

**PENINGKATAN KEPUASAN KERJA MELALUI *WORK LIFE
BALANCE* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*
DIMODERASI BUDAYA ORGANISASI**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai derajat Magister**

Program Studi Magister Manajemen



Disusun Oleh:

Ibnu Januar

NIM: 20402300042

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2024**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

PENINGKATAN KEPUASAN KERJA MELALUI *WORK LIFE BALANCE* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DIMODERASI BUDAYA ORGANISASI

Disusun Oleh :

Ibnu Januar

NIM : 20402300042

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan Sidang Panitia Ujian Tesis Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Semarang, 31 Oktober 2024

Pembimbing,

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si

NIK 210491028

PENINGKATAN KEPUASAN KERJA MELALUI *WORK LIFE BALANCE* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DIMODERASI BUDAYA ORGANISASI

Disusun Oleh:
Ibnu Januar
NIM : 20402300042

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 9 November 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing


Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIK. 210491028

Penguji I

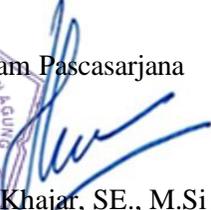

Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, M.Si
NIK. 210493032

Penguji II


Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si
NIK. 210490020

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 9 November 2024

Ketua Program Pascasarjana


Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

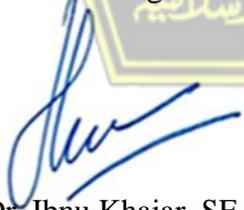
Nama : Ibnu Januar
NIM : 20402300042
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kepuasan Kerja Melalui *Work Life Balance* dan *Perceived Organizational Support* Dimoderasi Budaya Organisasi” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 9 November 2024

Pembimbing

Saya yang menyatakan


Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIK. 210491028


Ibnu Januar
NIM : 20402300042

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Ibnu Januar
NIM : 20402300042
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul :

**PENINGKATAN KEPUASAN KERJA MELALUI *WORK LIFE BALANCE*
DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DIMODERASI
BUDAYA ORGANISASI**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung

Semarang, 9 November 2024

Yang menyatakan



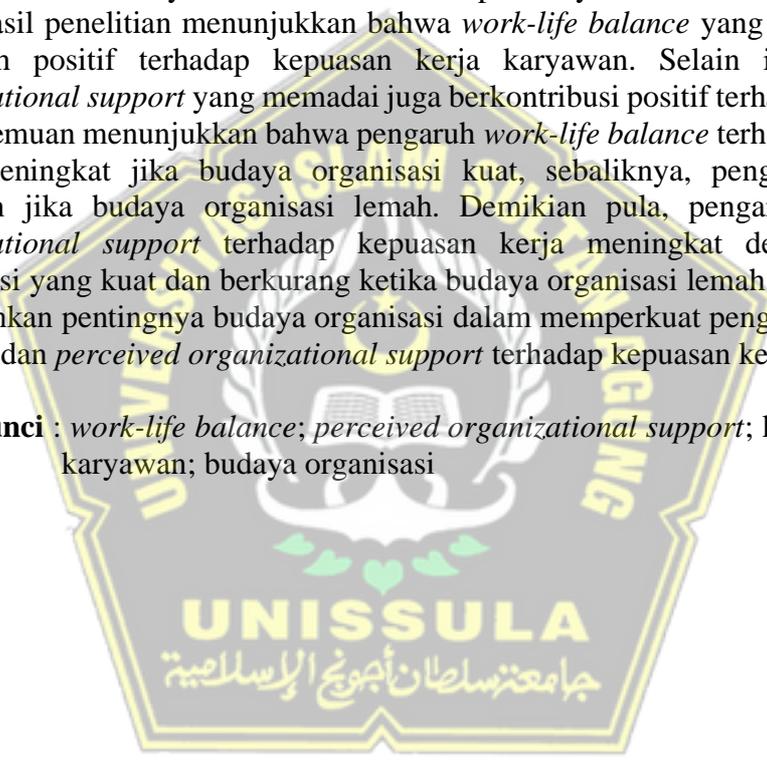
Ibnu Januar
NIM. 20402300042

Abstrak

Abstrak: Penelitian ini mengadopsi metode penelitian eksplanatori asosiatif untuk mengeksplorasi peningkatan kepuasan kerja melalui *work-life balance* dan *perceived organizational support*, dengan moderasi budaya organisasi. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner ber-skala Likert 1 hingga 5 dan dianalisis dengan Partial Least Square (PLS). Teknik sampling yang diterapkan adalah sensus, dengan seluruh populasi sebagai sampel, yaitu 203 karyawan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* yang baik memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, *perceived organizational support* yang memadai juga berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja. Temuan menunjukkan bahwa pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja meningkat jika budaya organisasi kuat, sebaliknya, pengaruh tersebut menurun jika budaya organisasi lemah. Demikian pula, pengaruh *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja meningkat dengan budaya organisasi yang kuat dan berkurang ketika budaya organisasi lemah. Penelitian ini menekankan pentingnya budaya organisasi dalam memperkuat pengaruh *work-life balance* dan *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja.

Kata kunci : *work-life balance*; *perceived organizational support*; kepuasan kerja karyawan; budaya organisasi

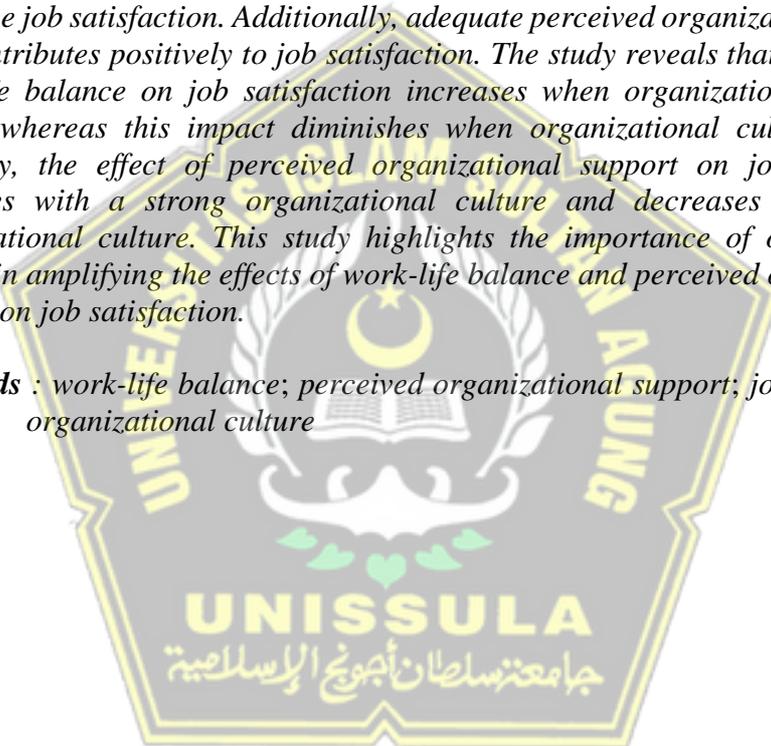


Abstract

Abstract: This study adopts an explanatory associative research method to explore the enhancement of job satisfaction through work-life balance and perceived organizational support, with organizational culture as a moderating factor. Primary data was collected using a Likert scale questionnaire ranging from 1 to 5 and analyzed using Partial Least Square (PLS). The sampling technique employed was census, where the entire population of 203 employees at the Customs and Excise Office Type Madya Pabean A Semarang was used as the sample.

The findings indicate that effective work-life balance positively influences employee job satisfaction. Additionally, adequate perceived organizational support also contributes positively to job satisfaction. The study reveals that the impact of work-life balance on job satisfaction increases when organizational culture is strong, whereas this impact diminishes when organizational culture is weak. Similarly, the effect of perceived organizational support on job satisfaction increases with a strong organizational culture and decreases with a weak organizational culture. This study highlights the importance of organizational culture in amplifying the effects of work-life balance and perceived organizational support on job satisfaction.

Keywords : work-life balance; perceived organizational support; job satisfaction; organizational culture



Kata Pengantar

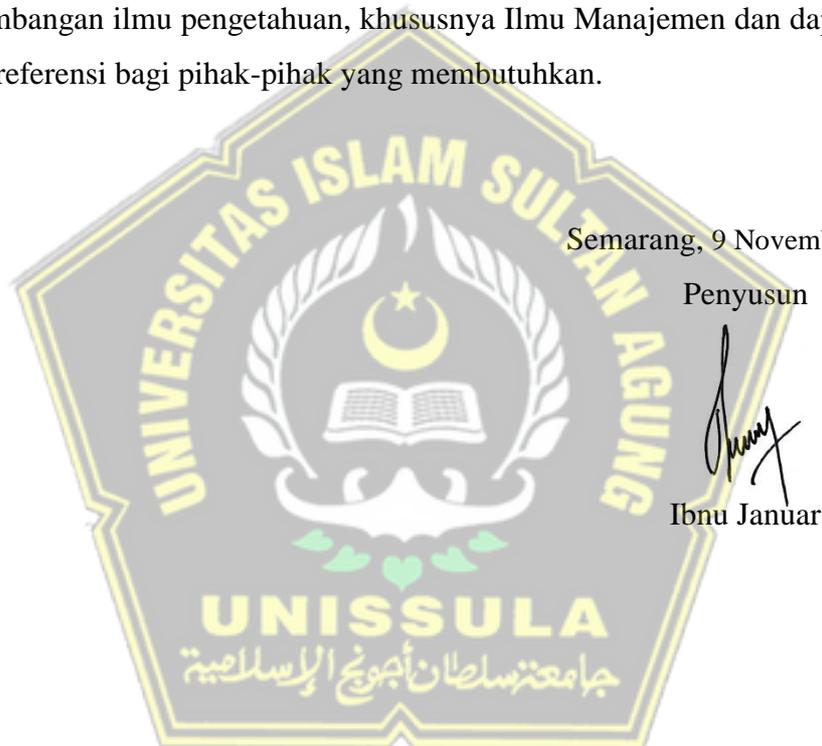
Segala puji bagi Allah SWT Tuhan Semesta Alam, Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Peningkatan Kepuasan Kerja Melalui *Work Life Balance* dan *Perceived Organizational Support* Dimoderasi Budaya Organisasi”.

Terselesainya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE. M.Si selaku Dekan FE Unissula dan selaku penguji, yang telah memberikan banyak masukan berarti dalam penulisan tesis ini.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E, M.Si selaku ketua prodi MM FE Unissula dan selaku pembimbing, yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
3. Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si selaku penguji, yang telah memberikan banyak masukan berarti dalam penulisan tesis ini.
4. Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang Pak Bier Budy Kismulyanto atas ijin dan motivasinya.
5. Rekan sejawat di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang yang telah bersedia untuk menjadi narasumber dalam penelitian ini.
6. Seluruh pengelola dan staf administrasi MM FE Unissula yang telah dengan sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi.
7. Istri saya tercinta, Zufie Nurisca Nastiti beserta anak-anak saya Ayla Inara Anindita dan Audy Dzikra Yasira yang selalu mendukung dalam berproses.

8. Orang tua saya terkasih, Bapak Suwardi dan Ibu Boni, serta Ibu mertua saya Ibu Winarti yang menjadi motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan studi S2 di Pasca Sarjana FE Unissula.
9. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan Tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.



