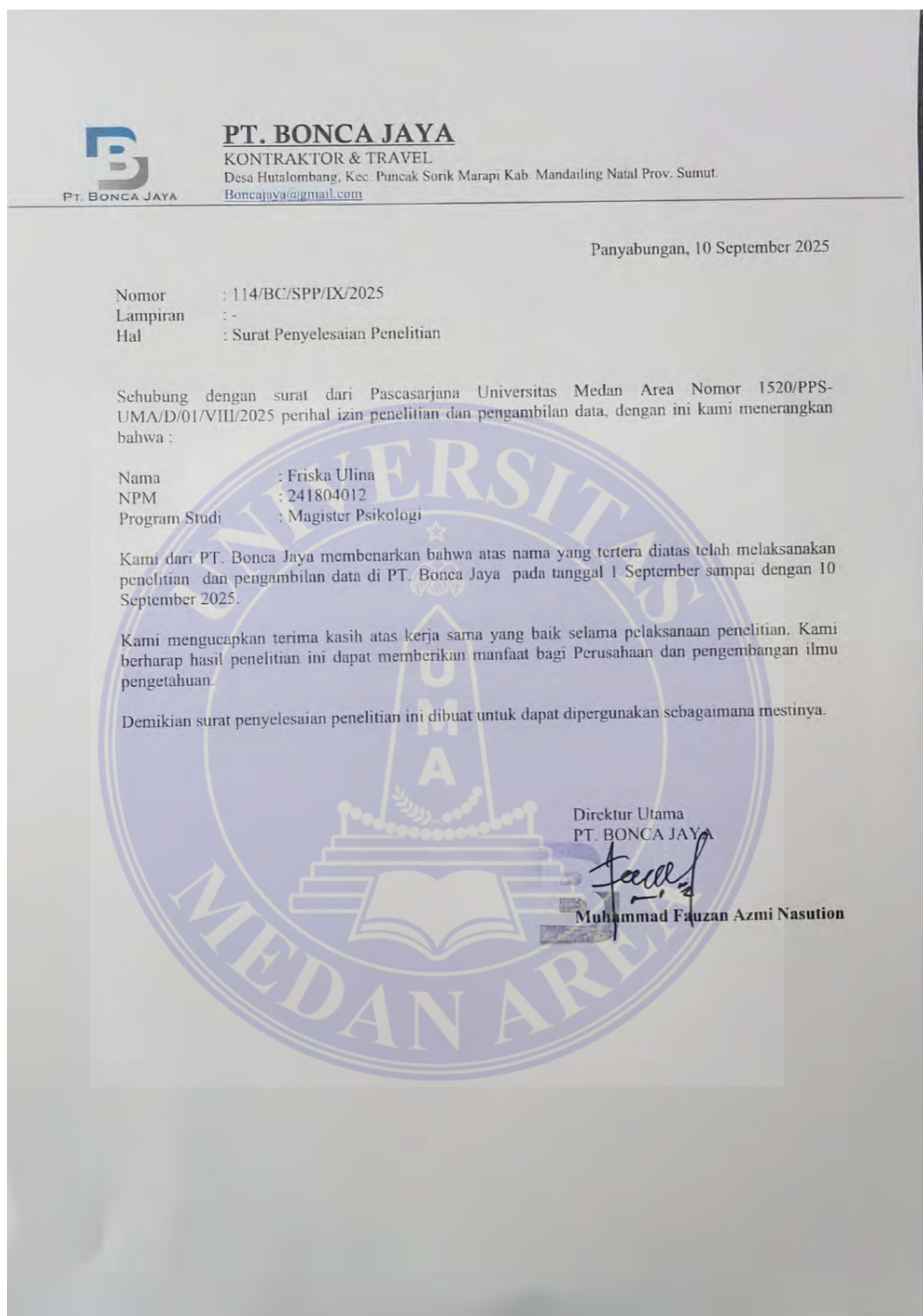
C. SKALA PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT



