

**PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN WORKLIFE
BALANCE TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :
Akbar Atas Aji
NIM : 20402400101

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

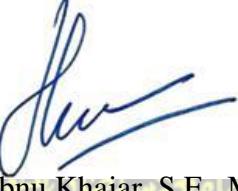
PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *WORKLIFE BALANCE* TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI

Disusun oleh:
Akbar Atas Aji

NIM : 20402400101

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan kehadapan sidang panitia ujian tesis Program Magister
Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Semarang, 18 Juli 2025

Pembimbing


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

NIK. 210491028

LEMBAR PENGUJIAN

PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN WORKLIFE BALANCE TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI

Disusun Oleh:

Akbar Atas Aji

NIM : 20402400101

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 18 Juli 2025



Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar Magister
Manajemen Tanggal 18 Juli 2025



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Akbar Atas Aji
NIM : 20402400101
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Worklife Balance* terhadap Komitmen 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, 18 Juli 2025

Saya yang menyatakan,

Pembimbing
Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

Akbar Atas Aji
NIM : 20402400101

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Akbar Atas Aji
NIM : 20402400101
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: “Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Worklife Balance* terhadap Komitmen Organisasi “. dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif 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 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 18 Juli 2025

Yang menyatakan

Akbar Atas Aji

NIM : 20402400101

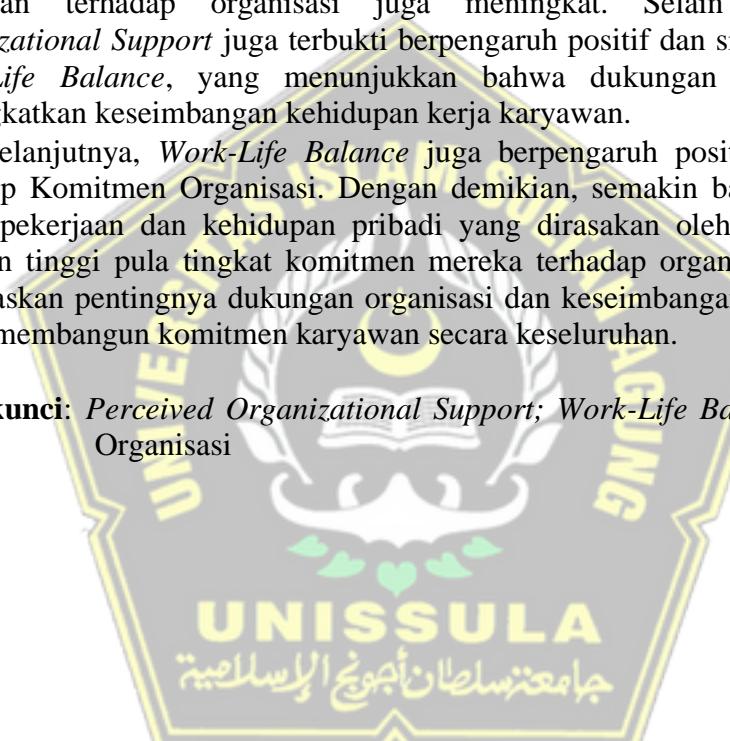
Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Work-Life Balance* terhadap Komitmen Organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan *explanatory research* dengan populasi seluruh SDM Jasa Raharja yang berjumlah 100 orang. Sampel ditentukan dengan metode sensus, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden guna memperoleh hasil yang komprehensif. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala interval 1 hingga 5, dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi, yang berarti semakin tinggi dukungan yang dirasakan dari organisasi, maka komitmen karyawan terhadap organisasi juga meningkat. Selain itu, *Perceived Organizational Support* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work-Life Balance*, yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi dapat meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja karyawan.

Selanjutnya, *Work-Life Balance* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Dengan demikian, semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen mereka terhadap organisasi. Temuan ini menegaskan pentingnya dukungan organisasi dan keseimbangan kerja-kehidupan dalam membangun komitmen karyawan secara keseluruhan.

Kata kunci: *Perceived Organizational Support*; *Work-Life Balance*; Komitmen Organisasi



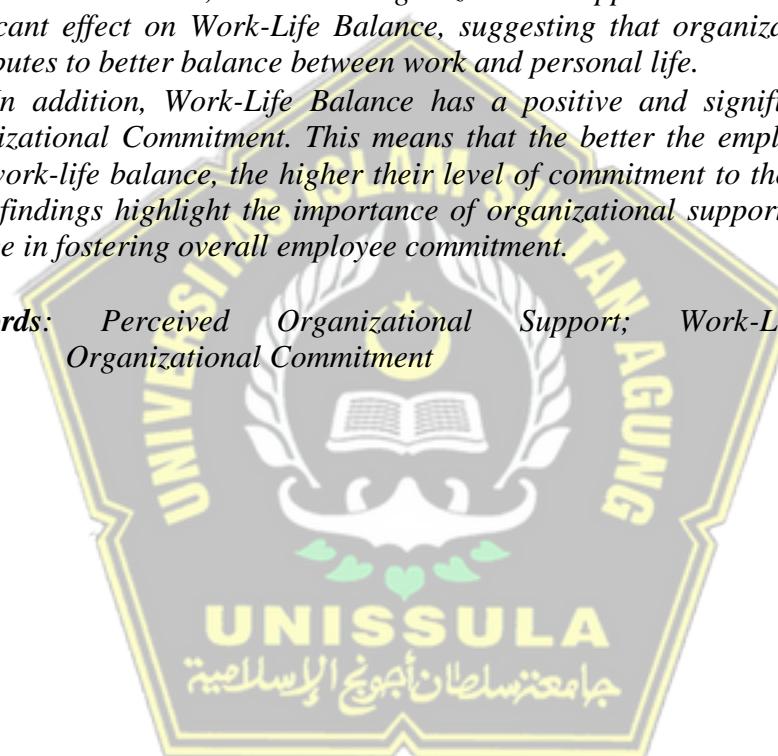
Abstract

This study aims to examine the influence of Perceived Organizational Support and Work-Life Balance on Organizational Commitment. The research adopts an explanatory research approach with a population consisting of all human resources (HR) at Jasa Raharja, totaling 100 individuals. The sample was determined using a census method, involving all members of the population to ensure comprehensive and accurate results. Data was collected through questionnaires using an interval scale ranging from 1 to 5 and analyzed using the Partial Least Squares (PLS) method.

The findings reveal that Perceived Organizational Support has a positive and significant effect on Organizational Commitment, indicating that the more employees feel supported by the organization, the stronger their commitment becomes. Furthermore, Perceived Organizational Support also has a positive and significant effect on Work-Life Balance, suggesting that organizational support contributes to better balance between work and personal life.

In addition, Work-Life Balance has a positive and significant effect on Organizational Commitment. This means that the better the employees perceive their work-life balance, the higher their level of commitment to the organization. These findings highlight the importance of organizational support and work-life balance in fostering overall employee commitment.

Keywords: Perceived Organizational Support; Work-Life Balance; Organizational Commitment



Kata Pengantar

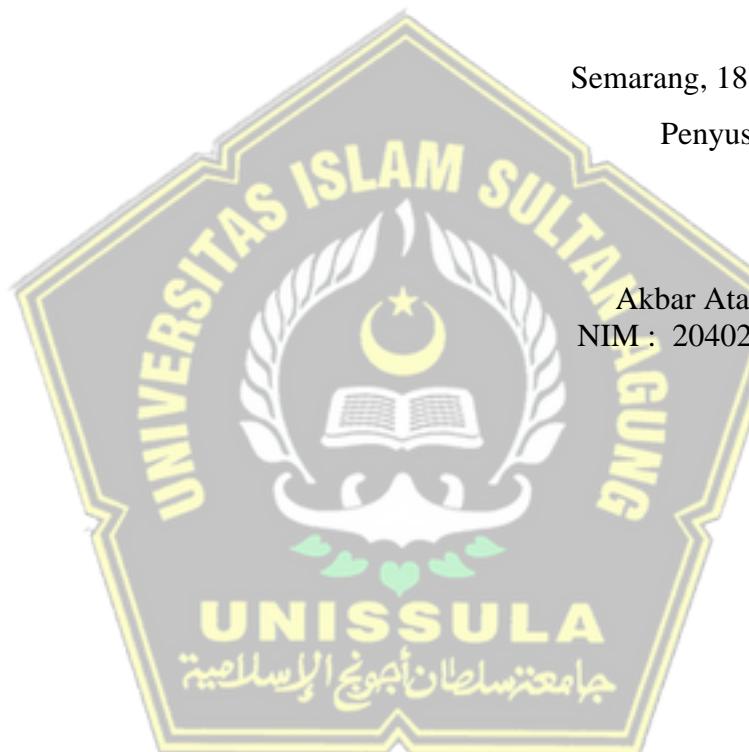
Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan segala rahmat, anugerah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Worklife Balance* terhadap Komitmen Organisasi”.

Terselesaikannya 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 Sulistyo, SE. MM selaku Dekan FE Unissula dan pembimbing yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Kedua orang tua tercinta saya, Ayahanda Agus Hartoto dan Ibu Setyorini yang sangat luar biasa pengorbanannya dalam mendidik, membesarakan, mendoakan dan memberikan kasih sayangnya.
3. Keluarga tercinta, Siska Kusuma Dewi Istri yang selalu memberikan dukungan dan doa dalam setiap langkah. Diaz Ainun Zahra, Jihan Aqila Zahra dan Adzkia Salima Zahra anak-anak solehahnya bapak penyemangat dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Teman-teman seperjuangan dalam menempuh S2 ini, Harry Kurniawan, Ilham Sihombing, Wahyu Akbar Adiguna, bang Efri Padang, om Cumi Jakarta, bang Ricki Aceh, bang Heri SPI, om Anto Pekalongan, Mas Dani Singaraja, om Faizal Kendari yang saling memberikan dukungan dalam perkuliahan dan penyelesaian tesis.
5. Pimpinan Jasa Raharja Wilayah Sumatera Utara, kawan sejawat dan semua yang telah membantu dalam penyelesaian penelitian ini.
6. Para Dosen dan staf Fakultas Ekonomi Unissula yang memberikan dukungan dalam penyelesaian tesis ini.