Daftar Isi

Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan.....	ii
Halaman Persetujuan Tesis.....	iii
Pernyataan Keaslian Tesis	iv
Pernyataan Persetujuan Unggah Karya Ilmiah	v
Abstrak	v
Abstract	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
5.1. Kepuasan Kerja.....	11
5.2. Perceived Organizational Support (POS).....	13
5.3. Work Life Balance.....	15
5.4. Budaya organisasi.....	17
5.5. Hubungan antar variable.....	19
5.5.1. Pengaruh work life balance terhadap kepuasan kerja.....	19
5.5.2. Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap kepuasan kerja.....	20
5.5.3. Pengaruh moderasi budaya organisasi dalam peran work life balance terhadap kepuasan kerja.....	21
5.5.4. Pengaruh moderasi budaya organisasi dalam peran Perceived Organizational Support) terhadap kepuasan kerja.....	22
5.6. Model Empirik Penelitian.....	22

BAB III	METODE PENELITIAN.....	24
3.1	Jenis Penelitian	24
3.2	Populasi dan Sampel.....	24
3.3	Jenis dan Sumber Data	25
3.4	Metode Pengumpulan Data	25
3.5	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	26
3.6	Metode Analisis Data	27
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	38
4.1.	Deskripsi Responden	38
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian	41
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	43
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)	53
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	55
BAB V	PENUTUP.....	67
5.1.	Simpulan.....	67
5.2.	Implikasi Teoritis.....	68
5.3.	Implikasi Manajerial.....	71
5.4.	Keterbatasan Penelitian	73
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang.....	734
DAFTAR PUSTAKA	75
Lampiran 1.	Kuisisioner Penelitian	812
Lampiran 2.	Deskripsi Responden	87
Lampiran 3.	Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....	89
Lampiran 4.	Full Model PLS	91
Lampiran 5.	Outer Model (Model Pengukuran)	92
Lampiran 6.	Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)	96
Lampiran 7.	Inner Model (Model Struktural)	96

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang dilengkapi dengan fasilitas kantor utama yang meliputi ruang pelayanan, ruang informasi, ruang rapat, mushola, serta fasilitas lainnya untuk mendukung tugas dan fungsi serta memberikan pelayanan yang lancar kepada masyarakat. Tugas pokok KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang adalah melaksanakan sebagian tugas Kementerian Keuangan dalam bidang kepabeanan dan cukai, serta mengamankan kebijakan pemerintah terkait lalu lintas barang dan pemungutan bea masuk, cukai, dan pungutan negara lainnya sesuai dengan regulasi yang berlaku. Fungsi KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang meliputi *Trade Facilitator, Industrial Assistance, Community Protector, dan Revenue Collector*.

Sebagai sebuah entitas yang bertanggung jawab atas pengawasan dan pelayanan di bidang kepabeanan dan cukai, tingkat kepuasan kerja para pegawai akan memengaruhi kinerja dan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat serta industri. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi untuk memberikan layanan yang berkualitas kepada para pengguna jasa, seperti pelaku usaha, industri, dan masyarakat umum (Hussain & Mohamed, 2011). Selain itu, kepuasan kerja yang tinggi juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan meminimalisir risiko

konflik internal yang dapat mengganggu kelancaran operasional organisasi. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang perlu menjadi prioritas agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif dan memberikan kontribusi positif bagi perekonomian daerah serta negara secara keseluruhan.

KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang memiliki 203 pegawai, terdiri dari 150 laki-laki dan 53 perempuan yang bertanggung jawab mengawasi berbagai fasilitas penting seperti 124 Kawasan Berikat, 2 Gudang Berikat, 2 Pusat Logistik Berikat, dan Kawasan Ekonomi Khusus Kendal, 35 pabrik rokok, 8 pabrik Minuman Mengandung Etil Alkohol dan 1 pabrik Etil Alkohol yang tersebar di wilayah kerja yang luas meliputi Kota Semarang, Kabupaten Semarang, Demak, Grobogan, Salatiga, dan Kendal. Dengan jumlah SDM yang terbatas ini, beban kerja para pegawai menjadi sangat tinggi karena harus mengawasi begitu banyak objek pengawasan yang tersebar di wilayah yang luas.

Ketimpangan antara jumlah pegawai dan cakupan pengawasan ini tidak hanya berdampak pada efektivitas dan efisiensi kerja, tetapi juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja para pegawai. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres dan kelelahan, yang pada akhirnya dapat menurunkan motivasi dan kepuasan kerja. Pegawai yang merasa terlalu terbebani mungkin tidak dapat menjalankan tugas mereka dengan optimal, yang bisa berdampak negatif pada kualitas pengawasan dan kinerja keseluruhan kantor.

Untuk mengatasi masalah ini, penting untuk mempertimbangkan peningkatan jumlah SDM dan pengembangan kapasitas mereka. Dengan distribusi beban kerja yang lebih merata dan ketersediaan sumber daya yang memadai, para pegawai dapat bekerja lebih efisien dan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang tinggi, pada gilirannya, akan meningkatkan kinerja pegawai dan membantu kantor dalam mencapai tujuan pengawasan dan pelayanan yang lebih baik.

Kepuasan kerja menjelaskan seberapa banyak seorang karyawan termotivasi secara internal, merasa puas, dan puas dengan pekerjaannya (Jeanson & Michinov, 2020). Kepuasan kerja terjadi ketika karyawan merasa memiliki pekerjaan yang stabil, ruang untuk berkembang dalam karir mereka, dan keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang berarti bahwa karyawan merasa bahagia di tempat kerja karena pekerjaan tersebut memenuhi standar pribadinya (Alam & Asim, 2019).

Kepuasan kerja mengacu pada perasaan keseluruhan karyawan tentang pekerjaan mereka termasuk didalamnya adalah keadaan kesejahteraan dan kebahagiaan seseorang dalam kinerja di tempat kerja dan lingkungannya yang dapat menjadi penentu tingkat produktivitas dalam sebuah perusahaan (Taheri et al., 2020). Kepuasan kerja karyawan penting bagi organisasi karena dapat merangsang energi positif, kreativitas, dan motivasi yang meningkat untuk berhasil (Supriyanto, 2018). Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah diantaranya *work life balance*

(Bataineh, 2019) serta dukungan organisasi yang dirasakan oleh SDM (Wen et al., 2019c).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah diantaranya dukungan organisasi yang dirasakan oleh SDM (Wen et al., 2019c). Dukungan organisasi yang dirasakan atau *Perceived Organizational Support* (POS) merupakan tingkat keyakinan karyawan terhadap penghargaan yang diberikan oleh organisasi terhadap kontribusi mereka, perhatian terhadap kesejahteraan mereka, dan pemenuhan kebutuhan sosioemosional mereka (Ridwan et al., 2020).

Dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support/POS*) memiliki peran penting dalam mendukung kepuasan kerja karyawan (Wen et al., 2019c). Melalui persepsi karyawan tentang seberapa organisasi menghargai dan mendukung mereka sebagai individu, POS dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan (Albalawi et al., 2019). Dengan merasa dihargai atas kontribusi mereka, karyawan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka (Han et al., 2011). Selain itu, dukungan organisasi juga dapat mendorong keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan, menciptakan lingkungan yang positif di mana karyawan merasa didukung dan aman (Srivastava & Agrawal, 2020). POS yang kuat juga berarti menyediakan sumber daya dan dukungan yang diperlukan bagi karyawan untuk berhasil dalam pekerjaan mereka, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif (Aria et al., 2019).

Faktor lain yang tak kalah penting dalam meningkatkan kepuasan kerja adalah keseimbangan kehidupan kerja / *work life balance* (Respati et al., 2023). *Work life balance* adalah sebuah konsep yang dianggap berhasil dalam sektor swasta dan saat ini sedang diimplementasikan di sektor public (Muafi et al., 2021). Sektor bisnis telah banyak menggunakan strategi ini untuk meningkatkan kepuasan kerja (Giovanna Giancesini et al., 2018). *Work life balance* berperan penting dalam membentuk persepsi dan pengalaman karyawan terhadap pekerjaan mereka (Muafi, 2021). Ketika karyawan merasa dapat mencapai keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi yang maksimal (Sirgy & Lee, 2018).

Work life balance adalah situasi yang membutuhkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan di dalam perusahaan (Muafi, 2021). Aspek-aspek terkait *work life balance* mencerminkan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap karyawan-karyawannya (Sirgy & Lee, 2018). Kesibukan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan seringkali membuat karyawan KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang kurang memperhatikan pembagian waktu untuk diri sendiri dan keluarganya. Pola kerja yang monoton yang diulang setiap hari sering kali menyebabkan karyawan KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang memiliki kehidupan yang kurang memuaskan.

Serangkaian penelitian sebelumnya tentang keseimbangan kerja-hidup telah mengidentifikasi bahwa keseimbangan kerja-hidup memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Iqbal Sabarin Sukur & Irma Susanty, 2022; Pratama & Setiadi, 2021; Shabrina & Ika Zenita Ratnaningsih, 2019). Namun, temuan ini tidak selaras dengan hasil penelitian oleh (Wehelmina et al., 2020) yang menunjukkan bahwa variabel keseimbangan kerja-hidup tidak memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara singkat, kesimpulan tersebut menunjukkan bahwa tingkat keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak memiliki pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Merujuk pada gap penelitian terdahulu tersebut maka budaya organisasi diajukan sebagai variable pemoderasi. Budaya organisasi di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang mengadopsi prinsip-prinsip budaya organisasi yang telah diterapkan di Kementerian Keuangan, Pertama, prinsip "Satu informasi setiap hari" mendorong pegawai untuk mencari dan berbagi informasi positif setiap hari untuk pengetahuan bersama. Kedua, prinsip "Dua menit sebelum jadual" menekankan pentingnya disiplin waktu dengan hadir dua menit sebelum rapat dimulai untuk meningkatkan efektivitas rapat. Ketiga, prinsip "Tiga salam setiap hari" mengajak pegawai untuk memberikan pelayanan terbaik dan bersikap sopan dengan memberikan salam pada waktu yang tepat. Keempat, prinsip "Rencanakan, Kerjakan, Monitor, dan Tindaklanjuti" mendorong pegawai untuk menerapkan etos

kerja dan prinsip manajemen yang baik dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Dan kelima, prinsip "Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin" bertujuan untuk menumbuhkan kesadaran akan pentingnya penataan ruang kantor dan dokumen kerja yang nyaman, bersih, dan teratur untuk meningkatkan semangat kerja dan kinerja. Dengan menerapkan budaya organisasi ini, KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang berupaya menciptakan lingkungan kerja yang produktif, disiplin, dan berorientasi pada pelayanan terbaik bagi semua pihak terkait.

Budaya organisasi yang kuat dan positif memiliki kaitan yang erat dengan kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi yang mempromosikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa memiliki fleksibilitas dalam menjalani kehidupan pribadi mereka sekaligus menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan, mereka cenderung merasa lebih puas dan seimbang dalam kehidupan mereka secara keseluruhan. sebagaimana Penelitian oleh (Sulistiyawati et al., 2022) dan (Irfan, 2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi dapat memberikan kontribusi positif yang berarti terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Dari fenomena masalah yang ada maka akan dilakukan penelitian mengenai “Peningkatan Kepuasan Kerja Melalui *Work Life Balance* dan *Perceived Organizational Support* Dimoderasi Budaya Organisasi”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapatlah dirumuskan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja?
2. Bagaimana pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kepuasan kerja?
3. Bagaimana peran budaya organisasi dalam memoderasi hubungan *work life balance* dan kepuasan kerja?
4. Bagaimana peran budaya organisasi dalam memoderasi hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan kepuasan kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang dirumuskan maka tujuan dalam penelitian ini yaitu :

1. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja.
2. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kepuasan kerja.
3. Mengetahui dan menganalisis secara empiris peran budaya organisasi dalam memoderasi hubungan *work life balance* dan kepuasan kerja.
4. Mengetahui dan menganalisis secara empiris peran budaya organisasi dalam memoderasi hubungan *Perceived Organizational Support* dan kepuasan kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teori

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah menyediakan pemahaman yang lebih dalam tentang hubungan antara *work life balance*, *Perceived Organizational Support*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Penelitian ini dapat memperkaya literatur mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan, serta menggali peran budaya organisasi sebagai pemoderasi dalam hubungan antara *work life balance* dan *Perceived Organizational Support* terhadap kepuasan kerja.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dalam penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat :

a. Bagi individu:

Memahami pentingnya mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan secara keseluruhan. Selain itu penelitian ini juga memberikan wawasan tentang betapa pentingnya dukungan yang dirasakan dari organisasi dan budaya organisasi dapat memengaruhi pengalaman kerja individu di tempat kerja.

b. Bagi organisasi:

Membantu organisasi dalam mengembangkan kebijakan dan program yang lebih baik untuk mengelola *work life balance* dan

memberikan dukungan yang dirasakan kepada karyawan serta memperkuat budaya organisasi yang positif sebagai strategi yang efektif untuk menguatkan peningkatan kepuasan kerja karyawan.

c. Bagi akademisi.