LAMPIRAN 5: SURAT IZIN PENELITIAN

	UNIVERSITAS MEDAN AREA PASCASARJANA Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 📠 (061) 7368012 Medan 20223 Kampus II : Jalan Seliabudi Nomor 79B/Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 42402994 📠 (061) 8226331 Medan 20122 Website: www.uma.ac.id www.pasca.uma.ac.id E-Mail: univ_medanarea@uma.ac.id
21 Agustus 2025	
Nomor	: 1520/PPS-UMA/D/01/VIII/2025
Lamp	: -
Hal	: Izin Penelitian dan Pengambilan Data
 Kepada Yth. Bapak/Ibu: Direktur PT. Bonca Jaya Huta Lombang Kec. Puncak Sorik Marapi, Kab. Mandailing Natal Di - Tempat	
Dengan hormat, Schubungan dengan adanya Tugas Akhir mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas Medan Area, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan izin kepada mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini :	
N a m a	: Friska Ulina
NPM	: 241804012
Program Studi	: Magister Psikologi
Untuk melaksanakan penelitian dan pengambilan data di tempat yang Bapak/Ibu pimpin sebagai bahan melengkapi tugas-tugas penulisan Tesis pada Program Magister Psikologi Universitas Medan Area.	
Disamping itu perlu kami sampaikan bahwa mahasiswa yang tersebut diatas mengambil judul "Pengaruh Work life Balance terhadap work engagement melalui Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Moderator pada Karyawan"	
Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik diucapkan terimakasih.	
 Direktur, Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS	
Tembusan ; 1. Ketua Program Studi – M.Psi	
	

LAMPIRAN 6: SURAT SELESAI MENELITIAN



LAMPIRAN 7: LOA (LETTER OF ACCEPTANCE)



The image shows the cover of the journal 'PSIKOBORNEO: Jurnal Ilmiah Psikologi'. The header is orange with a white silhouette of a head on the left, the journal title in large white letters in the center, and a green circular logo on the right. Below the title, it says 'ISSN : 2477 - 2666 (Cetak) | 2477 - 2674 (Online)'. The main body is white with a large, faint, circular watermark of 'UNIVERSITAS MEDAN AREA' in the background. The text on the page includes the date (20/01/2026), paper ID (16/25097), and a 'PSIKOBORNEO CONDITIONAL ACCEPTANCE LETTER'. The letter is addressed to the authors (Friska Ulina, Suryani Hardjo, Yudistira Fauzy Indrawan) from Universitas Medan Area. It states that their manuscript has been accepted for publication in the journal, with a probable date of 14 (3), July-September, 2026. It also mentions that the authors will receive page proofs and can place an order for extra reprints. A QR code is provided for the authors to access the manuscript management site. The letter is signed by Muhammad Ali Adriansyah, Editor in Chief of PSIKOBORNEO. The footer of the journal cover includes the journal title and a small logo.

Date : 20/01/2026
Paper ID : 16/25097

PSIKOBORNEO CONDITIONAL ACCEPTANCE LETTER

Article title : The Effect of Work-Life Balance on Work Engagement with Organizational Support as a Moderating Variable in Employees
All authors : Friska Ulina, Suryani Hardjo, Yudistira Fauzy Indrawan
Affiliation : Universitas Medan Area

Dear authors,

Psikoborneo: Jurnal Psikologi editorial board is pleased to inform you that your manuscript has been accepted to be published in our journal - probably in 14 (3), July-September, 2026. We will send you the page proofs through the manuscript management site before publication. At that time, you may place the order for the extra reprints. Please note that the journal reserves the right to change the language, grammar, presentation, etc., to suit the journal's requirements. We thank you for submitting your valuable research work to our journal. Please note that the journal has no responsibility for publishing the article if the authors do not return the required files the journal requests in due time.

With warm regards
Muhammad Ali Adriansyah



Editor in Chief
Psikoborneo: Jurnal Psikologi
<https://e-journals.unmul.ac.id/index.php/psikoneo/index>

PSIKOBORNEO
JURNAL ILMIAH PSIKOLOGI