7. 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 PERSETUJUAN TESIS	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
Abstrak	vi
Abstract	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi.....	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Masalah	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1. Komitmen Organisasi	6
2.2. Perceived Organizational Support (POS)	11
2.3. Work Life Balance (WLB).....	13
2.4. Hubungan Antar Variabel.....	15
2.5. Model Empirik Penelitian.....	18
BAB III METODE PENELITIAN.....	20
3.1 Jenis Penelitian	20
3.2. Populasi dan Sampel.....	20
3.3. Jenis dan Sumber Data	21
3.4. Metode Pengumpulan Data	22
3.5. Operasional Penelitian.....	24
3.6. Metode Analisis Data	26
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	36
4.1. Deskripsi Responden	36

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian	39
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	41
4.3.1. Convergent Validity	42
4.3.2. Discriminant Validity	45
4.3.3. Uji Reliabilitas	48
4.3.4. Uji Multikolinieritas	49
4.4. Pengujian Goodness of Fit	50
4.4.1. R-square (R^2)	51
4.4.2. Q-Square (Q2)	51
4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	52
4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung	53
4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Perceived Organizational Support terhadap Komitmen organisasi melalui mediasi Work-Life Balance	57
4.6. Pembahasan	58
BAB V PENUTUP	65
5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian	65
5.2. Implikasi Teoritis	65
5.3. Implikasi Praktis	67
5.4. Limitasi Hasil Penelitian	68
5.5. Agenda Penelitian Mendatang	69
DAFTAR PUSTAKA	71
LAMPIRAN I LEMBAR KUISIONER	75
Lampiran 2. Deskripsi Responden	79
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....	80
Lampiran 4. Full Model PLS	81
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)	82
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)	84
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)	85

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Persaingan di industri asuransi saat ini semakin ketat seiring dengan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap perlindungan finansial dan pertumbuhan teknologi digital. Perusahaan asuransi berlomba-lomba menawarkan produk yang lebih inovatif, fleksibel, dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Digitalisasi telah menjadi faktor kunci dalam persaingan ini, di mana banyak perusahaan mengadopsi teknologi berbasis *artificial intelligence* (AI), big data, dan platform digital untuk meningkatkan efisiensi layanan serta mempercepat proses klaim dan *underwriting*. Selain itu, munculnya insurtech, yaitu perusahaan rintisan berbasis teknologi di bidang asuransi, turut mengubah lanskap industri dengan menawarkan layanan yang lebih cepat, transparan, dan berbasis data.

Di sisi lain, persaingan juga terjadi dalam hal tarif premi dan manfaat polis yang semakin beragam, memaksa perusahaan untuk memberikan nilai tambah melalui layanan pelanggan yang lebih baik dan program loyalitas. Regulasi yang ketat serta tantangan ekonomi global turut memengaruhi strategi perusahaan asuransi dalam menjaga daya saing dan keberlanjutan bisnis mereka di tengah persaingan yang semakin dinamis.

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjangnya. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih loyal, produktif, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Sebaliknya, rendahnya komitmen organisasi dapat menyebabkan peningkatan turnover, penurunan kinerja, serta berkurangnya efektivitas dalam pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menjadi aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia.

Salah satu faktor yang diyakini berkontribusi terhadap peningkatan komitmen organisasi adalah *Perceived Organizational Support* (POS) atau persepsi dukungan organisasi (Fitria & Roza Linda, 2019a). POS mengacu pada sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Pratiwi & Muzakki, 2021). Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, mereka cenderung memiliki rasa keterikatan yang lebih kuat, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen mereka terhadap perusahaan (Fatmawati & Azizah, 2022).

Selain *Perceived Organizational Support* (POS), *Work-Life Balance* juga memainkan peran penting dalam membentuk komitmen organisasi seseorang (T. Liu et al., 2021). Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki keseimbangan yang baik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung lebih puas dan termotivasi dalam bekerja (Hye

Kyoung Kim, 2019). Kondisi ini menciptakan ikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen afektif (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017a). Karyawan yang dapat mengelola waktu dengan baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi juga lebih kecil kemungkinannya untuk mencari peluang di tempat lain, sehingga memperkuat komitmen berkelanjutan mereka (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017b). Selain itu, perasaan memiliki tanggung jawab moral terhadap organisasi juga dapat tumbuh ketika mereka merasa perusahaan mendukung kesejahteraan mereka secara keseluruhan (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017b). Dengan demikian, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan.

Beberapa studi terdahulu menunjukkan bahwa POS memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Chaidir et al., 2023; Fatmawati & Azizah, 2022; Fitria & Roza Linda, 2019a; Pratiwi & Muzakki, 2021), sementara studi lainnya menemukan bahwa hubungan tersebut tidak signifikan (Sumardjo & Supriadi, 2023). Oleh karena itu, terdapat *research gap* yang perlu dikaji lebih lanjut untuk memahami bagaimana kedua variabel ini secara simultan mempengaruhi komitmen organisasi dalam berbagai konteks pekerjaan dan industri.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Work Life Balance* terhadap komitmen organisasi. Studi ini diharapkan dapat

memberikan kontribusi akademik dalam memahami dinamika komitmen organisasi serta memberikan wawasan praktis bagi manajemen perusahaan dalam merancang strategi untuk meningkatkan keterikatan karyawan dengan organisasi.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan *research gap* terkait peran *Perceived Organizational Support* terhadap komitmen organisasi maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana peningkatan Komitmen Pegawai Jasa Raharja melalui *Perceived Organizational Support* dan *Work Life Balance*?”. Kemudian pertanyaan penelitian (*research question*) yang muncul dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap komitmen organisasi?
2. Bagaimana pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Life Balance*?
3. Bagaimana pengaruh *Work Life Balance* terhadap komitmen organisasi?

1.3. Tujuan Masalah

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui dan menganalisis secara empiris *Perceived Organizational Support* terhadap komitmen organisasi.

2. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Life Balance*.
3. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *Work Life Balance* terhadap komitmen organisasi.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini antara lain :

1. Teoritis

Penelitian ini dapat memperkaya literatur tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peran *Perceived Organizational Support* dan *Work Life Balance* dalam meningkatkan komitmen organisasi.

2. Praktis

a. Individu. Studi ini memberikan wawasan tentang bagaimana *Perceived Organizational Support* dapat memengaruhi perkembangan pribadi dan profesional mereka.

b. Akademisi: Penelitian ini menambah literatur akademis mengenai peran dukungan supervisi dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap tingkat komitmen organisasi, yang dapat menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut.

c. Organisasi. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar pengambilan Keputusan dalam peningkatan komitmen SDM.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Komitmen Organisasi

Porter, Steers, dan Mowday (1974) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sejauh mana individu mengidentifikasi diri, terlibat, dan loyal terhadap organisasi tempatnya bekerja. Komitmen ini umumnya tercermin dalam tiga aspek utama yang saling berkaitan, yaitu:

- a) keyakinan yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi,
- b) kesediaan untuk berupaya secara maksimal demi kepentingan organisasi, dan
- c) keinginan yang jelas untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Definisi tersebut secara konseptual menggambarkan bahwa komitmen organisasi bukan hanya sekadar keterikatan emosional, tetapi juga mencakup dimensi kognitif dan perilaku, yang mencerminkan loyalitas serta dedikasi individu terhadap organisasi.

Robbins, S. P., & Judge (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Ghosh & R (2014) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sejauh mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bersama organisasi.

Komitmen organisasi sangat mencerminkan sikap individu terhadap organisasinya dalam bentuk afektif, normatif dan berkelanjutan (Amernic & Aranya, 2005).

Komitmen afektif diwujudkan dalam keterikatan pada organisasi; kemudian komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan masing-masing melibatkan tanggung jawab yang dirasakan dan biaya pengurangan yang dirasakan (Angle & Perry, 1983; Swailes, 2002). Di antara tiga jenis komitmen, komitmen afektif dihipotesiskan memiliki efek terbesar pada sikap kerja pribadi (Kaur & Mittal, 2020). Hal ini dikarenakan karakteristik komitmen afektif meliputi keterikatan pada organisasi, identifikasi dengan budaya organisasi, dan kemauan untuk terus menjadi anggota organisasi (Ribeiro & Domingo, Álvaro Cuervo, 2007).

Dibandingkan dengan komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan, individu dengan komitmen afektif memiliki lebih banyak motivasi untuk mewujudkan keberhasilan kerja dan berkontribusi lebih banyak pada organisasinya (McCormick & Donohue, 2019). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa komitmen afektif secara positif mempengaruhi hasil pribadi, seperti hasil kerja. Komitmen afektif muncul dari persepsi positif individu terhadap organisasinya (Ribeiro & Domingo, Álvaro Cuervo, 2007).

Peningkatan permintaan akan kualitas dan hasil kerja dalam beberapa waktu terahir telah menunjukkan pentingnya komitmen afektif (Cao et al., 2020). Komitmen afektif dapat membimbing individu untuk mengembangkan sikap positif terhadap organisasi mereka (W. Liu et al., 2019). Individu dengan komitmen afektif ingin tetap berada di organisasi mereka, karena mereka mengidentifikasi dengan budaya dan suasana organisasi, dan bersedia menginvestasikan upaya untuk

mencapai kesuksesan proyek (W. Liu et al., 2019). sehingga, komitmen afektif adalah faktor kunci yang mempengaruhi perilaku seseorang.

Komitmen afektif yang tinggi dapat memotivasi para profesional konstruksi untuk meningkatkan efisiensi kerja, berkontribusi lebih banyak tanpa memandang peran, dan meningkatkan efisiensi organisasi (Avoyan & Ramos, 2020; Mercurio, 2015; Primiana, 2018). Individu dengan komitmen afektif merasa terikat dengan perusahaan tempat mereka bekerja, mengidentifikasi dengan budaya dan tujuan perusahaan, dan ingin bertahan di organisasi (Ribeiro & Domingo, Álvaro Cuervo, 2007).

Karyawan dengan komitmen afektif peduli dan melindungi kepentingan organisasi mereka dan bersedia menginvestasikan lebih banyak upaya untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan jika tuntutan melampaui tugas peran mereka (Odoardi et al., 2019). Teori *Conservatory of Resources* berpendapat bahwa karyawan yang melekat pada organisasinya tidak menganggap frustasi memiliki stres kerja yang berkelanjutan (Ofori-Sasu et al., 2019). Mereka juga tidak menghemat sumber daya pribadi karena tugas yang memberatkan, sebaliknya, mereka bersedia melakukan lebih banyak upaya untuk membantu mencapai tujuan organisasi (Cao et al., 2020).

Teori lain juga dapat diterapkan untuk menjelaskan potensi komitmen afektif dalam memoderasi hubungan *stress-strain* antara *Work Family Conflict* dan *job burnout*, yaitu teori *broaden-and-build* (Fredrickson, 2001). Menurut teori B&B, emosi positif, sikap dan emosi positif ini dapat membantu membangun dan

memperluas kesejahteraan subjektif karyawan, sehingga mengurangi *Work Family Conflict* dan kelelahan kerja yang diakibatkannya (Fredrickson, 2001).

Meyer dan Allen (1990) mengidentifikasi konsep komitmen organisasi ke dalam tiga bentuk menggunakan model multi dimensi, yaitu *Affective Commitment*, *Continuance Commitment* (*komitmen berkesinambungan*) dan *Normative Commitment* (*komitmen normatif*) adalah sebagai berikut:

1. *Affective Commitment* (Komitmen Afektif). *Affective commitment* mengacu pada keterikatan emosional karyawan pada organisasi, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi (Meyer dan Allen, 1991). Karyawan yang memiliki *affective commitment* yang kuat akan lebih aktif dan akan tetap bertahan dalam organisasi, karena karyawan sendiri yang menginginkan hal tersebut (*want to*).
2. *Continuance commitment* mengacu pada kerugian yang karyawan asosiasikan terkait dengan meninggalkan organisasi. Munculnya *continuance commitment* ini apabila karyawan tetap bertahan pada organisasi karena adanya kebutuhan berupa gaji serta keuntungan-keuntungan lain yang berkaitan dengan kebutuhan untuk hidup atau karena karyawan tersebut tidak mendapatkan pekerjaan. Meyer dan Allen (1991) juga menjelaskan jika karyawan yang memiliki *continuance commitment* tetap bertahan didalam suatu organisasi karena mereka memang membutuhkannya (*need to*).
3. *Normative Commitment* (Komitmen Normatif). *Normative commitment* mencerminkan perasaan akan kewajiban untuk terus melanjutkan

pekerjaan. Menurut Meyer dan Allen (1991) karyawan yang memiliki *normative commitment* pada organisasinya, akan bertahan dalam organisasi karena mereka merasa harus tetap bertahan dalam organisasi (*ought to*).