Memberikan kontribusi pada literatur akademis tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dengan menambahkan pemahaman tentang hubungan antara *work life balance*, *Perceived Organizational Support*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

5.1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan merupakan bagian integral dari kesuksesan sebuah organisasi. Kepuasan kerja dijelaskan sebagai perasaan yang dipertahankan oleh seseorang terhadap pekerjaannya (Haryono et al., 2019). Kepuasan kerja adalah tingkat seberapa suka karyawan dengan pekerjaannya dan perasaan yang dimiliki karyawan tentang kondisi tempat kerja saat ini (Lambert et al., 2016). Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka secara keseluruhan dan dalam berbagai aspek sebagai hasil dari pengetahuan dan penilaian karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang pada gilirannya akan mengarahkan karyawan pada perilaku tertentu.

Kepuasan kerja karyawan merujuk pada perasaan emosional positif atau negatif yang mereka alami dengan penghargaan yang diterima, situasi kerja, dan hubungan kerja yang baik antara pimpinan dan karyawan (Akirmak & Ayla, 2021). Lambert (2010) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respons emosional seorang pegawai terhadap pekerjaannya dan kondisi pribadinya. Menurut Demir (2020) tingkat kepuasan kerja secara umum mencerminkan perbedaan antara penghargaan yang diterima oleh seorang pekerja dan apa yang mereka yakini dan harapkan dapat mereka terima. Kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, kesepakatan psikologis, dan motivasi, karena mencerminkan sejauh mana harapan individu terpenuhi oleh penghargaan yang diberikan oleh pekerjaan mereka

(Chegini et al., 2019). Kesepakatan seseorang untuk melakukan pekerjaan yang disukainya atau yang sejalan dengan kebutuhannya juga merupakan bagian dari kepuasan kerja (Otrębski, 2022). (Gillespie et al., 2016) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosional yang positif dan menyenangkan yang terkait dengan pekerjaan seseorang berdasarkan evaluasi hasil pekerjaan dan pengalaman mereka di tempat kerja.

Menurut (Robbins & Judge, 2007) indikator kepuasan kerja, adalah sebagai berikut, (1) Supervisi, (2) Lingkungan kerja, (3) Promosi, (4) Teman sekerja yang mendukung, (5) Pekerjaan yang secara mental menantang, dan (6) Imbalan berupa upah/gaji. (Mangkunegara, 2005) menjelaskan bahwa indikator-indikator kepuasan kerja meliputi:

1. Pekerjaan: Evaluasi apakah isi pekerjaan seseorang memenuhi elemen-elemen yang memuaskan.
2. Upah: Penilaian terhadap sejauh mana bayaran yang diterima seseorang sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan sebagai adil.
3. Promosi: Kesempatan untuk berkembang melalui peningkatan jabatan.
4. Pengawas: Peran seseorang yang memberikan arahan atau petunjuk dalam pelaksanaan pekerjaan.
5. Rekan Kerja: Hubungan kerja sama antar rekan kerja dalam menyelesaikan tugas.

Dapat diartikan bahwa kepuasan kerja merujuk pada sikap positif dari karyawan yang mencakup perasaan dan perilaku terhadap pekerjaannya melalui penilaian tentang seberapa memuaskan pekerjaan tersebut sebagai bentuk

penghargaan dalam mencapai nilai-nilai penting dari pekerjaan. Indikator yang digunakan dalam mengukur kepuasan kerja adalah menurut Menurut (Mangkunegara, 2005) yaitu pekerjaan, upah, promosi, pengawasan dan rekan kerja.

5.2. *Perceived Organizational Support (POS)*

Perceived Organizational Support (POS) merujuk pada keyakinan yang dimiliki oleh karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan dukungan dan perhatian terhadap kebutuhan sosio-emosional, penghargaan, dan kesejahteraan mereka sebagai imbalan atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi, baik secara tersirat maupun eksplisit sesuai dengan janji-janji yang dibuat oleh organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002). *Perceived Organizational Support (POS)* mencakup persepsi umum karyawan tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Ridwan et al., 2020). Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung merasa terikat dengan organisasi dan akan memberikan usaha terbaik mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Casper et al., 2002).

Perceived Organizational Support merupakan evaluasi karyawan terhadap seberapa besar organisasi menghargai kontribusi mereka, memperhatikan kesejahteraan, dan memperlakukan mereka secara adil, berdasarkan pengalaman mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi (Panaccio & Vandenberghe, 2009). Dukungan ini memiliki dampak psikologis pada karyawan, di mana kondisi psikologis yang positif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan memberikan kontribusi positif bagi organisasi (Aselage & Eisenberger, 2003). *Perceived*

Organizational Support juga bisa diartikan sebagai persepsi karyawan terhadap seberapa besar organisasi menilai kontribusi, memberikan dukungan, dan peduli pada kesejahteraan karyawan serta kesediaan organisasi untuk membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas dan memenuhi kebutuhan sosio-emosional mereka (Janssen, 2005).

Menurut (Wen et al., 2019c) *Perceived Organizational Support* adalah tingkat dukungan dan perhatian yang diberikan organisasi terhadap kesejahteraan karyawan dalam memenuhi kebutuhan sosio-emosional mereka sebagai balasan atas kontribusi karyawan kepada organisasi. (Wen et al., 2019a) menggambarkan *Perceived Organizational Support* sebagai keyakinan umum yang dimiliki karyawan tentang seberapa besar komitmen organisasi terhadap mereka, dilihat dari penghargaan dan perhatian organisasi terhadap kontribusi mereka dan kehidupan pribadi mereka.

Menurut (Farasat et al., 2021) *perceived organizational support* atau persepsi dukungan organisasi terdiri dari empat aspek utama:

1. Keadilan: melibatkan keadilan prosedural dalam menentukan bagaimana sumber daya didistribusikan di antara karyawan. Ini mencakup perlakuan yang bermartabat dan hormat terhadap karyawan serta penyediaan informasi kepada mereka tentang hasil pekerjaan.
2. Dukungan dari atasan: Karyawan akan membentuk pandangan umum tentang sejauh mana atasan mereka menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Atasan bertindak sebagai perwakilan organisasi yang

bertanggung jawab atas pengawasan dan penilaian kinerja bawahan, sehingga sikap atasan dianggap sebagai indikator dukungan dari organisasi.

3. Imbalan dari organisasi: Berdasarkan teori *perceived organizational support*, karyawan mengembangkan kepercayaan umum terhadap sejauh mana organisasi bersedia menghargai upaya mereka, memenuhi kebutuhan sosial dan emosional mereka, merawat mereka, serta mendukung partisipasi dan kesejahteraan mereka.
4. Kondisi kerja: Salah satu bentuk dukungan organisasi terhadap karyawan adalah menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan aman bagi mereka.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* adalah persepsi karyawan tentang perlakuan yang diberikan oleh organisasi, apakah sesuai dengan janji-janji yang diberikan secara tersirat maupun eksplisit. Indikator yang digunakan adalah menurut (Farasat et al., 2021) yaitu keadilan, dukungan dari atasan, imbalan dari organisasi, kondisi kerja.

5.3. Work Life Balance

Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi merupakan ukuran perkembangan psikologis dan kesehatan mental setiap individu, termasuk skala tingkat kemandirian dan hubungan positif dengan orang di sekitarnya, seperti keluarga, komunitas, dan rekan kerja (Sukmayuda & Kustiawan, 2022). Kesejahteraan psikologis setiap karyawan adalah salah satu faktor yang tidak dapat dipisahkan dan sangat penting dalam sebuah perusahaan karena kesejahteraan psikologis setiap individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap membuat

kemajuan sebuah perusahaan menjadi efektif (Bataineh, 2019). Korelasi positif antara fleksibilitas tempat kerja dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dengan kesejahteraan yang positif (Sirgy & Lee, 2018). Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi adalah kemampuan individu untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan baik, memenuhi komitmen yang dibuat dengan keluarga, dan tanggung jawab lainnya seperti pekerjaan dan kegiatan di luar pekerjaan (Alfi Anita Zain & Churiyah, 2022)

Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi merupakan tantangan untuk menggabungkan pekerjaan dengan bagian lain dari kehidupan; aktivitas yang terkait dengan pekerjaan, hubungan sosial, dan kesenangan pribadi perlu seimbang (Giovanna Giancesini et al., 2018). Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi memiliki peran yang sangat penting dalam kesejahteraan psikologis, yang didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang memiliki tujuan dalam hidup, apakah mereka menggali potensi mereka, kualitas hubungan mereka dengan orang lain, dan sejauh mana mereka merasa bertanggung jawab atas hidup dan perilaku kinerja mereka sendiri (Nurhasanah et al., 2023).

Work life balance memungkinkan personel untuk secara bebas menggunakan jam kerja yang fleksibel untuk menyeimbangkan pekerjaan mereka atau pekerjaan dengan komitmen lain seperti keluarga mereka, hobi, seni, penelitian, dan tidak hanya fokus pada pekerjaan mereka (Irma et al., 2020). *Work life balance* didefinisikan sebagai situasi di mana karyawan merasa mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi atau komitmen lainnya (Arief et al., 2021). *Work life balance* adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan kebutuhan

pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarga (Shabrina & Ika Zenita Ratnaningsih, 2019).

Beberapa dimensi atau aspek dalam *work life balance*, seperti yang dijelaskan (Greenhaus et al., 2003) berikut:

1. Keseimbangan Waktu (*Time Balance*) adalah sejauh mana waktu yang dihabiskan untuk pekerjaan sebanding dengan waktu yang dihabiskan untuk peran keluarga.
2. Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*) adalah seberapa besar keterlibatan psikologis yang sama antara pekerjaan dan peran keluarga.
3. Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*) adalah tingkat kepuasan yang seimbang antara pekerjaan dan peran keluarga.

Sehingga disimpulkan bahwa *work life balance*, didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk memenuhi komitmen pekerjaan dan keluarga mereka, serta tanggung jawab lainnya. Indikator yang digunakan adalah keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga.

5.4. Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan sebuah konsep filosofis yang berasal dari pandangan hidup yang mencakup nilai-nilai yang menjadi ciri khas, kebiasaan, dan motivasi yang ditanamkan dalam suatu kelompok, dan tercermin dalam sikap, perilaku, aspirasi, pandangan, dan tindakan yang termanifestasi dalam lingkungan kerja (Irfan, 2022). Menurut (Robbins, S. P., & Judge, 2013) budaya organisasi adalah "sistem pemahaman bersama yang dianut oleh anggota suatu organisasi yang

membedakan organisasi tersebut dari yang lainnya. Sementara Menurut (Mangkunegara, 2005) budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai kumpulan asumsi, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam suatu perusahaan, yang menjadi pedoman bagi perilaku anggota untuk mengatasi tantangan eksternal dan memperkuat integrasi internal.

Schlesinger (2017) menjelaskan bahwa meskipun budaya organisasi telah dikenal sejak lama, namun belum sepenuhnya disadari bahwa keberhasilan dalam pekerjaan sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dianut dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai ini bersumber dari adat istiadat, agama, norma, dan peraturan yang menjadi keyakinan individu atau organisasi. Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan tersebut dikenal sebagai budaya organisasi. Menurut (Hogan & Coote, 2014) indikator atau penunjuk budaya organisasi dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a. Sikap Terhadap Pekerjaan: Ini meliputi preferensi terhadap pekerjaan dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai atau hanya mencari kesenangan dari kesibukan sendiri, atau merasa terpaksa melakukan tugas semata-mata untuk memenuhi kebutuhan hidup.
- b. Perilaku Saat Bekerja: Ini mencakup sikap yang rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, hati-hati, teliti, cermat, serta motivasi yang kuat untuk memahami tugas dan tanggung jawabnya, serta keinginan untuk membantu rekan kerja atau sebaliknya.
- c. Disiplin Kerja: Disiplin kerja dapat diartikan sebagai sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat pada aturan yang telah ditetapkan.

Dari pengertian ini, dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah cara pandang yang menanamkan keyakinan berdasarkan nilai-nilai yang diyakini oleh karyawan untuk mencapai kinerja kerja yang optimal. Indikator yang digunakan adalah indikator menurut Triguno, dkk (2004:8), yaitu Sikap Terhadap Pekerjaan; Perilaku Saat Bekerja dan Disiplin Kerja.