Pengukuran komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer (1990) menggunakan skala yaitu *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang terdiri dari tiga dimensi dalam komitmen organisasi yaitu *Affective Commitment Scale* (ACS), *Continuance Commitment Scale* (CCS) dan *Normative Commitment Scale* (NCS). Dengan demikian *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) memiliki 24 item. Masing-masing ACS, CCS dan NCS berisi 8 buah pernyataan. Namun, pada penelitian ini, penulis akan menggunakan 18 item *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1990) yang disesuaikan dengan locus penelitian dengan rincian sebagaimana berikut :

1. *Affective Commitment Scale* (ACS) 6 pertanyaan dengan 3 pertanyaan *reverse scored*
2. *Continuance Commitment Scale* (CCS) 6 pertanyaan; dengan 1 pertanyaan *reverse scored*
3. *Normative Commitment Scale* (NCS) 6 pertanyaan. dengan 1 pertanyaan *reverse scored*

2.2. *Perceived Organizational Support (POS)*

Perceived organizational support (POS) dianggap sebagai suatu keyakinan global yang terbentuk oleh karyawan mengenai penilaian mereka terhadap organisasi berdasarkan pada pengalaman karyawan terhadap aturan dan interaksi dengan organisasi dan persepsi karyawan mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan (Eisenberger et al, 1986).

Teori pertukaran sosial menjelaskan, *perceived organizational support* (POS) dalam organisasi dapat menjadikan karyawan memiliki tanggung jawab untuk peduli terhadap organisasi dan membantu tercapainya suatu tujuan dalam organisasi (Eisenberger et al, 1986). Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari Eisenberger et al (1986) karyawan yang diperlakukan dengan baik dan dihargai kontribusi karyawan, maka karyawan akan melakukan timbal balik pada organisasi dengan berkomitmen terhadap organisasi dan membentuk perilaku yang dapat menguntungkan organisasi.

Konsep dari *perceived organizational support* (POS) menjelaskan bagaimana suatu organisasi memperlakukan karyawan yang kemudian dijadikan karyawan sebagai persepsi dukungan terhadap organisasi. Dengan adanya *perceived organizational support* (POS), kebutuhan sosioemosional karyawan seperti *respect* (penghargaan), *caring* (kepedulian), dan *affiliation* (keanggotaan) terpenuhi, sehingga akan meningkatkan persepsi dukungan serta tanggung jawab karyawan kepada organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Berdasarkan paparan teori di atas, dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* (POS) yaitu persepsi karyawan mengenai sejauh mana

organisasi dapat memperhatikan dan menghargai kontribusi, memberikan dukungan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Eisenberger et al, 1986).

Kurtessis et al (2015) menyatakan bahwa berdasarkan teori *perceived organizational support* (POS) sangat bergantung pada atribusi karyawan mengenai tujuan organisasi dibalik penerimaan mereka atas perlakuan baik atau tidaknya organisasi. POS memulai proses pertukaran sosial dimana karyawan merasa berkewajiban untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dan mengharapkan peningkatan upaya atas organisasi akan menghasilkan penghargaan yang lebih besar. POS juga memenuhi kebutuhan emosional sosial, menghasilkan identifikasi dan komitmen yang lebih besar terhadap organisasi, peningkatan keinginan untuk membantu organisasi dan kesejahteraan psikologis yang lebih besar.

Rhoades dan Eisenberger (2002) menjelaskan terdapat tiga bentuk perlakuan yang dipersepsikan oleh karyawan terkait dukungan organisasi. Ketiga bentuk perlakuan dari *perceived organizational support* (POS) yaitu: *Fairness of Treatment* (Perlakuan Adil), *Supervisor Support* (Dukungan Atasan) dan *Organizational Reward and Job Conditions* (Penghargaan Organisasi dan Kondisi Kerja).

Pengukuran *perceived organizational support* (POS) yang dikembangkan oleh POS diukur menggunakan *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS). Skala yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 36 item dan mencakup 3 faktor pembentuk didalamnya yaitu *fairness of treatment*, *supervisor support* dan *organizational reward and job conditions* (Rhoades & Eisenberger, 2002). Alat ukur POS memiliki short-version yang menggunakan hanya 17 item

dan 6 item saja. Fokus pada dimensi POS ini adalah penilaian karyawan terhadap organisasi yang didalamnya terdapat perlakuan, perhatian dan dukungan organisasi terhadap kesejahteraan karyawan.

2.3. *Work Life Balance* (WLB)

Work-life balance adalah persepsi yang dimiliki individu tentang keseimbangan antara pekerjaan mereka dan kegiatan nonkerja (Sirgy & Lee, 2018). *Work-life balance* merupakan kemampuan individu untuk mengatur stabilitas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi agar tetap dinamis dan kompetitif di tempat kerja sambil mempertahankan kehidupan rumah yang ceria dan sehat dengan kemudahan yang diperlukan, terlepas dari stres kerja serta tindakan tanpa akhir yang membutuhkan waktu dan pertimbangan (Bataineh, 2019). *Work-life balance* dapat diartikan bahwa pekerja harus memberikan waktu dan perhatian yang sama atau seimbang terhadap peran mereka pada kedua bidang tersebut dan membuat komitmen yang sama pula, dengan demikian pekerjaan dan kehidupan dapat seimbang (Tamuromiebi & Oyibo, 2020).

Work-life balance memiliki pengaruh penting terhadap karyawan dan organisasi (Oktosatrio & Liu, 2019). Program dan kebijakan *work-life balance* dalam organisasi didefinisikan dalam bentuk formal atau informal yang dikomunikasikan dari organisasi kepada supervisor. Program dan kebijakan formal organisasi merupakan ekspektasi secara tertulis, yang secara harfiah diterapkan, sedangkan program dan kebijakan informal adalah ekspektasi yang tidak tertulis,

yang dipengaruhi oleh budaya organisasi atau kelompok kerja dalam organisasi (Sirgy & Lee, 2018).

McDonald & Bradley (2005) membagi *work life balance* (WLB) menjadi berikut:

- a. *Time balance* (keseimbangan waktu), berkaitan dengan keseimbangan jumlah waktu selama bekerja dengan kehidupan diluar pekerjaan;
- b. *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), berkaitan dengan keseimbangan keterlibatan secara fisik maupun psikologis pada setiap individu dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan;
- c. *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan), berkaitan dengan keseimbangan kepuasan yang dirasakan oleh setiap individu ketika mampu membagi dan melaksanakan peran dengan baik dalam pekerjaan dan diluar pekerjaan.

Pengukuran *work-life balance*, penelitian ini menggunakan skala yang dikembangkan berdasarkan teori (Fisher-McAuley et al., 2003). Skala ini terdiri dari empat komponen utama, yaitu waktu, perilaku, ketegangan, dan energi. Dalam pengukurannya, skala ini mencakup empat aspek utama: *Work Interference with Personal Life* (WIPL), *Personal Life Interference with Work* (PLIW), *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW), dan *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL). WIPL mengacu pada sejauh mana pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi, sementara PLIW menggambarkan dampak kehidupan pribadi terhadap pekerjaan. PLEW menilai bagaimana kehidupan pribadi dapat meningkatkan kinerja kerja,

sedangkan WEPL menunjukkan sejauh mana pekerjaan memberikan dampak positif terhadap kehidupan pribadi.

2.4. Hubungan Antar Variabel

2.4.1. Hubungan *Perceived Organizational Support* dengan Komitmen Organisasi

Sejumlah penelitian terdahulu telah meneliti pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Komitmen Organisasi dan menunjukkan bahwa dukungan yang dirasakan dari organisasi berkontribusi positif terhadap tingkat komitmen karyawan (Panaccio & Vandenberghe, 2009). POS mencerminkan sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Albalawi et al., 2019).

Penelitian lain yang dilakukan oleh (Sun, 2019) menguatkan temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa POS tidak hanya meningkatkan *Affective Commitment*, tetapi juga berpengaruh pada *Continuance Commitment* dan *Normative Commitment*. POS berkaitan dengan penurunan tingkat absensi, peningkatan kepuasan kerja, kebahagiaan, perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behaviour*), dan kinerja organisasi.

Selain itu, penelitian oleh (Han et al., 2011) menemukan bahwa faktor-faktor seperti kebijakan organisasi yang adil, pengakuan terhadap kinerja, dan dukungan dari atasan secara langsung meningkatkan persepsi dukungan organisasi, yang pada akhirnya memperkuat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Penelitian (Astuty

& Udin, 2020) menegaskan bahwa organisasi yang secara aktif menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan melalui berbagai bentuk dukungan akan lebih mungkin mempertahankan tenaga kerja yang loyal dan berdedikasi.

Secara keseluruhan, temuan dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa POS memiliki peran signifikan dalam membangun dan mempertahankan komitmen organisasi. Dengan meningkatkan persepsi dukungan organisasi melalui kebijakan yang adil, kesejahteraan karyawan, dan hubungan kerja yang positif, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan produktif. Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki pengaruh terhadap Komitmen Organisasi

2.4.2. Hubungan *Perceived Organizational Support* dengan *Work Life Balance*

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki hubungan yang signifikan dengan *Work-Life Balance* (WLB) (Syafitri Andra et al., 2022). POS mengacu pada sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi mendukung, menghargai kontribusi mereka, dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Ekmekci et al., 2021). Studi yang dilakukan oleh (Fitria & Roza Linda, 2019b) menemukan bahwa ketika karyawan merasakan dukungan yang tinggi dari organisasi, mereka cenderung memiliki keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik, karena mereka merasa lebih dihargai dan memiliki fleksibilitas dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan maupun kehidupan pribadi.

Penelitian lain oleh (Syafitri Andra et al., 2022) juga mengungkapkan bahwa dukungan organisasi yang baik, seperti kebijakan fleksibilitas kerja, program kesejahteraan karyawan, dan lingkungan kerja yang supportif, dapat mengurangi stres kerja dan meningkatkan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Dengan demikian, POS berperan penting dalam menciptakan keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki pengaruh terhadap *Work Life Balance*

2.4.3. Hubungan *Work Life Balance* dengan Komitmen Organisasi

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh *Work Life Balance* terhadap Komitmen Organisasi menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi memiliki peran penting dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi (T. Liu et al., 2021). Studi yang dilakukan oleh (Faridl et al., 2022) *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini disebabkan oleh berkurangnya stres kerja dan meningkatnya kepuasan dalam menjalani peran di tempat kerja maupun di luar pekerjaan.