5.5. Hubungan antar variable

5.5.1. Pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja.

Menurut penelitian (Pratama & Setiadi, 2021) disimpulkan bahwa pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi seseorang, dan kepuasan kerja dipengaruhi oleh gangguan tersebut melalui pekerjaan, peningkatan dalam kehidupan kerja, serta peningkatan dalam kehidupan pribadi. Kasbuntoro juga menyatakan bahwa *work life balance* memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut (Sukmayuda & Kustiawan, 2022) variabel *work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. (Irma et al., 2020; Ningsih & Tristiana Rijanti, 2021; Nurhasanah et al., 2023) juga menambahkan bahwa *work life balance*, bersama dengan perilaku kewargaan organisasi, dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Sehingga disimpulkan bahwa *Work life balance* yang baik memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan memperhatikan dan mendukung kebutuhan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional karyawan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, bahagia, dan memuaskan bagi seluruh anggotanya. Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : *work life balance* yang baik memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan

5.5.2. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kepuasan kerja.

Penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *Perceived Organizational Support* yang dirasakan oleh karyawan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor. *Perceived Organizational Support* menciptakan rasa keterikatan dan loyalitas antara karyawan dengan organisasi.

Perceived Organizational Support mempengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi. *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Wen et al., 2019b). Dengan memperkuat persepsi karyawan tentang dukungan organisasi, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, produktif, dan memuaskan bagi seluruh anggotanya akan dapat berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan serta retensi dan loyalitas karyawan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara positif (Celep & Yilmazturk, 2012; Li et al., 2020). Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : *Perceived Organizational Support* yang memadai memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja

5.5.3. Pengaruh moderasi budaya organisasi dalam peran *work life balance* terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki dampak yang signifikan dalam konteks lingkungan kerja (Irfan, 2022). Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, sikap, dan perilaku yang dijunjung tinggi di dalam suatu organisasi. Dalam konteks kepuasan kerja, budaya organisasi dapat memainkan peran kunci dalam membentuk persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja mereka dan pengalaman kerja mereka secara keseluruhan.

Budaya organisasi yang positif, inklusif, dan mendukung akan cenderung meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Pranitasari & Cici Bela Saputri, 2020). Selanjutnya, budaya organisasi yang mempromosikan kerjasama, komunikasi terbuka, dan saling pengertian antar sesama karyawan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja (Novitasari, 2021). Budaya organisasi memiliki dampak yang penting terhadap kepuasan kerja (Ningsih & Tristiana Rijanti, 2021). Budaya Organisasi berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja (Sulistiyawati et al., 2022; Wahyuniardi & Nababan, 2018a).

Sehingga disimpulkan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam memperkuat atau melemahkan peran *work life balance* dalam meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : Pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja akan meningkat jika budaya organisasi kuat. Sebaliknya, jika budaya organisasi lemah, pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja akan berkurang.

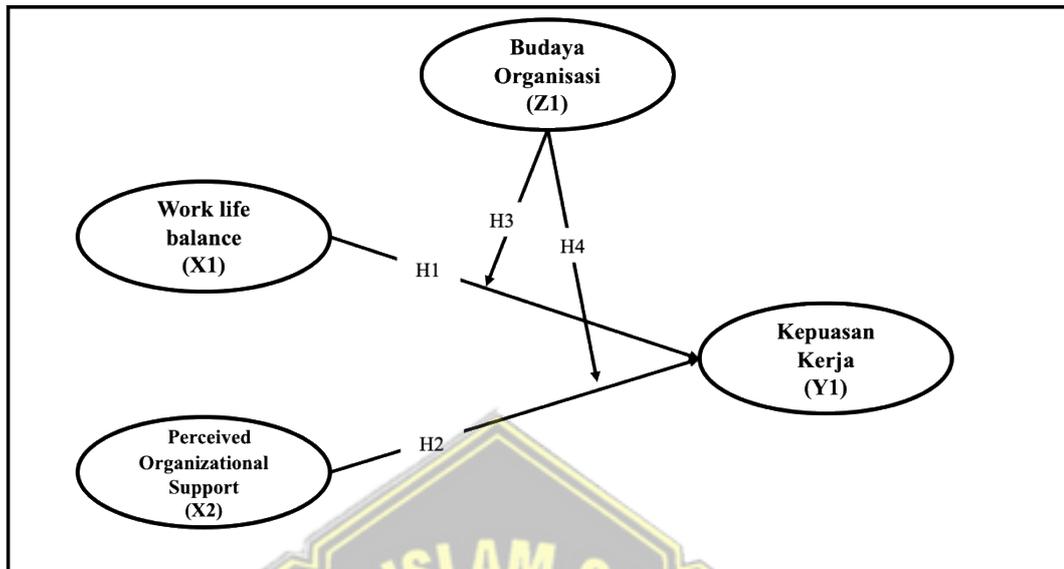
5.5.4. Pengaruh moderasi budaya organisasi dalam peran *Perceived Organizational Support*) terhadap kepuasan kerja.

Budaya organisasi berperan sebagai faktor moderasi yang memperkuat atau melemahkan pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap kepuasan kerja. Ketika budaya organisasi kuat, nilai-nilai, norma, dan praktik yang ada menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan harmonis, sehingga karyawan merasakan dukungan dari organisasi dengan lebih intens. Hal ini meningkatkan kepuasan kerja mereka karena mereka merasa dihargai dan diperlakukan dengan baik. Sebaliknya, jika budaya organisasi lemah, meskipun POS tinggi, pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dapat berkurang, karena karyawan mungkin merasakan adanya ketidaksesuaian antara dukungan yang dirasakan dan budaya kerja yang tidak kondusif. Dengan demikian, budaya organisasi yang kuat memperkuat hubungan antara POS dan kepuasan kerja, sementara budaya organisasi yang lemah cenderung melemahkan hubungan tersebut.

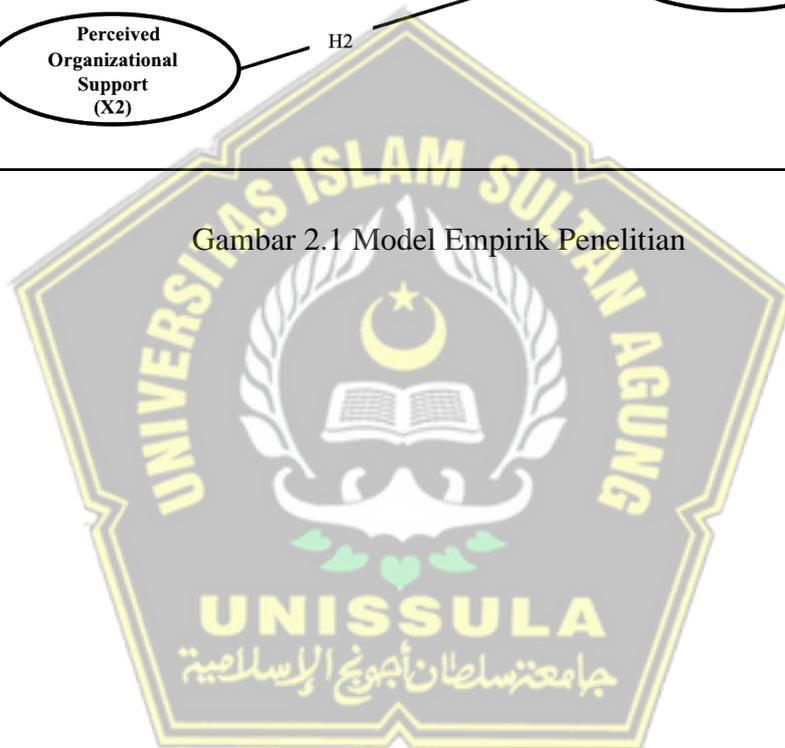
H4 : Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kepuasan kerja akan meningkat jika budaya organisasi kuat. Sebaliknya, jika budaya organisasi lemah, pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kepuasan kerja akan berkurang.

5.6. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan telaahan pustaka dan hasil penelitian terdahulu maka model empiric yang disusun dalam penelitian ini adalah :



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian *eksplanatory research* yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh *work life balance*, *Perceived Organizational Support*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 orang.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan atau tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari

populasi tersebut. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus, dimana seluruh populasi merupakan sampel. Sehingga sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 pegawai.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup : *work life balance*, *Perceived Organizational Support*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi data statistic SDM, data dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden yaitu terkait variable penelitian *work life balance*, *Perceived Organizational Support*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja.

Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Questionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-5 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.
- b. Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan contruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian ini mencakup *work life balance*, *Perceived Organizational Support*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Adapun masing-masing indikator Nampak pada table 3.

Table 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Pengukuran
1.	<i>Work Life Balance</i> kemampuan individu untuk memenuhi komitmen pekerjaan dan keluarga mereka, serta tanggung jawab lainnya.	1. keseimbangan waktu, 2. keseimbangan keterlibatan, 3. keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga (Hudson (2005)).	Likert 1 s/d 5
2.	<i>Perceived Organizational Support</i> persepsi karyawan tentang perlakuan yang diberikan oleh organisasi, apakah sesuai dengan janji-janji yang diberikan secara tersirat maupun eksplisit.	1. keadilan, 2. dukungan dari atasan, 3. imbalan dari organisasi, 4. kondisi kerja. Farasat (2013)	Likert 1 s/d 5
3.	Budaya organisasi cara pandang yang menanamkan keyakinan berdasarkan nilai-nilai yang diyakini oleh karyawan untuk mencapai kinerja kerja yang optimal.	1. Sikap Terhadap Pekerjaan; 2. Perilaku Saat Bekerja 3. Disiplin Kerja. (Robbins, S. P., & Judge, 2013)	Likert 1 s/d 5
4.	Kepuasan Kerja sikap positif dari karyawan yang mencakup perasaan dan perilaku terhadap pekerjaannya melalui penilaian tentang seberapa memuaskan pekerjaan tersebut sebagai bentuk penghargaan dalam mencapai nilai-nilai penting dari pekerjaan.	1. pekerjaan itu sendiri, 2. gaji, 3. promosi, 4. pengawasan, 5. rekan kerja. (Robbins, S. P., & Judge, 2013)	Likert 1 s/d 5

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

3.6.2 Analisis Uji *Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara

indikator dengan kontruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

3.6.3. Analisa model Partial Least Square

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Convergent Validity

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan

tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$AVE = \left(\frac{\sum_{i=1}^M l_i^2}{M} \right).$$

Keterangan :

- AVE** : Rerata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.
- λ : Melambangkan standarize loading faktor dan i adalah jumlah indikator.

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengukur konstruk yang mana mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading faktor* (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan

kontruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap kontruk lebih besar daripada korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnta dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015).

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

4. **Composite reliability**

Merupakan indikator untuk mengukur suatu kontruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa kontruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

5. **Cronbach's Alpha**

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.7 . Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif.

Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. Uji *Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

b. Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolineritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolineritas.

6. Analisa *Inner Model*

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + (b_1X_1 * b_3) + (b_2X_2 * b_3) + e$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregasi dari indikator yang nilai *weight*-nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*)

Inner model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevance* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$$

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$ adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square test* untuk

relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

7. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat.

Langkah langkah pengujiannya adalah :

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

$H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

$H_0 : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

2) Menentukan level of significance : $\alpha = 0,05$ dengan $Df = (n-k)$

3) Kriteria pengujian

H_0 diterima bila $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$

H_0 diterima bila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$

4) Perhitungan nilai t :

a) Apabila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$ berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

b) Apabila $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$ berarti tidak ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

8. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 2 - 16 Agustus 2024 kepada karyawan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 203 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Berdasarkan hasil kuesioner tersebut dapat diketahui gambaran responden penelitian. Deskripsi responden memberikan beberapa informasi singkat tentang kondisi responden yang diteliti. Deskripsi ini memberikan gambaran umum tentang bagaimana karakteristik demografis responden dipresentasikan dalam bentuk statistik deskriptif yang disajikan sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin

Deskripsi responden penelitian ini dapat dipaparkan menurut karakteristik gender sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	150	73.9
Wanita	53	26.1
Total	203	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Tabel 4.1 menyajikan data bahwa responden pria terdapat sebanyak 150 responden (73,9%) dan responden wanita sebanyak 53 responden (26,1%). Data

tersebut memperlihatkan bahwa jumlah pria lebih banyak dibandingkan dengan wanita. Kondisi ini sangat menguntungkan bagi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang, dimana pria sering kali dianggap lebih fleksibel dan bersedia untuk bekerja lembur maupun menangani pekerjaan di lapangan.