Penelitian lain oleh Izzati and Aziz (2017) menemukan bahwa *Work Life Balance* yang baik berkontribusi terhadap komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Ketika individu merasa bahwa

perusahaan memberikan fleksibilitas dalam menjalankan tanggung jawab pribadi dan profesional, mereka lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal dan memiliki rasa loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan (Aruldoss et al., 2021).

Selain itu, penelitian oleh (Anggreni & Santi Budiani, 2021) menunjukkan bahwa *Work Life Balance* memiliki kontribusi positif terhadap komitmen afektif. Kemudian, penelitian (Hutagalung et al., 2020) menunjukkan bahwa karyawan yang mendapatkan dukungan organisasi dalam menjaga keseimbangan kerja dan kehidupan cenderung merasa lebih dihargai dan berkomitmen untuk membalaas dukungan tersebut dengan dedikasi yang lebih tinggi.

Hasil penelitian (I. N. Izzati et al., 2024) konsisten menunjukkan bahwa *Work Life Balance* memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi, baik dalam bentuk komitmen afektif, normatif, maupun berkelanjutan. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin meningkatkan loyalitas dan keterikatan karyawan perlu memperhatikan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

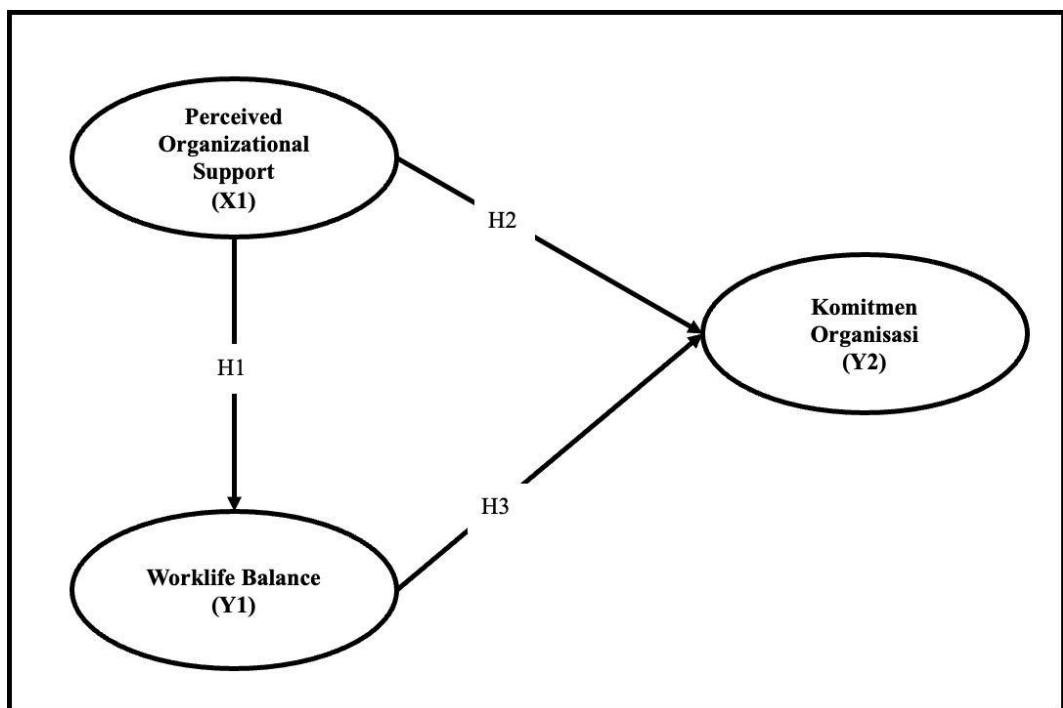
Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : *Work Life Balance* (WLB) memiliki pengaruh terhadap Komitmen Organisasi

2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan tinjauan pustaka maka model empirik yang diajukan adalah sebagaimana pictograph berikut :

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian *explanatory research* yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2018). 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 *Perceived Organizational Support, Worklife Balance* dan Komitmen Organisasi.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan jumlah individu yang akan menjadi sasaran generalisasi dari hasil – hasil penelitian yang diperoleh dari sampel penelitian (Hadi, 2000). Populasi yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah SDM Jasa Raharja yang berjumlah 100 orang.

Pengertian sampel menurut Sugiyono (2012) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut sampel yang diambil dari populasi tersebut harus betul-betul representative (mewakili). Ukuran sampel merupakan

banyaknya sampel yang akan diambil dari suatu populasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditentukan dengan pendekatan sensus.

Metode sensus dipilih untuk memastikan bahwa semua anggota populasi yang relevan terlibat dalam penelitian, sehingga hasil yang diperoleh dapat memberikan gambaran yang lengkap dan akurat. Sampel penelitian ini mencakup seluruh anggota populasi yang memenuhi kriteria tertentu, seperti karyawan dari satu instansi atau wilayah yang spesifik, guna memahami pengaruh antar variable yang diteliti.

Penggunaan metode sensus ini bertujuan untuk menghindari potensi bias dan meningkatkan validitas hasil penelitian dengan memastikan bahwa setiap elemen populasi diikutsertakan. Hal ini memungkinkan penelitian untuk lebih mewakili keadaan yang sebenarnya di lapangan dan menghasilkan temuan yang dapat diandalkan dalam pengambilan keputusan dan rekomendasi di masa mendatang. Sehingga sample dalam penelitian ini adalah SDM Jasa Raharja yang berjumlah 100 orang.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Nazir, 2014). Data primer studi adalah mencakup *Perceived Organizational Support*, *Worklife Balance* dan Komitmen Organisasi. Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain yang mendukung penelitian ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

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

3.4.1. Data Primer

Merupakan data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Sugiyono, 2012). Adapun sumber data primer di dapat dari opini responden yang diteliti, berupa jawaban tertulis dari beberapa kuesioner, hasil observasi terhadap obyek yang diteliti dan hasil pengujian. Data primer yang akan digali adalah identitas serta persepsi responden mengenai variabel – variabel penelitian yaitu *Perceived Organizational Support, Worklife Balance* dan Komitmen Organisasi.

3.6.2. Data Sekunder

Adalah data publikasi yang dikumpulkan tetapi tidak ditujukan untuk satu tujuan, misalnya kepentingan penelitian, tetapi juga untuk tujuan lain (Supomo, 2002). Data sekunder diperoleh dari jurnal – jurnal penelitian, artikel – artikel, majalah, buku – buku ilmiah yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah Studi pustaka, dimana data primer dalam penelitian ini merupakan main data sedangkan data sekunder sebagai supporting data. Data primer diperoleh melalui kuesioner dengan pertanyaan tertutup. Keputusan menggunakan pertanyaan terbuka atau tertutup amat tergantung dari berapa jauh si peneliti memahami masalah penelitian

(Kuncoro, 2003). Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban – jawabannya telah dibatasi oleh peneliti sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan jalan pikirannya.

Metode lain yang dilakukan adalah penyebaran kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner diserahkan secara langsung pada pimpinan tersebut dalam amplop dan dikembalikan dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaannya.

Pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang menggunakan skala interval dengan rentang skor 1 hingga 5. Responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap setiap pernyataan dalam kuesioner berdasarkan tingkat kesetujuan mereka. Skor 1 menunjukkan ketidaksetujuan yang sangat rendah, sedangkan skor 5 menunjukkan tingkat kesetujuan yang sangat tinggi. Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut:

Sangat
Tidak
Setuju

1 2 3 4 5

Sangat
Setuju

Pendekatan ini memungkinkan pengukuran persepsi responden secara lebih terstruktur dan kuantitatif, sehingga hasil yang diperoleh dapat dianalisis secara statistik untuk mengidentifikasi pola serta hubungan antar variabel yang diteliti. 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>
------------------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------

Pemberian skor pada skala Likert dengan ketentuan sebagai berikut:

Pernyataan Sangat Tidak Setuju (STS) memiliki skor 1

Pernyataan Tidak Setuju (TS) memiliki skor 2

Pernyataan Cukup Setuju (CS) memiliki skor 3

Pernyataan Setuju (S) memiliki skor 4

Pernyataan Sangat Setuju (SS) memiliki skor 5

3.5. Operasional Penelitian

Hasmanto et al., (2022) mengutip bahwa operasional variabel adalah bentuk baku dari sebuah kristalisasi teori. Operasional variabel menjadi pemandu di dalam penyusunan kuesioner/pernyataan dan skala pengukurannya sehingga dapat digunakan sebagai pedoman pelaksanaan riset. Operasional variabel dalam penelitian ini berisi terkait variabel-variabel pada setiap data utama, yaitu variable independen dan variabel dependen. Berikut merupakan operasional variabel dari penelitian ini:

Tabel 3.1
Definisi Operasional dan Indikator Variabel

No	Definisi Operasional Variabel	Indikator	Sumber
1	<i>Perceived Organizational Support (X1)</i> adalah persepsi karyawan terhadap sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka, peduli terhadap kesejahteraan mereka, dan memberikan dukungan dalam pekerjaan serta pengembangan karier.	<i>fairness of treatment, supervisor support organizational reward job conditions</i>	Eisenberger, et al (1986)
2	<i>Work-Life Balance (WLB)</i> adalah kondisi di mana individu dapat mengelola dan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi secara harmonis tanpa mengalami konflik yang berlebihan di antara keduanya.	1) <i>Time balance</i> (keseimbangan waktu), 2) <i>Involvement balance</i> (keseimbangan keterlibatan), 3) <i>Satisfaction balance</i> (keseimbangan kepuasan),	Eisenberger, et al (1986)
2	Komitmen organisasi adalah tingkat keterikatan psikologis dan emosional karyawan terhadap organisasi yang mendorong mereka untuk tetap bekerja, berkontribusi, dan mendukung tujuan perusahaan.	1. <i>Affective Commitment Scale</i> 2. <i>Continuance Commitment</i> 3. <i>Normative Commitment</i>	Allen dan Meyer (1990).

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 alternatif 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 bersadarkan

bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruknya) 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 konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghazali 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 konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk 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 konstruk dengan korelasi antara

Konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghazali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$\frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

Keterangan :

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

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang dioeroleh dari dua instrument yang berbeda dimana kontruks mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor kontruks) indikator-indikator yang mengukur kontruks tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa *rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matriks 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 matriks 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 konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk 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 konstruk 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 konstruk 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 formartif dilakukukan 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 konruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural (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 (*structuralmodel*), 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 *zero means* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y_2 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y_1 + e$$

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 : $\xi_b =$

$$\Sigma_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_i = \Sigma_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *kweight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ).

Estimasi variabel laten adalah linier agrega dari indikator yang nilai *weightnya* 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 i 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 :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$$

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$ 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. Menentukan *level of significance* : $\alpha = 0,05$ dengan $Df = (\alpha; n-k)$

1) Kriteria pengujian

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

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

2) 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.

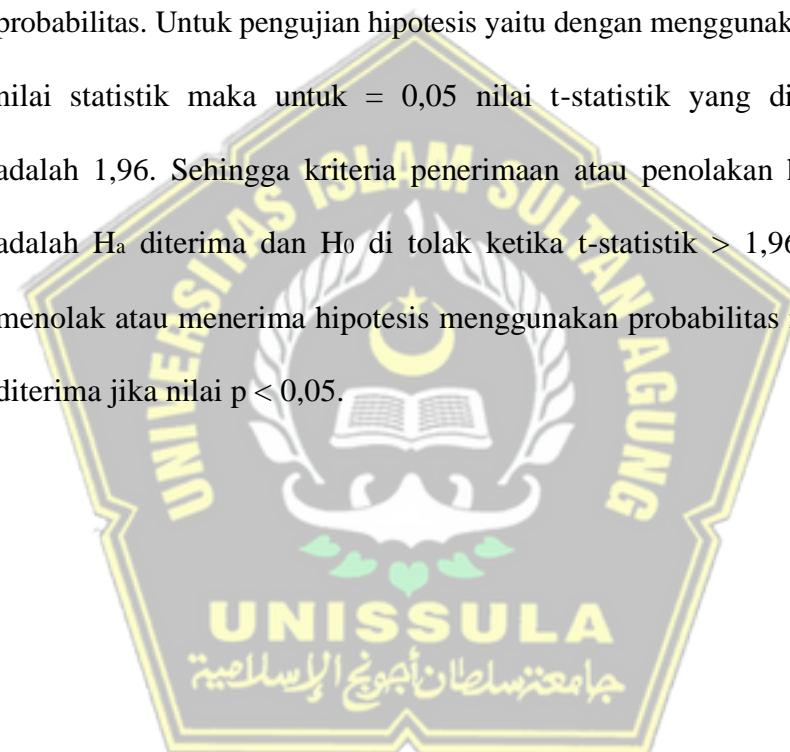
8. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model strukrur dievaluasi dengan melihat presentase varian yang

dijelaskannya 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*.

9. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk $\alpha = 0,05$ nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika $t\text{-statistik} > 1,96$. Untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Karakteristik responden merupakan gambaran umum dari responden yang berisi kriteria-kriteria yang akan diberikan kepada subjek penelitian. Responden penelitian ini adalah seluruh SDM pada Kantor Jasa Raharja Wilayah Sumatera Utara yang berjumlah 100 orang. Dari hasil penyebaran kuesioner, diperoleh 100 responden yang bersedia mengisi kuesioner secara lengkap, sehingga dapat digunakan untuk analisis data selanjutnya. Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam empat karakteristik, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan masa kerja yang dipaparkan berikut ini:

1. Jenis Kelamin

Deskripsi mengenai profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan menurut faktor jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1

Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Percentase
Pria	73	73.0
Wanita	27	27.0
Total	100	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 73 responden (73,0%) dan responden wanita 27 responden (27,0%). Temuan di atas menunjukkan pegawai pria lebih banyak dibandingkan wanita. kondisi ini

memberikan keuntungan bagi organisasi karena tugas pegawai Kantor Jasa Raharja Wilayah Sumatera Utara yang memerlukan tanggung jawab yang besar, serta kemampuan fisik yang lebih baik.

2. Usia

Deskripsi mengenai profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan menurut tingkatan usia Pegawai dengan usia 18-30 tahun yaitu sebanyak 27 orang (27,0%), usia 31-40 tahun yaitu sebanyak 31 orang (31,0%), usia 41-50 tahun sebanyak 36 orang (36,0%) dan pegawai di atas usia 50 tahun yaitu sebanyak 6 orang (6,0%).

Tabel 4.2
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Percentase
18 - 30 tahun	27	27.0
31 - 40 tahun	31	31.0
41 - 50 tahun	36	36.0
> 50 tahun	6	6.0
Total	100	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Dari sajian data pada Tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 41 - 50 tahun yaitu sebanyak 36 orang (36,0%). Pada rentang usia tersebut biasanya pegawai cenderung memiliki tingkat kematangan emosional lebih baik, sehingga pegawai lebih bijak dalam mengambil keputusan.

3. Pendidikan Terakhir

Deskripsi mengenai profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan menurut tingkatan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	12	12.0
Diploma	14	14.0
S1	57	57.0
S2	17	17.0
Total	100	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S1 yaitu sebanyak 57 pegawai (57,0%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir Diploma sebanyak 14 pegawai (14,0%), SMA/SMK sebanyak 12 responden (12,0%), dan terdapat 17 responden (7,8%) yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2. Data tersebut menunjukkan bahwa secara umum pegawai berlatar belakang pendidikan tinggi. Hal ini memungkinkan pegawai memiliki kompetensi dan pengetahuan yang diperlukan dalam pekerjaannya.

4. Masa Kerja

Deskripsi mengenai profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan menurut masa kerja sebagai berikut:

Tabel 4.4
Data Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
0 - 5 tahun	13	13.0
5 - 10 tahun	19	19.0
10 - 15 tahun	31	31.0
>15 tahun	37	37.0
Total	100	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja di atas 15 tahun sebanyak 37 responden (37,0%). Responden dengan masa kerja 5 – 10 tahun sebanyak 19 responden (19,0%), masa kerja 10 - 15 tahun sebanyak 31 responden (31,0%), dan di bawah 5 tahun sebanyak 13 responden (13,0%). Banyaknya pegawai dengan pengalaman di atas 15 tahun menunjukkan lebih banyak pegawai yang telah banyak pengalaman dalam bekerja di PT. Jasa Raharja Wilayah Sumatera Utara.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif ditujukan untuk memperoleh gambaran penilaian responden terhadap variabel yang diteliti. Melalui analisis deskriptif akan diperoleh informasi mengenai kecenderungan responden dalam menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini.

Data dijelaskan dengan memberikan nilai bobot untuk setiap pernyataan dalam kuesioner. Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian yang ditetapkan: Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Cukup Setuju (CS) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1. Selanjutnya dari skala tersebut akan dibentuk kategorisasi data menjadi 3 kelompok. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

$$\text{Skor maksimum} = 5$$

$$\text{Skor minimum} = 1$$

$$\text{Range} = \text{Skor maksimum} - \text{skor minimum} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{Interval kelas} = \text{Range} / \text{banyak kategori} = 4/3 = 1,33$$

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, 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 masing-masing variabel secara lengkap disajikan berikut ini:

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Perceived Organizational Support	3.92	
	<i>a. fairness of treatment,</i>	3.92	0.75
	<i>b. supervisor support</i>	3.89	0.74
	<i>c. organizational reward</i>	3.92	0.71
	<i>d. job conditions</i>	3.94	0.80
2	Work-Life Balance	3.89	
	<i>a. Time balance (keseimbangan waktu),</i>	3.91	0.84
	<i>b. Involvement balance (keseimbangan keterlibatan),</i>	3.82	0.91
	<i>c. Satisfaction balance (keseimbangan kepuasan),</i>	3.88	0.88
3	Komitmen organisasi	3.87	
	<i>a. Affective Commitment</i>	3.94	0.69
	<i>b. Continuance Commitment</i>	3.84	0.79
	<i>c. Normative Commitment</i>	3.89	0.82

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel *Perceived Organizational Support* secara keseluruhan sebesar 3,92 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa pegawai merasa bahwa organisasi memberikan dukungan (*perceived organizational support*) yang baik kepada para pegawai. Hasil deskripsi data pada variabel *Perceived Organizational Support* didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator *job conditions* (3,94) dan terendah pada indikator *supervisor support* (3,89).

Pada variabel *Work-Life Balance* secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,89 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa

responden memandang bahwa pekerjaannya sat ini memiliki keseimbangan (*work-life balance*) yang baik.

Hasil deskripsi data pada variabel *Work-Life Balance* didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator *Time balance* (keseimbangan waktu) (3,91) dan terendah pada indikator *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan) (3,82). Pada variabel *Continuance Commitment* secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,87 terletak pada rentang kategori baik (3,66 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi. Hasil deskripsi data pada variabel Komitmen organisasi didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator *Affective Commitment* (3,94) dan terendah pada indikator *Continuance Commitment* (3,84).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan melalui PLS (*Partial Least Square*) dan pengolahan data dilakukan dengan aplikasi Smart PLS 4.1.0. Model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut (Ghozali dan Latan, 2015:7).

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. 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

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* *componen score* yang dihitung menggunakan PLS. Model yang baik memiliki indikator dengan nilai *loading factor* lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat *exploratory* masih dapat diterima serta nilai *Average Variance Extracted (AVE)* harus lebih besar dari 0,5.

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai *outer loading* yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Evaluasi Validitas Konvergen *Perceived Organizational Support* (X1)

Pengukuran variabel *Perceived Organizational Support* pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel *Perceived Organizational Support* menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran *outer loading* bagi konstruk *Perceived Organizational Support*.

Tabel 4.9
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Perceived Organizational Support* (X1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
POS1	<i>Fairness of treatment</i> ,	0.826	Valid

POS2	<i>Supervisor support</i>	0.899	Valid
POS3	<i>Organizational reward</i>	0.706	Valid
POS4	<i>Job conditions</i>	0.891	Valid

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel *Perceived Organizational Support* (X1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,706 – 0,899. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel *Perceived Organizational Support* (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara *convergent* dapat disebut valid oleh indikator *Fairness of treatment*, *Supervisor support*, *Organizational reward*, *Job conditions*.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Work-Life Balance*

Pengukuran variabel *Work-Life Balance* pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel *Work-Life Balance* menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk *Work-Life Balance*.

Tabel 4.10

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Work-Life Balance* (Y1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
WLB1	Time balance (keseimbangan waktu),	0.930	Valid
WLB2	Involvement balance (keseimbangan keterlibatan),	0.877	Valid
WLB3	Satisfaction balance (keseimbangan kepuasan),	0.902	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel *Work-Life Balance* (Y1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,877 –

0,930. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel *Work-Life Balance* (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara *convergent* dapat disebut valid oleh indikator *Time balance* (keseimbangan waktu), *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan).

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Komitmen organisasi

Variabel Komitmen organisasi pada penelitian ini diukur dari refleksi tiga. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Komitmen organisasi, berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Komitmen organisasi.

Tabel 4.11
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Komitmen organisasi (Y2)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
KO1	Affective Commitment	0.725	Valid
KO2	Continuance Commitment	0.901	Valid
KO3	Normative Commitment	0.896	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Komitmen organisasi (Y2) diperoleh pada kisaran 0,725 – 0,901. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Komitmen organisasi (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara *convergent* dapat disebut valid oleh indikator Fasilitator *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, *Normative Commitment*.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1) melihat kriteria Fornell Lacker Criterion yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian *Fornell Lacker Criterion* yaitu menguji validitas *discriminant* dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.12
Nilai Fornell Lacker Criterion

	Komitmen Organisasi	Perceived Organizational Support	Worklife Balance
Komitmen Organisasi	0.845		
Perceived Organizational Support	0.579	0.834	
Worklife Balance	0.603	0.550	0.903

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji *Fornell Lacker Criterion* dapat dipenuhi apabila nilai akar AVE lebih besar dibanding korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Dari Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk

lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. 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 kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Uji *discriminant validity* menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat nilai HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima. Tabel 4.13

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

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Perceived Organizational Support <-> Komitmen Organisasi	0.685
Worklife Balance <-> Komitmen Organisasi	0.719
Worklife Balance <-> Perceived Organizational Support	0.623

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat

diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *Cross Loading*

Analisis terhadap *cross loading* dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.13
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Komitmen Organisasi	Perceived Organizational Support	Worklife Balance
KO1	0.725	0.439	0.531
KO2	0.901	0.538	0.479
KO3	0.896	0.482	0.515
POS1	0.490	0.826	0.449
POS2	0.542	0.899	0.483
POS3	0.293	0.706	0.360
POS4	0.553	0.891	0.523
WLB1	0.518	0.457	0.930
WLB2	0.553	0.523	0.877
WLB3	0.559	0.505	0.902

Pengujian diskriminasi validitas dianggap valid apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Semua konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi, seperti yang

ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel *cross-loading* atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas *discriminant* yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, kosnsiten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya Pengukuran uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- a. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).
- b. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- c. *Average Variance Extracted* (AVE). Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.