2. Usia

Deskripsi responden penelitian ini dapat dipaparkan menurut karakteristik usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
21 - 30 tahun	81	39.9
31 - 40 tahun	79	38.9
41 - 50 tahun	29	14.3
51 - 60 tahun	14	6.9
Total	203	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 21-30 tahun sebanyak 81 responden (39,9%), usia 31-40 tahun sebanyak 79 responden (38,9%), usia 41-50 tahun sebanyak 29 responden (14,3%), dan terdapat 14 responden (6,9%) usia 51-60 tahun. Berdasarkan temuan tersebut terlihat bahwa paling banyak pegawai tergolong berusia muda yaitu 21-30 tahun. Pada usia tersebut, responden cenderung lebih peka terhadap perubahan dan inovasi. Hal ini dapat mendukung pelaksanaan tugas pegawai sesuai dengan dinamika teknologi yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

3. Pendidikan Terakhir

Deskripsi responden penelitian ini dapat dipaparkan menurut karakteristik pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir	Frekuensi	Prosentase
SMA/SMK	6	3.0
Diploma	93	45.8
S1	90	44.3
S2	13	6.4
S3	1	.5
Total	203	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat Diploma yaitu sebanyak 93 responden (45,8%). Selanjutnya, responden dengan pendidikan terakhir S1 sebanyak 90 responden (44,3%), responden SMA/SMK sebanyak 6 orang (3,0%), responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2 sebanyak 13 orang (6,4%), dan responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S3 sebanyak 1 orang (0,5%). Data tersebut berarti bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan tinggi. Tingkat pendidikan yang berbeda dapat mempengaruhi tingkat pemahaman, sikap, atau keterampilan dalam pekerjaan mereka.

4. Masa Kerja

Deskripsi responden penelitian ini dapat dipaparkan menurut karakteristik masa kerja sebagai berikut:

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa kerja

Masa kerja	Frekuensi	Prosentase
0 - 10 tahun	103	50.7
11 - 20 tahun	69	34.0
21 - 30 tahun	22	10.8
> 30 tahun	9	4.4
Total	203	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Tabel 4.4 tersaji bahwa sebagian besar responden yang telah bekerja antara 0 - 10 tahun sebanyak 103 responden (50,7%). Responden dengan masa kerja 11 - 20 tahun sebanyak 69 responden (34,0%), masa kerja 21 - 30 tahun sebanyak 22 responden (10,8%), dan responden dengan masa kerja > 30 tahun sebanyak 9 responden (4,4%). Pegawai berpengalaman memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengidentifikasi masalah, menganalisis akar penyebab, dan menemukan solusi yang efektif. Dengan banyaknya situasi yang telah mereka hadapi, mereka sering memiliki pendekatan kreatif atau alternatif dalam menyelesaikan masalah yang kompleks.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	<i>Work life balance</i>	3.87	
	a. Keseimbangan waktu	3.89	0.74
	b. Keseimbangan keterlibatan	3.87	0.80
	c. Keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga	3.84	0.74
2	<i>Perceived Organizational Support</i>	3.73	
	a. Keadilan	3.80	0.74
	b. Dukungan dari atasan	3.68	0.73
	c. Imbalan dari organisasi	3.78	0.84
	d. Kondisi kerja	3.67	0.78
3	Budaya organisasi	3.86	
	a. Sikap Terhadap Pekerjaan;	3.87	1.01
	b. Perilaku Saat Bekerja	3.80	1.01
	c. Disiplin Kerja.	3.93	0.81
4	Kepuasan kerja	3.77	
	a. Pekerjaan itu sendiri	3.65	1.03
	b. Gaji	3.79	0.98
	c. Promosi	3.87	0.93
	d. Pengawasan	3.62	1.04
	e. Rekan kerja	3.95	1.03

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel *Work life balance* secara keseluruhan sebesar 3,87 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki *work life balance* yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel *work life balance* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Keseimbangan waktu (3,89). Terdapat indikator terendah

yaitu indikator Keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga dengan skor (3,84).

Pada variabel *Perceived Organizational Support* secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,73 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki persepsi yang tinggi terhadap *Perceived Organizational Support*. Hasil deskripsi data pada variabel *Perceived Organizational Support* dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator keadilan (3,80) dan terendah pada indikator Kondisi kerja (3,67).

Pada variabel Budaya organisasi secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,86 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki tingkat budaya organisasi yang tinggi/baik. Hasil deskripsi data pada variabel budaya organisasi didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Disiplin Kerja (3,93) dan terendah pada indikator perilaku saat bekerja (3,80).

Pada variabel Kepuasan kerja secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,77 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaannya secara keseluruhan. Hasil deskripsi data pada Kepuasan kerja didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator rekan kerja (3,95) dan terendah pada indikator pengawasan (3,62).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan model simultan dengan pendekatan PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi

model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. *Convergent Validity*

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya. Menurut Ghozali (2011) nilai *Outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan.

1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Work life balance*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Work life balance* direfleksikan melalui tiga indikator yaitu: Keseimbangan waktu, Keseimbangan keterlibatan, dan Keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel *Work life balance* sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk *Work life balance*

Indikator	<i>Outer loadings</i>
Keseimbangan waktu	0.797
Keseimbangan keterlibatan	0.819
Keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga	0.768

Tabel di atas menunjukkan di mana nilai loading indikator Keseimbangan waktu sebesar 0,797, Keseimbangan keterlibatan 0,819, dan

Keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga 0,768. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator *Work life balance* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Work life balance* (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Keseimbangan waktu, Keseimbangan keterlibatan, dan Keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Perceived Organizational Support*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Perceived Organizational Support* (X2) direfleksikan melalui empat indikator yaitu: Keadilan, Dukungan dari atasan, Imbalan dari organisasi dan Kondisi kerja. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Perceived Organizational Support* sebagai berikut:

Tabel 4.7
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk *Perceived Organizational Support*

Indikator	<i>Outer loadings</i>
Keadilan	0.768
Dukungan dari atasan	0.839
Imbalan dari organisasi	0.838
Kondisi kerja	0.825

Tabel di atas menunjukkan nilai loading faktor pada indikator Keadilan sebesar 0,768, Dukungan dari atasan sebesar 0,839, Imbalan dari organisasi sebesar 0,838 dan Kondisi kerja sebesar 0,825. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator *Perceived Organizational Support* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian

variabel *Perceived Organizational Support* (X2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Keadilan, Dukungan dari atasan, Imbalan dari organisasi dan Kondisi kerja.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kepuasan kerja

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepuasan kerja (Y2) direfleksikan melalui lima indikator yaitu: Pekerjaan itu sendiri, Gaji, Promosi, Pengawasan dan Rekan kerja. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 4.8
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kepuasan kerja

Indikator	<i>Outer loadings</i>
Pekerjaan itu sendiri	0.865
Gaji	0.870
Promosi	0.863
Pengawasan	0.855
Rekan kerja	0.854

Tabel di atas menyajikan nilai loading faktor untuk indikator Pekerjaan itu sendiri 0,865, Gaji 0,870, Promosi 0,863, Pengawasan 0,855 dan Rekan kerja sebesar 0,854. Hal ini berarti bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Kepuasan kerja memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kepuasan kerja (Y2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan

baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Pekerjaan itu sendiri, Gaji, Promosi, Pengawasan dan Rekan kerja.

4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Budaya organisasi

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Budaya organisasi (Z) direfleksikan melalui tiga indikator yaitu: sikap terhadap pekerjaan; perilaku saat bekerja dan disiplin kerja. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Budaya organisasi sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Budaya organisasi

Indikator	<i>Outer loadings</i>
Sikap Terhadap Pekerjaan;	0.853
Perilaku Saat Bekerja	0.898
Disiplin Kerja.	0.864

Pada tabel di atas dapat diketahui besarnya loading faktor untuk indikator sikap terhadap pekerjaan 0,853; perilaku saat bekerja 0,898 dan disiplin kerja sebesar 0,864. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Budaya organisasi memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Budaya organisasi (Z) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator sikap terhadap pekerjaan; perilaku saat bekerja dan disiplin kerja.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

4.3.2. Discriminant Validity

Discriminant validity yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.10
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Budaya organisasi	Kepuasan Kerja	Perceived Organizational Support	Work Life Balance
Budaya organisasi	0.872			
Kepuasan Kerja	0.809	0.861		
Perceived Organizational Support	0.363	0.528	0.818	
Work Life Balance	0.723	0.718	0.553	0.815

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.10 diperoleh informasi bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk

memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi criteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.11
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Budaya organisasi	Kepuasan Kerja	Perceived Organizational Support	Work Life Balance	Budaya organisasi x Perceived Organizational Support	Budaya organisasi x Work Life Balance
Budaya organisasi						
Kepuasan Kerja	0.669					
Perceived Organizational Support	0.414	0.574				
Work Life Balance	0.652	0.591	0.685			
Budaya organisasi x Perceived Organizational Support	0.521	0.419	0.462	0.513		
Budaya organisasi x Work Life Balance	0.679	0.627	0.444	0.550	0.658	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. Cross Loading

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.12
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Budaya organisasi	Kepuasan Kerja	<i>Perceived Organizational Support</i>	<i>Work Life Balance</i>	Budaya organisasi x <i>Perceived Organizational Support</i>	Budaya organisasi x <i>Work Life Balance</i>
X1_1	0.590	0.668	0.392	0.797	-0.287	-0.354
X1_2	0.656	0.680	0.513	0.819	-0.449	-0.463
X1_3	0.457	0.540	0.411	0.768	-0.297	-0.289
X2_1	0.225	0.369	0.768	0.410	-0.345	-0.325
X2_2	0.274	0.379	0.839	0.383	-0.360	-0.340
X2_3	0.389	0.565	0.838	0.573	-0.414	-0.392
X2_4	0.250	0.343	0.825	0.381	-0.271	-0.278
Y2_1	0.724	0.865	0.362	0.671	-0.339	-0.536
Y2_2	0.715	0.870	0.464	0.708	-0.371	-0.501
Y2_3	0.724	0.863	0.515	0.701	-0.430	-0.520
Y2_4	0.638	0.855	0.431	0.678	-0.291	-0.501
Y2_5	0.679	0.854	0.496	0.677	-0.296	-0.522
Z_1	0.853	0.677	0.335	0.636	-0.497	-0.601
Z_2	0.898	0.742	0.274	0.606	-0.367	-0.556
Z_3	0.864	0.695	0.343	0.651	-0.388	-0.473
Budaya organisasi x <i>Perceived Organizational Support</i>	-0.476	-0.403	-0.435	-0.437	1.000	0.658
Budaya organisasi x <i>Work Life Balance</i>	-0.623	-0.599	-0.417	-0.470	0.658	1.000

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.2. Pengujian Realibilitas

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *Composite Reliability*.

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai $AVE > 0,5$ maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

c. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha* $> 0,70$ maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Budaya organisasi	0.842	0.845	0.905	0.760
Kepuasan Kerja	0.913	0.914	0.935	0.742
<i>Perceived Organizational Support</i>	0.839	0.876	0.890	0.669
<i>Work Life Balance</i>	0.711	0.718	0.837	0.632

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.10 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dari nilai *AVE* masing-masing konstruk > 0,5, nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk > 0,7. Mengacu pada pendapat Chin dalam Ghazali (2011) maka hasil dari *composite reliability* masing-masing konstruk baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk, karena hasil yang diperoleh memiliki nilai > 0,70, dari hasil diatas keseluruhan variabel memiliki nilai *composite reliability* > 0,7 artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Reliabel menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi nyata pada obyek yang diteliti.