Nilai-nilai *cronbach's alpha*, *composite reliability*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.14
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Komitmen Organisasi	0.792	0.881	0.713
Perceived Organizational Support	0.853	0.901	0.695
Worklife Balance	0.887	0.930	0.816

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas.

Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5,. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Multikolinearitas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinearitas dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan

dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.15
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Perceived Organizational Support -> Komitmen Organisasi	1.434
Perceived Organizational Support -> Worklife Balance	1.000
Worklife Balance -> Komitmen Organisasi	1.434

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Dari hasil yang ditunjukkan, terlihat bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah 5. Hal ini menandakan bahwa model yang dibangun tidak mengalami masalah multikolinieritas. Dengan demikian, analisis dapat diteruskan ke tahap pengujian hipotesis.

4.4. Pengujian Goodness of Fit

Tahap uji kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R²) dan Q² (model relevansi prediktif). Q² menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R²) dari semua variabel endogen menentukan Q². Besaran Q²

memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

4.4.1. R-square (R^2)

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R^2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.16
Nilai Koefisien Determinasi (R -Square)

	R-square
Komitmen Organisasi	0,451
Worklife Balance	0,303

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Tabel 4.16 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (R -square) yang diperoleh pada model variabel Komitmen organisasi sebesar 0,451. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh variabel Perceived Organizational Support dan Work-Life Balance sebesar 45,1%, sedangkan sisanya 54,9% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (R -square) pada model variabel *Work-Life Balance* bernilai 0,303. Artinya *Work-Life Balance* dapat dipengaruhi oleh *Perceived Organizational Support* sebesar 30,3 % dan sisanya 69,7% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.4.2. Q-Square (Q2)

Nilai Q-Square (Q2) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. $Q2 > 0$ menunjukkan model mempunyai *predictive relevance* dan jika $Q2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki

predictive relevance. Nilai Q2 sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai Q-Square

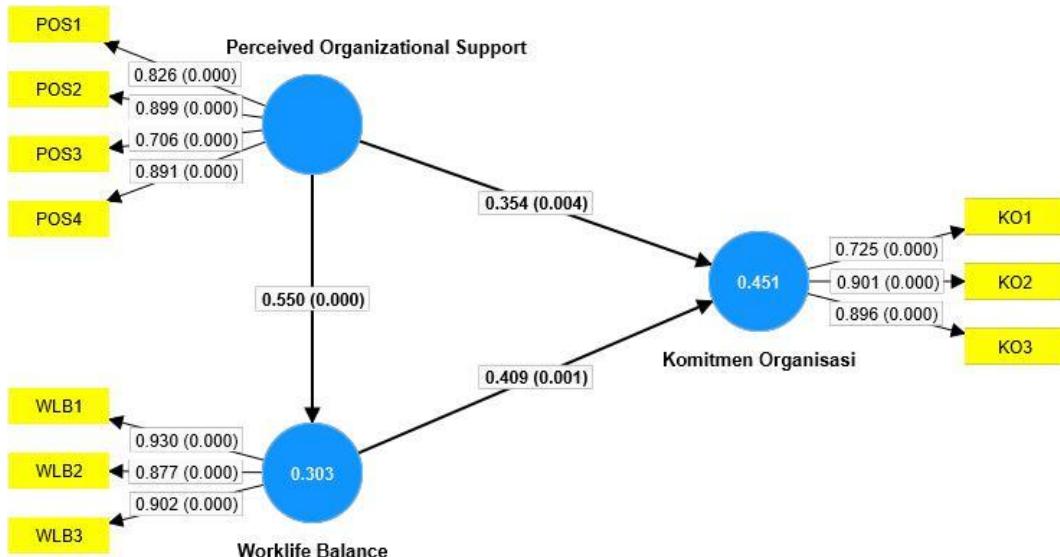
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Komitmen Organisasi	300.000	207.097	0.310
Worklife Balance	300.000	229.998	0.233

Perhitungan Q-square (Q^2) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,310 untuk variabel Komitmen organisasi dan pada variabel *Work-Life Balance* didapatkan nilai Q square sebesar 0,233. Nilai-nilai tersebut lebih besar dari 0,15 berarti model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat (*moderate*). Nilai semuanya berada Q2 di atas 0, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen organisasi melalui mediasi *Work-Life Balance* sebagai variabel *intervening*.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS* v4.1.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Inner Model SEM-PLS
Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS* 4.0 (2025)

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk melihat apakah hipotesis diterima atau tidak. Prosedur pengujian dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.18
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Perceived Organizational Support -> Komitmen Organisasi	0.354	0.354	0.124	2.862	0.004
Perceived Organizational Support -> Worklife Balance	0.550	0.551	0.079	6.981	0.000
Worklife Balance -> Komitmen Organisasi	0.409	0.410	0.127	3.210	0.001

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan di atas, selanjutnya dapat dijelaskan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1 : Perceived Organizational Support (POS) memiliki pengaruh terhadap Komitmen Organisasi

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen organisasi yakni 0,354. Hasil itu memberi bukti bahwa *Perceived Organizational Support* memberi pengaruh positif kepada Komitmen organisasi.

Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (2,862) lebih besar dari t-tabel (1,96) dengan p (0,004) lebih kecil dari 0,05. Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* secara positif dan signifikan mempengaruhi Komitmen organisasi. Hasil ini berarti semakin baik *Perceived Organizational Support*, maka Komitmen organisasi akan cenderung semakin tinggi. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *Perceived*

Organizational Support (POS) memiliki pengaruh terhadap Komitmen Organisasi ” dapat diterima.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2 : Perceived Organizational Support (POS) memiliki pengaruh terhadap Work Life Balance

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Work-Life Balance* yakni 0,550. Hasil itu memberi bukti bahwa *Perceived Organizational Support* memberi pengaruh positif pada *Work life balance*. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (6,981) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* secara positif dan signifikan mempengaruhi *Work Life Balance*. Hasil ini berarti semakin baik *Perceived Organizational Support*, maka *Work Life Balance* akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Perceived Organizational Support (POS) memiliki pengaruh terhadap Work Life Balance* “dapat diterima.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3 : Work Life Balance (WLB) memiliki pengaruh terhadap Komitmen Organisasi

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh *Work Life Balance* terhadap Komitmen organisasi yakni 0,409. Hasil itu memberi bukti *bahwa Work Life Balance* memberi pengaruh positif kepada Komitmen organisasi. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (3,210) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,001) lebih kecil dari 0,05. Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa *Work-Life Balance* secara positif dan signifikan mempengaruhi Komitmen organisasi. Hasil ini berarti apabila *Work Life Balance* semakin baik, maka Komitmen organisasi akan cenderung menjadi semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ‘*Work Life Balance (WLB) memiliki pengaruh terhadap Komitmen Organisasi*’’ dapat diterima.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.15.

Tabel 4.15
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

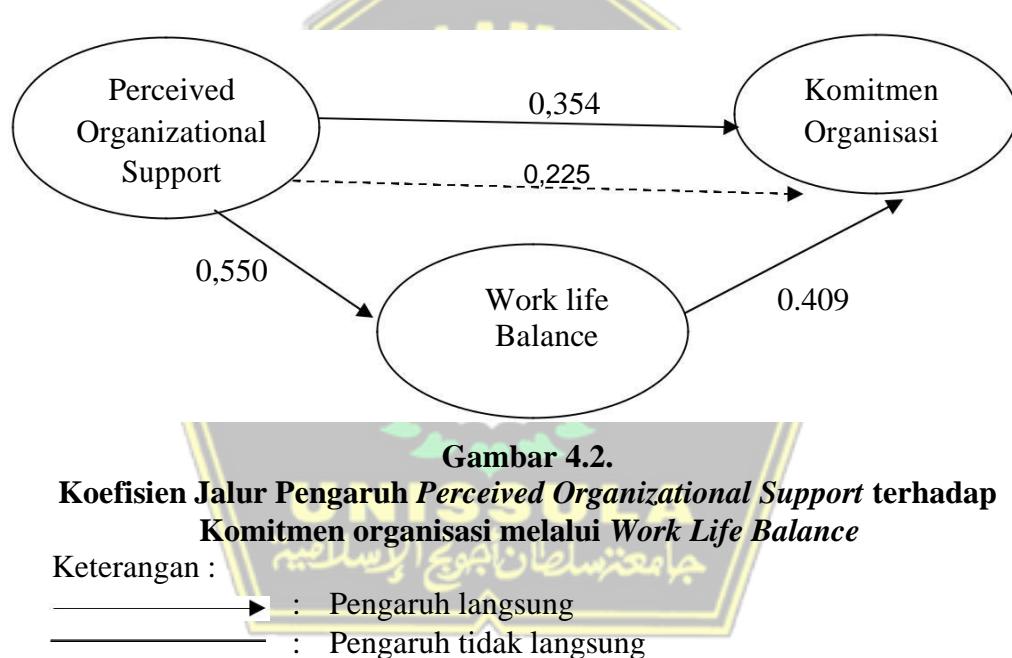
Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
H1 <i>Perceived Organizational Support (POS) memiliki pengaruh terhadap Komitmen Organisasi</i>	2.862	0.004	Diterima
H2 <i>Perceived Organizational Support (POS) memiliki pengaruh terhadap Work Life Balance</i>	6.981	0.000	Diterima
H3 <i>Work Life Balance (WLB) memiliki pengaruh terhadap Komitmen Organisasi</i>	3.210	0.001	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima jika $t > 1,96$ dan p value $< 0,05$

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen organisasi melalui mediasi *Work Life Balance*

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (*Perceived Organizational Support*) terhadap variabel endogen (Komitmen organisasi) melalui *variabel intervening*, yaitu variabel *Work Life Balance*. Pengaruh tidak langsung *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen organisasi melalui mediasi *Work Life Balance* digambarkan pada diagram jalur berikut:



Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Perceived Organizational Support -> Work life Balance -> Komitmen Organisasi	0.225	0.230	0.088	2.544	0.011

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Pengaruh mediasi *Work Life Balance* dalam kaitan variabel *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen organisasi diketahui sebesar 0,225. Hasil uji *indirect effect* menghasilkan besaran t-hitung 2,544 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,011 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa *Work-Life Balance* memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* dengan Komitmen organisasi. Artinya, *Perceived Organizational Support* yang diterima pegawai akan meningkatkan *work-life balance*. Pegawai yang merasa kehidupannya seimbang akan lebih puas dengan pekerjaannya. Kondisi ini diharapkan dapat berkontribusi besar pada komitmen pegawai terhadap organisasi.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian ini membuktikan *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik *Perceived Organizational Support*, maka

Komitmen organisasi akan cenderung menjadi lebih meningkat. Hasil temuan tersebut mengkonfirmasi pendapat penelitian (Astuty & Udin, 2020) menegaskan bahwa organisasi yang secara aktif menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan melalui berbagai bentuk dukungan akan lebih mungkin mempertahankan tenaga kerja yang loyal dan berdedikasi.

Perceived Organizational Support pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator yaitu indikator *Fairness of treatment*, *Supervisor support*, *Organizational reward*, dan *Job conditions*. Empat indikator tersebut terbukti mampu meningkatkan Komitmen organisasi yang direfleksikan dengan tiga indikator yaitu Fasilitator *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, dan *Normative Commitment*.

Variabel *Perceived Organizational Support* memiliki nilai *outer loading* tertinggi pada indikator dukungan dari atasan (*Supervisor support*), sedangkan pada variabel Komitmen Organisasi, indikator yang memiliki nilai *outer loading* tertinggi adalah Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh atasan mereka, maka kecenderungan untuk mempertahankan keterikatan terhadap organisasi karena pertimbangan keberlanjutan karier dan keuntungan yang telah diperoleh juga akan semakin meningkat. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa didukung oleh atasan mereka, mereka akan lebih termotivasi untuk tetap berada dalam organisasi karena merasa bahwa keputusan untuk bertahan memberikan manfaat jangka panjang, baik secara profesional maupun pribadi.

Variabel *Perceived Organizational Support* memiliki nilai *outer loading* terendah pada indikator *Organizational Reward*, sementara pada variabel Komitmen Organisasi, indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah *Fasilitator Affective Commitment*. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan pada aspek *Organizational Reward* berkontribusi positif terhadap penguatan *Affective Commitment*.

Dengan kata lain, semakin organisasi memberikan penghargaan yang memadai dan relevan terhadap kinerja karyawan baik berupa pengakuan, insentif, maupun bentuk dukungan lainnya maka akan semakin kuat pula keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Hal ini mencerminkan bahwa penghargaan yang dirasakan karyawan menjadi salah satu faktor penting yang mendorong komitmen afektif, yakni perasaan bangga, loyal, dan memiliki keinginan untuk terus menjadi bagian dari organisasi.

4.6.2. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Work Life Balance*

Penelitian ini membuktikan *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Life Balance*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik *Perceived Organizational Support*, maka *Work-Life Balance* akan cenderung menjadi lebih meningkat. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki hubungan yang signifikan dengan *Work Life Balance* (WLB) (Syafitri Andra et al., 2022).

Perceived Organizational Support yang pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator yaitu indikator *Fairness of treatment*, *Supervisor support*, *Organizational reward*, *Job conditions* terbukti dapat meningkatkan Pengukuran *Work Life Balance* yang pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator yaitu indikator *Time balance* (keseimbangan waktu), *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan).

Perceived Organizational Support (POS) memiliki indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi pada dukungan dari atasan langsung (*Supervisor Support*). Sementara itu, pada variabel *Work Life Balance* (WLB), indikator dengan *outer loading* tertinggi adalah keseimbangan waktu (*Time Balance*), yang mencerminkan kemampuan individu dalam mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara proporsional.

Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat dukungan yang diberikan oleh atasan, maka semakin baik pula individu dalam menjaga keseimbangan waktunya antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Artinya, *supervisor* yang mampu memberikan dukungan emosional, instrumental, maupun motivasional dapat membantu karyawan dalam mengelola beban kerja, menurunkan stres, dan memberikan fleksibilitas dalam pengaturan waktu kerja. Dengan demikian, dukungan dari atasan menjadi faktor kunci dalam menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan karyawan mencapai *Work Life Balance* yang optimal.

Secara lebih luas, hasil ini menegaskan bahwa peran atasan sangat krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang supotif. Ketika karyawan merasa didukung, mereka cenderung memiliki kontrol yang lebih baik atas waktu mereka, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kesejahteraan, loyalitas, dan kinerja mereka.

Variabel *Perceived Organizational Support* memiliki nilai *outer loading* terendah pada indikator *Organizational reward*, sedangkan pada variabel *Work Life Balance*, indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah *Involvement balance* atau keseimbangan keterlibatan. Temuan ini mengindikasikan bahwa adanya peningkatan dalam pemberian penghargaan organisasi akan berkontribusi terhadap meningkatnya keseimbangan keterlibatan individu antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan penghargaan atau pengakuan yang memadai atas kontribusi mereka, maka mereka cenderung lebih mampu menjaga keterlibatan yang seimbang dalam peran pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini mencerminkan pentingnya peran dukungan organisasi dalam menciptakan harmoni antara tanggung jawab profesional dan personal karyawan.

4.6.3. Pengaruh *Work Life Balance* (WLB) terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian ini membuktikan *Work Life Balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi. Hasil ini berarti apabila *Work Life Balance* semakin baik, maka Komitmen organisasi akan cenderung menjadi semakin meningkat. Hasil ini mengkonfirmasi studi yang dilakukan oleh (Faridl et

al., 2022) bahwasannya *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif.

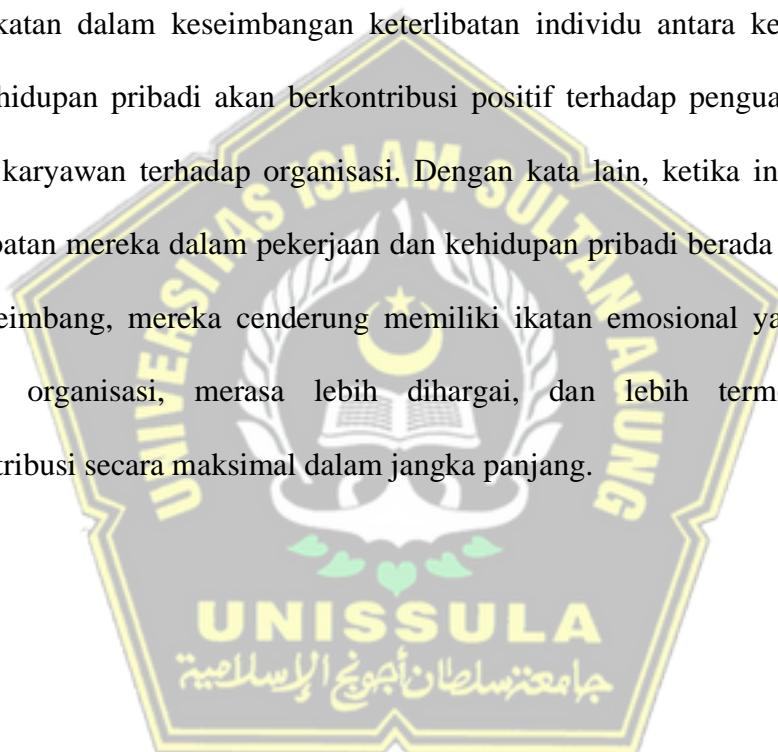
Work Life Balance yang dalam penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator yaitu indikator *Time balance* (keseimbangan waktu), *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan) terbukti mampu meningkatkan Komitmen organisasi yang pada penelitian ini diukur dari refleksi tiga indikator yaitu indikator Fasilitator *Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment*.

Variabel *Work Life Balance* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah keseimbangan waktu (*Time balance*), yang mencerminkan kemampuan individu dalam mengelola waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang. Sementara itu, pada variabel Komitmen Organisasi, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah *Continuance Commitment*, yang menggambarkan keterikatan seseorang terhadap organisasi karena pertimbangan manfaat dan konsekuensi apabila harus meninggalkan organisasi tersebut.

Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin efektif seseorang dalam menjaga keseimbangan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, maka semakin tinggi pula kecenderungan individu tersebut untuk tetap bertahan di organisasi karena alasan keberlanjutan (*continuance*). Dengan kata lain, ketika karyawan merasa waktu mereka dapat dikelola dengan baik tanpa mengorbankan aspek pribadi maupun profesional, mereka cenderung melihat nilai yang lebih besar dalam mempertahankan keterlibatan mereka dalam organisasi. Hal ini juga dapat

mencerminkan bahwa organisasi yang mendukung keseimbangan waktu turut memperkuat komitmen karyawan untuk tetap berkontribusi dalam jangka panjang.

Variabel *Work Life Balance* memiliki indikator dengan nilai *outer loading* terendah yaitu *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), sementara pada variabel *Komitmen Organisasi*, indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah *Fasilitator Affective Commitment*. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan dalam keseimbangan keterlibatan individu antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi akan berkontribusi positif terhadap penguatan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi. Dengan kata lain, ketika individu merasa keterlibatan mereka dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi berada dalam kondisi yang seimbang, mereka cenderung memiliki ikatan emosional yang lebih kuat dengan organisasi, merasa lebih dihargai, dan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal dalam jangka panjang.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan pembuktian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian maka jawaban atas pertanyaan penelitian (*research question*) yang muncul dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini membuktikan *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi. Artinya semakin baik *Perceived Organizational Support*, maka Komitmen organisasi akan cenderung menjadi lebih meningkat.
2. Penelitian ini membuktikan *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Work-Life Balance* yang artinya semakin baik *Perceived Organizational Support*, maka *Work-Life Balance* akan cenderung menjadi lebih meningkat.
3. Penelitian ini membuktikan *Work-Life Balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi. Hasil ini berarti apabila *Work-Life Balance* semakin baik, maka Komitmen organisasi akan cenderung menjadi semakin meningkat.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini membuktikan bahwa *perceived organizational support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dengan

supervisory support sebagai indikator paling dominan dalam memengaruhi komitmen, khususnya pada aspek *continuance commitment*. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan dari atasan secara langsung dapat memperkuat keinginan karyawan untuk tetap berada di organisasi karena pertimbangan manfaat jangka panjang. Sebaliknya, indikator *organizational reward* meskipun memiliki nilai *loading* terendah, tetap berperan penting dalam membangun *affective commitment*, yang berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Selain itu, POS juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance* (WLB). Dukungan yang diberikan oleh atasan membantu karyawan dalam mengatur waktu, mengurangi stres, dan meningkatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, terutama pada aspek *time balance*. Temuan ini menegaskan pentingnya peran atasan dalam menciptakan lingkungan kerja yang supportif. Sementara itu, *organizational reward* turut berkontribusi dalam meningkatkan *involvement balance*, yaitu keseimbangan keterlibatan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang menambah harmonisasi antara peran profesional dan personal karyawan.