Berdasarkan hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur masing-masing variabel merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan penerimaan model yang diajukan, diantaranya yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

a. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

Tabel 4.14
Nilai *R-Square*

Variabel Terikat	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0.786	0.781

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model sebesar 0,786 artinya variabel Kepuasan kerja dapat dijelaskan 78,6 % oleh variabel *Perceived Organizational Support*, *Work life balance*, dan Budaya organisasi. Sedangkan sisanya 21,4 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,786) berada pada rentang nilai 0,67 – 1,00, artinya

variabel *Perceived Organizational Support*, *Work life balance*, dan Budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap variabel pada kategori yang tinggi.

b. Q square

Q-Square (Q^2) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2) menurut Ghozali & Latan (2015, p. 80) adalah sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15
Nilai Q-square

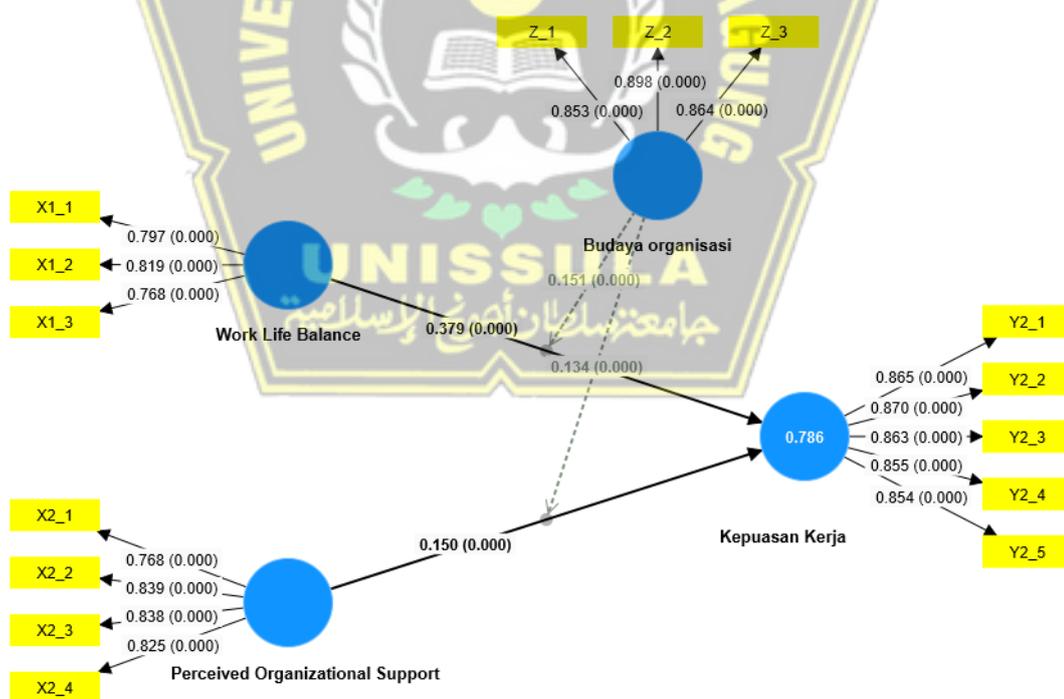
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kepuasan Kerja	0.786	0.781	0.575

Nilai Q-square (Q^2) untuk variabel Kepuasan kerja sebesar 0,575 yang menunjukkan nilai Q square $> 0,35$, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance* yang tinggi. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural (inner model) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk Work Life Balance dan Perceived Organizational Support terhadap kepuasan kerja dengan Budaya organisasi sbagai mediator.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Full Model SEM-PLS

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

4.5.1. Uji Multikolinieritas

Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Multikolinieritas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas (Hair et al., 2019).

Tabel 4.16
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Budaya organisasi -> Kepuasan Kerja	2.765
<i>Perceived Organizational Support</i> -> Kepuasan Kerja	1.612
<i>Work Life Balance</i> -> Kepuasan Kerja	2.664
Budaya organisasi x <i>Perceived Organizational Support</i> -> Kepuasan Kerja	1.887
Budaya organisasi x <i>Work Life Balance</i> -> Kepuasan Kerja	2.316

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.17
Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya organisasi -> Kepuasan Kerja	0.439	0.441	0.064	6.894	0.000
<i>Perceived Organizational Support</i> -> Kepuasan Kerja	0.150	0.153	0.042	3.555	0.000
<i>Work Life Balance</i> -> Kepuasan Kerja	0.379	0.374	0.059	6.447	0.000
Budaya organisasi x <i>Perceived Organizational Support</i> -> Kepuasan Kerja	0.134	0.134	0.035	3.809	0.000
Budaya organisasi x <i>Work Life Balance</i> -> Kepuasan Kerja	0.151	0.153	0.038	3.976	0.000

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: *Work life balance* yang baik memiliki pengaruh yang positif terhadap *kepuasan kerja karyawan*

Hasil perhitungan PLS untuk hipotesis 1 diperoleh nilai koefisien *original sample estimate* sebesar 0,379. Nilai tersebut membuktikan *Work life balance* berpengaruh positif terhadap *Kepuasan kerja* yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (6,447) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Work life balance* terhadap *Kepuasan kerja*. Dengan demikian hipotesis

pertama yang menyatakan bahwa ‘*Work life balance yang baik memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan*’ dapat **diterima**.

Dalam penelitian ini, variabel *Work-life balance* diukur melalui tiga indikator utama: keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga. Sementara itu, variabel kepuasan kerja diukur melalui lima indikator: pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja.

Indikator *work-life balance* dengan nilai loading tertinggi adalah keseimbangan keterlibatan, sedangkan indikator kepuasan kerja dengan loading tertinggi adalah gaji. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan keterlibatan seseorang antara kehidupan kerja dan pribadi, semakin tinggi kepuasan yang dirasakan terhadap kompensasi atau gaji yang diterima. Artinya, ketika individu merasa keterlibatan mereka dalam pekerjaan tidak mengganggu aspek kehidupan pribadi, mereka cenderung lebih puas dengan imbalan finansial yang diperoleh.

Sebaliknya, indikator *Work-life balance* dengan nilai loading terendah adalah keseimbangan antara pekerjaan dan peran keluarga, sementara pada kepuasan kerja, indikator dengan nilai loading terendah adalah hubungan dengan rekan kerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan peran keluarga, maka semakin positif hubungan dengan rekan kerja. Artinya, ketika karyawan mampu menjaga keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan pribadi, mereka

cenderung memiliki hubungan yang lebih harmonis dan mendukung dengan rekan kerja, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Sehingga disimpulkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik seseorang mengelola keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Irma et al., 2020; Ningsih & Tristiana Rijanti, 2021; Nurhasanah et al., 2023)

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: *Perceived Organizational Support yang memadai memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja*

Hasil perhitungan PLS untuk hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,150. Nilai tersebut membuktikan *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (3,555) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa '*Perceived Organizational Support yang memadai memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja*' dapat **diterima.**

Dalam penelitian ini, variabel *Work-life balance* diukur melalui tiga indikator utama: keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga. Sementara itu, variabel *Perceived Organizational Support* diukur melalui empat indikator: keadilan, dukungan dari atasan, imbalan dari organisasi, dan kondisi kerja.

Indikator *Work-life balance* dengan nilai loading tertinggi adalah keseimbangan keterlibatan, sementara indikator *Perceived Organizational Support* yang memiliki nilai loading tertinggi adalah dukungan dari atasan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan keterlibatan yang dirasakan oleh karyawan, semakin tinggi pula persepsi mereka terhadap dukungan yang diberikan oleh atasan. Artinya, karyawan yang merasa terlibat secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih merasakan dukungan dari atasan mereka.

Sebaliknya, indikator *Work-life Balance* dengan nilai loading terendah adalah keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga, sedangkan pada *Perceived Organizational Support*, indikator dengan nilai loading terendah adalah keadilan. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik keseimbangan yang dirasakan karyawan antara kepuasan kerja dan tanggung jawab keluarga, semakin positif pula persepsi mereka terhadap keadilan dalam organisasi. Artinya, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga dapat memengaruhi bagaimana karyawan menilai keadilan dalam perlakuan yang mereka terima dari organisasi.

Sehingga disimpulkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi dukungan yang dirasakan karyawan dari organisasi, semakin besar pula kepuasan kerja yang mereka rasakan. Hasil ini mendukung hasil penelitian yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara positif (Celep & Yilmazturk, 2012; Li et al., 2020).

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: Pengaruh work life balance terhadap kepuasan kerja akan meningkat jika budaya organisasi kuat. Sebaliknya, jika budaya organisasi lemah, pengaruh work life balance terhadap kepuasan kerja akan berkurang

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* untuk variabel moderasi (Budaya organisasi x Work Life Balance) sebesar 0,151. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel moderator Budaya organisasi mampu menguatkan pengaruh work life balance terhadap Kepuasan kerja yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai t_{hitung} (3,976) > t_{tabel} (1.96) dan p (0,000) < 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa Budaya organisasi yang baik mampu memperkuat pengaruh work life balance terhadap Kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis ketiga dapat **diterima**.

Budaya organisasi yang baik mampu memperkuat pengaruh *Work-life balance* terhadap kepuasan kerja. Artinya, ketika budaya organisasi mendukung dan mempromosikan nilai-nilai positif, keseimbangan antara

kehidupan kerja dan pribadi dapat lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitian ini, variabel *Work-life balance* diukur melalui tiga indikator utama: keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga. Variabel kepuasan kerja diukur melalui lima indikator: pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Sementara itu, variabel budaya organisasi diukur melalui tiga indikator: sikap terhadap pekerjaan, perilaku saat bekerja, dan disiplin kerja.

Indikator *Work-life Balance* dengan nilai loading tertinggi adalah keseimbangan keterlibatan, sementara indikator dengan nilai loading tertinggi dalam kepuasan kerja adalah gaji, dan untuk budaya organisasi, indikator tertinggi adalah "perilaku saat bekerja." Hasil ini menunjukkan bahwa perilaku yang positif dan produktif di tempat kerja memperkuat peran keseimbangan keterlibatan dalam meningkatkan kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang mereka terima. Artinya, ketika karyawan mampu terlibat secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, dan didukung oleh budaya organisasi yang mempromosikan perilaku positif di tempat kerja, hal ini tidak hanya berdampak pada kepuasan terkait keseimbangan tersebut, tetapi juga pada bagaimana mereka menghargai gaji yang diterima. Keseimbangan keterlibatan yang kuat, diiringi dengan perilaku kerja yang konstruktif, memungkinkan karyawan merasakan kepuasan yang lebih mendalam terhadap imbalan finansial mereka. Dengan demikian, organisasi perlu mendorong

budaya kerja yang sehat dan memperhatikan keseimbangan peran kerja-kehidupan karyawan sebagai faktor penting dalam menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Sebaliknya, indikator *Work-life Balance* dengan nilai loading terendah adalah keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga, sedangkan dalam kepuasan kerja, indikator dengan nilai loading terendah adalah rekan kerja, dan untuk budaya organisasi, indikator terendah adalah sikap terhadap pekerjaan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin positif sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka, semakin kuat pula pengaruh keseimbangan kepuasan antara tuntutan pekerjaan dan peran keluarga terhadap kepuasan mereka terhadap rekan kerja.

Artinya, ketika karyawan memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan, mereka cenderung lebih mampu menemukan kepuasan dalam menjalankan peran ganda antara pekerjaan dan keluarga. Hal ini, pada gilirannya, berdampak pada bagaimana mereka memandang hubungan dengan rekan kerja. Sikap yang baik terhadap pekerjaan memberikan dasar yang kuat untuk merasakan kepuasan lebih besar terhadap peran sosial di tempat kerja, termasuk interaksi dengan rekan kerja. Dengan kata lain, organisasi yang mendukung sikap positif terhadap pekerjaan dan membantu karyawan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat mendorong lingkungan kerja yang lebih harmonis dan meningkatkan kepuasan interpersonal di antara karyawan.

4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: *Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap kepuasan kerja akan meningkat jika budaya organisasi kuat. Sebaliknya, jika budaya organisasi lemah, pengaruh Perceived Organizational Support terhadap kepuasan kerja akan berkurang*

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* untuk variabel moderasi (Budaya organisasi x Perceived Organizational Support) sebesar 0,134. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel moderator Budaya organisasi mampu menguatkan pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kepuasan kerja yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (3,809) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,031) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa Budaya organisasi yang baik mampu memperkuat pengaruh *perceived organizational support* terhadap Kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis keempat dapat **diterima**.

Budaya organisasi yang baik mampu memperkuat pengaruh Perceived Organizational Support terhadap kepuasan kerja. Artinya, ketika organisasi memiliki budaya yang mendukung dan mendorong perilaku positif, dukungan yang dirasakan karyawan dari organisasi akan lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Dalam penelitian ini, variabel *Perceived Organizational Support* diukur melalui empat indikator: keadilan, dukungan dari atasan, imbalan dari organisasi, dan kondisi kerja. Sementara itu, variabel kepuasan kerja diukur melalui lima indikator: pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, dan

rekan kerja. Variabel budaya organisasi diukur melalui tiga indikator: sikap terhadap pekerjaan, perilaku saat bekerja, dan disiplin kerja.