Terakhir, *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, terutama melalui indikator *time balance* yang meningkatkan *continuance commitment*. Ketika karyawan mampu menjaga keseimbangan waktu dengan baik, mereka cenderung memiliki keinginan kuat untuk bertahan di organisasi karena menilai adanya manfaat keberlanjutan. Selain itu, *involvement balance* juga berperan dalam membangun *affective commitment*, menunjukkan bahwa keseimbangan dalam keterlibatan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi

dapat memperkuat ikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Ketiga temuan ini menggarisbawahi pentingnya dukungan organisasi dan keseimbangan hidup dalam meningkatkan komitmen karyawan secara menyeluruh.

5.3. Implikasi Praktis

Berikut adalah susunan implikasi praktis berdasarkan hasil pengukuran nilai *outer loading* setiap variabel :

1. *Perceived Organizational Support* (POS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator *Supervisor Support* memiliki nilai *outer loading* tertinggi, artinya peran atasan sangat menentukan dalam membangun persepsi dukungan organisasi yang kuat. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertahankan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, melalui pelatihan kepemimpinan, peningkatan komunikasi *interpersonal*, serta penguatan empati dan dukungan emosional dari atasan kepada karyawan. Sementara itu, indikator *Organizational Reward* memiliki nilai *outer loading* terendah, sehingga organisasi perlu meningkatkan sistem penghargaan yang relevan dan adil. Ini dapat dilakukan dengan menyesuaikan bentuk insentif (baik finansial maupun non-finansial), memberikan pengakuan atas kinerja secara terbuka, dan memastikan bahwa penghargaan diberikan secara objektif dan tepat waktu.
2. *Work-Life Balance* (WLB). Indikator *Time Balance* menunjukkan kontribusi paling tinggi terhadap work-life balance, mencerminkan pentingnya pengelolaan waktu yang efektif antara pekerjaan dan kehidupan

pribadi. Organisasi disarankan untuk mempertahankan fleksibilitas waktu kerja, penerapan kebijakan kerja yang adaptif (seperti *work-from-home* atau jam kerja fleksibel), serta menghindari beban kerja berlebihan. Sebaliknya, indikator *Involvement Balance* memiliki nilai *outer loading* terendah, yang menunjukkan perlunya peningkatan dalam hal keterlibatan yang seimbang antara peran kerja dan peran personal. Organisasi dapat mendorong keterlibatan seimbang dengan menciptakan lingkungan kerja yang tidak terlalu menuntut secara emosional, memberikan ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam kegiatan non-kerja, dan mendukung inisiatif yang memperkuat kesejahteraan psikologis karyawan.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil.

1. Nilai koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Komitmen Organisasi sebesar 0,451, yang menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi hanya dapat dijelaskan sebesar 45,1% oleh variabel *Perceived Organizational Support* dan *Work-Life Balance*. Artinya, terdapat 54,9% pengaruh lain dari variabel-variabel yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini, yang berpotensi memengaruhi komitmen organisasi namun tidak dianalisis dalam studi ini.
2. Demikian pula, nilai *R-square* pada model variabel *Work-Life Balance* sebesar 0,303, yang mengindikasikan bahwa *Perceived Organizational*

Support hanya menjelaskan 30,3% variasi *Work-Life Balance*. Sisanya sebesar 69,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat banyak aspek lain yang berperan dalam membentuk *Work-Life Balance* yang belum tercakup dalam model penelitian.

3. Penelitian ini juga dibatasi oleh keterbatasan jumlah responden dan metode pengambilan data yang menggunakan kuisioner. Penggunaan kuisioner sebagai alat pengumpulan data memiliki keterbatasan dalam hal kedalaman informasi dan potensi bias responden, seperti kejujuran dan pemahaman terhadap pertanyaan.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan limitasi penelitian diatas maka penelitian selanjutnya disarankan untuk :

1. Memasukkan variabel-variabel lain yang diduga berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi dan *Work-Life Balance*, mengingat pada penelitian ini variabel *Perceived Organizational Support* dan *Work-Life Balance* hanya mampu menjelaskan sebagian kecil variasi masing-masing variabel tersebut. Variabel seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, stres kerja, dukungan sosial di luar organisasi, atau karakteristik individu dapat menjadi fokus tambahan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam.
2. Metode pengumpulan data bisa dikembangkan dengan mengkombinasikan kuisioner dengan pendekatan kualitatif, seperti wawancara mendalam atau

focus group discussion, agar informasi yang diperoleh lebih kaya dan mampu menggali alasan di balik persepsi dan pengalaman responden. Hal ini akan membantu mengurangi bias dan meningkatkan validitas data.

3. Memperluas cakupan sampel baik dari segi jumlah maupun keragaman karakteristik responden, misalnya dengan melibatkan karyawan dari berbagai sektor industri dan wilayah geografis berbeda, agar hasil penelitian dapat lebih generalisasi dan mencerminkan kondisi yang lebih luas. Pendekatan *longitudinal* juga bisa dipertimbangkan untuk melihat dinamika hubungan antar variabel dalam jangka waktu yang lebih panjang.



DAFTAR PUSTAKA

- 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/org-2019-0019>
- Amernic, J. H., & Aranya, N. (2005). Organizational Commitment: Testing Two Theories. *Relations Industrielles*, 38(2), 319–343. <https://doi.org/10.7202/029355ar>
- Anggreni, A. S., & Santi Budiani, M. (2021). Hubungan antara work-life balance dengan komitmen organisasi pada pegawai Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Trenggalek. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 8.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational Commitment: Individual and Organizational Influences. *Work and Occupations*, 10(2), 123–146. <https://doi.org/10.1177/0730888483010002001>
- Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2021). The relationship between quality of work life and work life balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 36–62. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0082>
- Astuty, I., & Udin, U. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 401–411. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401>
- Avoyan, A., & Ramos, J. ~AO. (2020). A road to efficiency through communication and commitment. *Department of Finance and Business Economics, Marshall School of Business, University of Southern California.*, Available.
- 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>
- Cao, J., Liu, C., Wu, G., Zhao, X., & Jiang, Z. (2020). Work–family conflict and job outcomes for construction professionals: The mediating role of affective organizational commitment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph17041443>
- Chadir, J., Haerofiatna, H., Kania, D., & Wahyudi, W. (2023). Peran mediasi komitmen afektif pada persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. *MBR (Management and Business Review)*, 7(1), 30–45. <https://doi.org/10.21067/mbr.v7i1.8723>
- Ekmekci, O. T., Xhako, D., Selin, •, & Camgoz, M. (2021). *The Buffering Effect of Perceived Organizational Support on the Relationships Among Workload, Work-Family Interference, and Affective Commitment: A Study on Nurses*.

- Faridl, M., Erinda, D., & Sukmana, D. (2022). Pengaruh work life balance terhadap job satisfaction dimediasi oleh affective commitment. *Psychological Journal Science and practice, 10*(2), 72–78. <https://doi.org/10.22219/pjsp.v2i1.19953>
- Fatmawati, A., & Azizah, S. N. (2022). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS di Badan Pusat Statistik Kabupaten Kebumen). In *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen* (Vol. 4, Issue 2). <https://jurnal.universitasputrabangsa.ac.id/index.php/jimmba/index>
- Fisher-McAuley, G., Stanton, J. M., Genesee, J. A. J., & Concordia, J. G. (2003). Modeling the Relationship between Work/Life Balance and Organizational Outcomes. *Annual Conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, April*, 1–30.
- Fitria, Y., & Roza Linda, M. (2019a). *Perceived Organizational Support and Work Life Balance on Employee Turnover Intention*.
- Fitria, Y., & Roza Linda, M. (2019b). *Perceived Organizational Support and Work Life Balance on Employee Turnover Intention*.
- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions Perspectives on Emotions and Affect NIH Public Access. In *Am Psychol* (Vol. 56, Issue 3).
- Ghosh, S., & R, S. D. (2014). A Literature Review on Organizational Commitment-A Comprehensive Summary. In *Journal of Engineering Research and Applications* www.ijera.com (Vol. 4). www.ijera.com
- 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>
- Hofmann, V., & Stokburger-Sauer, N. E. (2017a). The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: A study in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 47–58. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.003>
- Hofmann, V., & Stokburger-Sauer, N. E. (2017b). The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: A study in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 47–58. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.003>
- Hutagalung, I., Soelton, M., & Octaviani, A. (2020). The role of work life balance for organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(15), 3693–3700. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.024>
- Hyeyoung Kim. (2019). Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *An International Journal*, 6(1).
- Izzati, I. N., Wayan, N., & Puspitadewi, S. (2024). *Hubungan antara Work Life Balance (WLB) dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan The Relationship between Work Life Balance (WLB) with Organizational Commitment to Employees*. <https://doi.org/10.26740/cjpp.v11i1.58459>

- Izzati, N. O. R., & Aziz, M. (2017). Islamic Banking Profitability: Roles played by Internal and External Banking Factors. *Journal of Muamalat and Islamic Finance Research*, 14(1), 23–38.
- Kaur, P., & Mittal, A. (2020). Meaningfulness of Work and Employee Engagement: The Role of Affective Commitment. *The Open Psychology Journal*, 13(1), 115–122. <https://doi.org/10.2174/1874350102013010115>
- Liu, T., Gao, J., Zhu, M., & Jin, S. (2021). Women's Work-Life Balance in Hospitality: Examining Its Impact on Organizational Commitment. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.625550>
- Liu, W., Zhou, Z. E., & Che, X. X. (2019). Effect of Workplace Incivility on OCB Through Burnout: the Moderating Role of Affective Commitment. *Journal of Business and Psychology*, 34(5), 657–669. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9591-4>
- McCormick, L., & Donohue, R. (2019). Antecedents of affective and normative commitment of organisational volunteers. *International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2581–2604. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1166388>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Nazir. (2014). *Metode Penelitian*. Gitalia Indonesia.
- Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J. M. (2019). Affective commitment, participative leadership and employee innovation: A multilevel investigation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(2), 103–113. <https://doi.org/10.5039/jwop2019a12>
- Ofori-Sasu, D., Abor, J. Y., & Mensah, Lord. (2019). Funding structure and technical efficiency: A data envelopment analysis (DEA) approach for banks in Ghana. *International Journal of Managerial Finance*, 15(4), 425–443. <https://doi.org/10.1108/IJMF-01-2018-0003>
- Oktosatrio, S., & Liu, J. T. (2019). *A Literature Review of Work-life Balance in the Public Sector*. <http://www.bam.ac.uk/>
- 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>
- Pratiwi, A. R., & Muzakki, M. (2021). Perceived Organizational Support Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 111–120. <https://doi.org/10.30596/jimb.v22i1.5282>
- Primiana, I. (2018). *Organizational commitment, competitive advantage, influence on performance cooperative in west java region*. 16(5), 78–87.
- 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>
- Ribeiro, & Domingo, Álvaro Cuervo, S. R. (2007). *Entrepreneurship Concepts, Theory and Perspective*.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- 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>
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.
- Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *Quality - Access to Success*, 24(192), 376–384. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.45>
- Sun, L. (2019). Perceived Organizational Support: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 155. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15102>
- Swales, S. (2002). *Organizational commitment: a critique of the construct and measures*.
- 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>
- Tamunomiebi, M. D., & Oyibo, C. (2020). Work-Life Balance and Employee Performance: A Literature Review. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2). <https://doi.org/10.24018/ejbm.2020.5.2.196>