Indikator *Perceived Organizational Support* dengan nilai loading tertinggi adalah dukungan dari atasan, sedangkan untuk kepuasan kerja, indikator tertinggi adalah gaji, dan untuk budaya organisasi, indikator tertinggi adalah perilaku saat bekerja. Hasil ini menunjukkan bahwa perilaku positif karyawan saat bekerja berperan penting dalam memperkuat persepsi mereka terhadap dukungan dari atasan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan mereka terhadap gaji.

Artinya, ketika karyawan menunjukkan perilaku yang baik dan produktif di tempat kerja, mereka lebih cenderung merasa dihargai dan didukung oleh atasan, sehingga kepuasan terhadap gaji yang diterima menjadi lebih tinggi. Hal ini menandakan bahwa budaya kerja yang mendorong perilaku positif tidak hanya berkontribusi pada produktivitas, tetapi juga memengaruhi bagaimana karyawan merasakan dukungan organisasi serta kepuasan terhadap kompensasi finansial.

Sebaliknya, indikator *Perceived Organizational Support* dengan nilai loading terendah adalah keadilan, indikator kepuasan kerja dengan nilai loading terendah adalah rekan kerja, dan untuk budaya organisasi, indikator terendah adalah sikap terhadap pekerjaan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin positif sikap seseorang terhadap pekerjaan, semakin kuat pengaruh persepsi karyawan terhadap keadilan dalam organisasi terkait dengan hubungan mereka dengan rekan kerja.

Artinya, sikap positif terhadap pekerjaan tidak hanya berdampak pada peningkatan persepsi mereka terhadap keadilan tetapi juga berkontribusi pada bagaimana karyawan melihat dan berinteraksi dengan rekan-rekan mereka di dalam organisasi.

Hasil uji hipotesis penelitian ini secara keseluruhan dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 4.18
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Koefisien	T statistics	Keterangan
1	<i>Work life balance</i> yang baik memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan	0,379	t hitung (6,447) > t tabel (1,96)	Diterima
2	<i>Perceived Organizational Support</i> yang memadai memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja	0,150	t hitung (3,555) > t tabel (1,96)	Diterima
3	Pengaruh <i>work life balance</i> terhadap kepuasan kerja akan meningkat jika budaya organisasi kuat. Sebaliknya, jika budaya organisasi lemah, pengaruh <i>work life balance</i> terhadap kepuasan kerja akan berkurang	0,151	t hitung (3,976) > t tabel (1,96)	Diterima
4	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap kepuasan kerja akan meningkat jika budaya organisasi kuat. Sebaliknya, jika budaya organisasi lemah, pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap kepuasan kerja akan berkurang	0,134	t hitung (3,809) > t tabel (1,96)	Diterima

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

5.1.1. Kesimpulan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan Riset Gap Penelitian terdahulu terkait peran *work life balance* terhadap kepuasan kerja, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “Peningkatan Kepuasan Kerja Melalui *Work Life Balance* dan *Perceived Organizational Support* Dimoderasi Budaya Organisasi”. Jawaban hasil penelitian terhadap masalah penelitian adalah sebagaimana berikut :

1. Pegawai dengan keseimbangan kehidupan kerja yang baik akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya.
2. Pegawai yang merasa didukung, dihargai, dan lebih terlibat dalam pekerjaannya akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya.
3. Budaya organisasi yang positif dapat memperkuat dampak *work-life balance* terhadap kepuasan kerja. Jika budaya organisasi mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, karyawan akan lebih mudah mencapai keseimbangan tersebut, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja.
4. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat memperkuat pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kepuasan kerja. Ketika budaya organisasi menekankan keadilan, dukungan, dan

penghargaan, karyawan yang merasakan dukungan dari organisasi akan lebih mungkin merasa puas dengan pekerjaan mereka.

5.1.2. Kesimpulan Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian empiris dalam penelitian ini maka kesimpulan pembuktian hipotesis adalah sebagaimana berikut :

1. *Work life balance* yang baik memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. *Perceived Organizational Support* yang memadai memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja.
3. Budaya organisasi yang baik mampu memperkuat pengaruh *work life balance* terhadap Kepuasan kerja.
4. Budaya organisasi yang baik mampu memperkuat pengaruh *perceived organizational support* terhadap Kepuasan kerja.

5.2. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pemahaman dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Temuan penelitian ini menegaskan pentingnya *work-life balance* dan *perceived organizational support* (POS) sebagai determinan utama dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Secara khusus, penelitian ini memperluas teori-teori sebelumnya dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai moderator yang memperkuat hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja, serta antara POS dan kepuasan kerja. Dengan demikian, penelitian ini menekankan pentingnya budaya organisasi yang mendukung sebagai faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana karyawan merasa didukung baik dari segi keseimbangan hidup dan pekerjaan maupun dari segi dukungan yang mereka terima dari organisasi. Implikasi ini dapat menjadi landasan bagi pengembangan strategi manajemen yang lebih efektif dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mendorong produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Pengelolaan waktu yang efektif antara pekerjaan dan peran keluarga memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja, terutama dalam konteks hubungan dengan rekan kerja. Semakin baik seseorang dalam menjaga keseimbangan waktu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dalam hubungan dengan rekan kerja. Ini menunjukkan bahwa individu yang mampu mengelola waktunya dengan baik cenderung memiliki interaksi yang lebih positif dengan rekan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan. Selain itu, hasil penelitian ini juga menegaskan pentingnya upaya untuk mencapai keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi guna memastikan kepuasan kerja yang menyeluruh.

Penelitian juga mengungkapkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa memiliki cukup waktu untuk menjalankan peran mereka di tempat kerja dan dalam keluarga, mereka juga cenderung merasa bahwa organisasi memperlakukan mereka dengan adil. Hal ini dapat memperkuat rasa kepercayaan dan komitmen terhadap organisasi. Lebih jauh lagi, ketika karyawan merasa puas dengan cara mereka menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung merasa lebih didukung oleh atasan mereka, meskipun dampaknya mungkin tidak sebesar faktor lainnya. Temuan ini menekankan pentingnya menjaga keseimbangan hidup karyawan untuk memastikan bahwa mereka merasa didukung dan dihargai dalam lingkungan kerja mereka.

Budaya organisasi yang positif juga berperan penting dalam memperkuat pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja. Ketika budaya organisasi mendukung dan mempromosikan nilai-nilai positif, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dapat lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, budaya organisasi yang baik juga dapat memperkuat pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kepuasan kerja. Artinya, dukungan yang dirasakan karyawan dari organisasi menjadi lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja mereka ketika budaya organisasi mendorong perilaku positif.

5.3. Implikasi Manajerial

1. Terkait variabel *Work-life balance* menunjukkan bahwa nilai loading tertinggi adalah indikator Keseimbangan keterlibatan sedangkan terendah adalah Keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga sehingga untuk meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dalam organisasi harus meningkatkan Keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga dan mempertahankan Keseimbangan keterlibatan. hal ini dilakukan dengan mengimplikasikan kebijakan waktu kerja yang lebih fleksibel dan menyelenggarakan penguatan kompetensi SDM dengan pelatihan tentang manajemen waktu dan keterampilan organisasi untuk membantu karyawan lebih efektif dalam membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka.
2. Terkait variabel *Perceived Organizational Support* menunjukkan bahwa nilai loading faktor tertinggi pada variable *Perceived Organizational Support* adalah indikator dukungan dari atasan sementara terendah adalah Keadilan. Sehingga untuk meningkatkan persepsi dukungan organisasi maka organisasi harus meningkatkan persepsi karyawan akan keadilan dalam organisasi dan mempertahankan persepsi positif karyawan terhadap dukungan dari atasan. Hal ini dilakukan dengan memastikan bahwa semua keputusan yang berhubungan dengan promosi, kompensasi, dan penugasan pekerjaan dilakukan secara transparan. Mengomunikasikan kriteria dan proses yang digunakan dalam pengambilan keputusan dapat membantu karyawan merasa lebih dihargai dan diperlakukan dengan adil.

3. Terkait variabel Kepuasan kerja menunjukkan bahwa Indikator kepuasan kerja dengan nilai loading tertinggi adalah Gaji sedangkan terendah adalah rekan kerja. Untuk mendorong kepuasan kerja maka organisasi harus mempertahankan kepuasan karyawan terhadap imbalan finansial yang diterimanya dan meningkatkan kepuasan terhadap rekan kerja. Hal ini dilakukan dengan melakukan evaluasi berkala terhadap struktur gaji untuk memastikan bahwa imbalan finansial yang diberikan sesuai dengan beban kerja dan menyelenggarakan pelatihan tentang keterampilan komunikasi, kerja sama tim, menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan suportif, termasuk menyediakan peluang untuk interaksi tim yang positif dan kegiatan pembinaan hubungan antar karyawan dan resolusi konflik.
4. Terkait variabel Budaya organisasi menunjukkan bahwa indikator budaya kerja dengan nilai loading tertinggi adalah perilaku saat bekerja dan terendah adalah sikap terhadap pekerjaan sehingga untuk meningkatkan implementasi budaya kerja yang baik organisasi harus meningkatkan sikap yang baik terhadap pekerjaan dan mempertahankan perilaku yang baik saat bekerja. Hal ini dilakukan dengan implementasi program penghargaan yang mengakui karyawan yang menunjukkan sikap positif dan komitmen terhadap pekerjaan. Penghargaan ini dapat berupa sertifikat, bonus, atau bentuk pengakuan lainnya yang mendorong karyawan untuk terus berkontribusi secara positif. kemudian, organisasi dapat memberikan umpan balik secara rutin kepada karyawan mengenai perilaku mereka di tempat kerja. Umpan balik yang konstruktif dapat membantu karyawan

menyadari dampak dari perilaku mereka terhadap tim dan organisasi secara keseluruhan.

5.4. Keterbatasan Penelitian

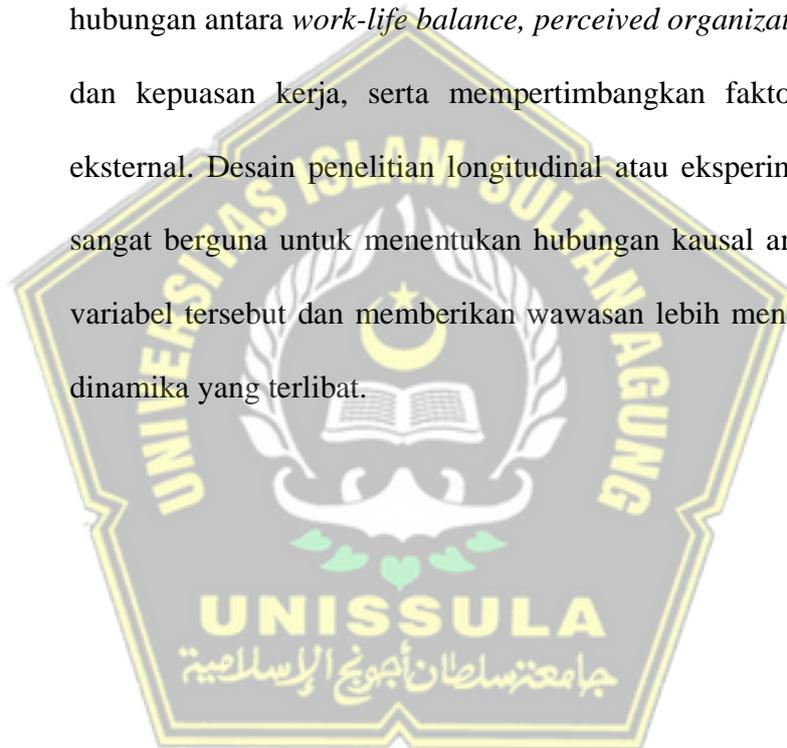
Keterbatasan penelitian ini meliputi beberapa aspek yang perlu diperhatikan.

1. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus yang hanya melibatkan pegawai pada KPPBC TMP A Semarang. Jika sampel terdiri dari karyawan di sektor atau lokasi tertentu, hasilnya mungkin tidak sama atau berlaku luas.
2. Penelitian ini hanya menggunakan metode survey melalui kuisioner tanpa melakukan metode wawancara sehingga hasilnya dapat dipengaruhi oleh bias subjektif, baik dari responden maupun peneliti, yang dapat memengaruhi keakuratan data yang dikumpulkan.
3. Penelitian ini berfokus pada variabel tertentu tanpa mempertimbangkan faktor eksternal atau kontekstual yang mungkin mempengaruhi hubungan antara *work-life balance*, *perceived organizational support*, dan kepuasan kerja.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penelitian mendatang dapat difokuskan pada beberapa arah untuk memperdalam pemahaman tentang hubungan antara variabel yang diteliti.

1. Memperluas sampel untuk mencakup berbagai sektor dan lokasi guna meningkatkan generalisasi temuan.
2. Menggunakan metode pengumpulan data yang lebih beragam dan menerapkan teknik validasi untuk meminimalkan bias subjektif dari responden dan peneliti.
3. Mengeksplorasi variabel tambahan yang mungkin mempengaruhi hubungan antara *work-life balance*, *perceived organizational support*, dan kepuasan kerja, serta mempertimbangkan faktor kontekstual eksternal. Desain penelitian longitudinal atau eksperimen juga akan sangat berguna untuk menentukan hubungan kausal antara variabel-variabel tersebut dan memberikan wawasan lebih mendalam tentang dinamika yang terlibat.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. 2015. Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Andi Offset.
- Akirmak, U., & Ayla, P. 2021. How is time perspective related to burnout and job satisfaction? A conservation of resources perspective. *Personality and Individual Differences*, 181. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109667>
- Alam, A., & Asim, M. 2019. Relationship Between Job Satisfaction And Turnover Intention. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 163. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i2.14618>
- Albalawi, A. S., Naugton, S., Elayan, M. B., & Sleimi, M. T. 2019. Perceived Organizational Support, Alternative Job Opportunity, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Moderated-mediated Model. *Organizacija*, 52(4), 310–324. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0019>
- Alfi Anita Zain, M., & Churiyah, M. 2022. Work-Life Balance In Mobile Working Era: A Bibliometric Analysis. *Jurnal Syntax Transformation*, 3(05), 643–654. <https://doi.org/10.46799/jst.v3i5.555>
- Aria, A., Jafari, P., & Behifar, M. 2019. Authentic Leadership and Teachers' Intention to Stay: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Psychological Capital. *World Journal of Education*, 9(3), 67. <https://doi.org/10.5430/wje.v9n3p67>
- Arief, N. R., Purwana, D., & Saptono, A. 2021. The International Journal of Social Sciences World Effect of Quality Work of Life (QWL) and Work-Life Balance on Job Satisfaction through Employee Engagement as Intervening Variables. *The International Journal of Social Sciences World TIJOSSW*, 3(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.5068429>
- Aselage, J., & Eisenberger, R. 2003. Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491. <http://proquest.umi.com/pqdlink?did=410774081&Fmt=7&clientId=25620&RQT=309&VName=PQD>
- Bataineh, K. adnan. 2019. Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Casper, W. J., Martin, J. A., Buffardi, L. C., & Erdwins, C. J. 2002. Work-family conflict, perceived organizational support, and organizational commitment among employed mothers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(2), 99–108. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.2.99>
- Celep, C., & Yilmazturk, O. E. 2012. The Relationship among Organizational Trust, Multidimensional Organizational Commitment and Perceived Organizational Support in Educational Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5763–5776. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.512>
- Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M., & Khosravizadeh, O. 2019. Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-

- efficacy among nurses. *Nursing Practice Today*, 6(2), 86–93.
<http://npt.tums.ac.ir>
- Demir, S. 2020. The role of self-efficacy in job satisfaction, organizational commitment, motivation and job involvement*. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2020(85), 205–224.
<https://doi.org/10.14689/ejer.2020.85.10>
- Farasat, M., Azam, A., & Hassan, H. 2021. Supervisor bottom-line mentality, workaholism, and workplace cheating behavior: the moderating effect of employee entitlement. *Ethics and Behavior*, 31(8), 589–603.
<https://doi.org/10.1080/10508422.2020.1835483>
- Ghozali, I., & Latan, H. 2015. *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan. Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gillespie, M. A., Balzer, W. K., Brodke, M. H., Garza, M., Gerbec, E. N., Gillespie, J. Z., Gopalkrishnan, P., Lengyel, J. S., Sliter, K. A., Sliter, M. T., Withrow, S. A., & Yugo, J. E. 2016. Normative measurement of job satisfaction in the US. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 516–536.
<https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0223>
- Giovanna Ganesini, Serena Cubico, Giuseppe Favretto, & João Leitã. 2018. Women Entrepreneurship in India: A Work-Life Balance Perspective. In *Studies on Entrepreneurship, Structural Change and Industrial Dynamics* (Vol. 13, pp. 301–311). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-319-89336-5_13
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. 2003. The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Griep, Y., & Bankins, S. 2022. The ebb and flow of psychological contract breach in relation to perceived organizational support: Reciprocal relationships over time. *Economic and Industrial Democracy*, 43(1), 344–361.
<https://doi.org/10.1177/0143831X19897415>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. 2019. When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Han, S. T., Nugroho, A., Kartika, E. W., & Kaihatu, T. S. 2011. Komitmen Afektif Dalam Organisasi Yang Dipengaruhi Perceived Organizational Support Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 14(2).
<https://doi.org/10.9744/jmk.14.2.109-117>
- Haryono, S., Muhammadiyah, U., Yusda, Y., Ambarwati, I., Mohd, Y., & Saad, S. M. 2019. DO ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ORGANIZATIONAL JUSTICE ENHANCE JOB PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION? A STUDY OF INDONESIAN EMPLOYEES. In *Academy of Strategic Management Journal* (Vol. 18, Issue 1).
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. 2014. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein’s model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Hussain, A., & Mohamed, R. 2011. JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.

- Iqbal Sabarin Sukur, M., & Irma Susanty, A. 2022. Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Mnc Investama Tbk (Studi Pada Divisi Sosial Media Dan Media Manajemen). *EProceedings of Management*, 9–3.
- Irfan, M. 2022. Peran Lingkungan Kerja, Keadilan Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 3(3). <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v3i3.1315>
- Irma, D., Maemunah, S., Mahfud, I., Fahlevi, M., & Dhyan Parashakti, R. 2020. Work-Life Balance and Job Satisfaction: A Case Study of Employees on Banking Companies in Jakarta. *International Journal of Control and Automation*, 13(4), 439–451.
- Janssen, O. 2005. The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573–579. <https://doi.org/10.1348/096317905X25823>
- Jeanson, S., & Michinov, E. 2020. What is the key to researchers' job satisfaction? One response is professional identification mediated by work engagement. *Current Psychology*, 39(2), 518–527. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9778-2>
- Kinnary, N. R., & Tanuwijaya, J. 2022. Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Keseimbangan Kehidupan Kerja. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 142–149. <https://doi.org/10.26905/jbm.v9i2.8170>
- Lambert, E. G. 2010. The relationship of organizational citizenship behavior with job satisfaction, turnover intent, life satisfaction, and burnout among correctional staff. *Criminal Justice Studies*, 23(4), 361–380. <https://doi.org/10.1080/1478601X.2010.516533>
- Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., & Hogan, N. L. 2016. Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *Social Science Journal*, 53(1), 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2015.10.001>
- Li, X., Zhang, Y., Yan, D., Wen, F., & Zhang, Y. 2020. Nurses' intention to stay: The impact of perceived organizational support, job control and job satisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 76(5), 1141–1150. <https://doi.org/10.1111/jan.14305>
- Mangkunegara, A. P. A. A. 2005. *Perilaku dan budaya organisasi (Vol. 1)*. Refika Aditama .
- Muafi, M. 2021. Investigating the Dimensionality of Work Life Balance in Islamic Perspective (Wlbip): An Insight from Indonesia. *Journal of Islamic Business and Management (JIBM)*, 11(01). <https://doi.org/10.26501/jibm/2021.1101-013>
- Muafi, M., Siswanti, Y., & Anwar, M. Z. 2021. Work life balance in Islamic perspective (WLBIP) and its impact on organizational citizenship behavior in islamic perspective (OCBIP) and service performance. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 10(3), 223–230. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i3.1150>

- Ningsih, S., & Tristiana Rijanti. 2021. pengaruh kepribadian, work-life balance, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. *JURNAL MANAJEMEN*, 13(2), 315–323.
- Novitasari, A. T. 2021. Digital Media Marketing Strategies for MSMEs during the Covid-19 Pandemic. *Focus*, 2(2), 72–80. <https://doi.org/10.37010/fcs.v2i2.348>
- Nurhasanah, N., Pratama, Y. A. S., & Nurmaisayah, I. 2023. The Effect of Job Satisfaction, Work-Life Balance and Psychological Well-Being on Employee Performance at PT. JAS. *Applied Quantitative Analysis*, 2(2), 1–13. <https://doi.org/10.31098/quant.944>
- Otrębski, W. 2022. The Correlation between Organizational (School) Climate and Teacher Job Satisfaction—The Type of Educational Institution Moderating Role. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph19116520>
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. 2009. Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224–236. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.002>
- Pranitasari, D., & Cici Bela Saputri. 2020. PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 11(1), 46–52.
- Pratama, H. P., & Setiadi, I. K. 2021. PENGARUH WORK LIFE BALANCE TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN MILENIAL PERUSAHAAN STARTUP DI JAKARTA. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 4(2), 25–39. <https://doi.org/10.24176/bmaj.v4i2.6602>
- Respati, B. W., Ihwanudin, M., & Kurniawati, M. 2023. PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA TERHADAP PERFORMA KARYAWAN PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA. *Jurnal Manajerial*, 10(02), 179–198. <https://doi.org/10.30587/manajerial.v10i02.5363>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. 2020. Improving Employee Performance Through Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. In *Systematic Reviews in Pharmacy* (Vol. 11, Issue 12).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2013. *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2007. *Organization behaviour*. In *Organization behaviour*. Pearson/Prentice Hall.
- Schlesinger, D. 2017. Organizational culture. 2017 Joint Rail Conference, JRC 2017, 511(Yicemap 2019), 88–91. <https://doi.org/10.1115/JRC2017-2247>

- Shabrina, D., & Ika Zenita Ratnaningsih. 2019. HUBUNGAN ANTARA WORK LIFE BALANCE DENGAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN PT. PERTANI (Persero). *Jurnal Empati* , 8(1), 27–32.
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. 2018. Work-Life Balance: an Integrative Review. In *Applied Research in Quality of Life* (Vol. 13, Issue 1, pp. 229–254). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Srivastava, S., & Agrawal, S. 2020. Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1431–1447. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0063>
- Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.
- Sukmayuda, B. C., & Kustiawan, U. 2022. The Effect of Workplace Empowerment, Quality of Work-Life, Work-Life Balance, Organizational Citizenship Behavior on Job Satisfaction. 4(1).
- Sulistiyawati, N., Kresna Setyadi, I., Nawir, J., Ekonomi, F., Bisnis, D., Pembangunan, U., & Veteran Jakarta, N. 2022. Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi (SIMO) Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial (The Influence of Work Environment, Organizational Culture and Transformational Leadership on Job Satisfaction of Millennial Employees). 3(1), 183–197. <https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.680>
- Supriyanto, S. 2018. Compensation effects on job satisfaction and performance. *Human Systems Management*, 37(3), 281–285. <https://doi.org/10.3233/HSM-181635>
- Syafitri Andra, R., Nayati Utami, H., & Wulida Afrianty, T. 2022. PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP WORK-LIFE BALANCE KARYAWAN. *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis* , 16(2), 174-182. <https://profit.ub.ac.id>
- Taheri, R. H., Miah, Md. S., & Kamaruzzaman, Md. 2020. Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.643>
- Wahyuniardi, R., & Nababan, H. R. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknik Industri*, 19(2), 118–126. <https://doi.org/10.22219/jtiumm.vol19.no2.118-126>
- Wehelmina, E., Tinneke, R., Program, T., Bisnis, S. A., Ilmu, J., & Bisnis, A. 2020. Worklife Balance dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Hasjrat Abadi Cabang Kotamobagu (Vol. 1, Issue 5).
- Wen, J., Huang, S. (Sam), & Hou, P. 2019a. Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81(December 2018), 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009>
- Wen, J., Huang, S. (Sam), & Hou, P. 2019b. Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81(December 2018), 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009>

Wen, J., Huang, S. (Sam), & Hou, P. 2019c. Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009>

