

Work-Life Balance and Work Engagement among Employees: The Moderating Role of Perceived Organizational Support

Work-Life Balance dan Work Engagement pada Karyawan: Peran Moderasi Perceived Organizational Support

Friska Ulina¹, Suryani Hardjo², Yudistira Fauzy Indrawan³

^{1,2,3}Magister Psikologi, Pascasarjana, Universitas Medan Area, Indonesia

Email: friskaulina100@gmail.com ; suryani@staff.uma.ac.id ; yudistira@staff.uma.ac.id

Artikel Info

Riwayat Artikel:

Penyerahan 05/01/2026

Revisi 26/03/2026

Diterima 05/05/2026

Keywords:

work-life balance; work engagement; perceived organizational support

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of work-life balance on work engagement, with perceived organizational support as a moderating variable. This research is motivated by inconsistent findings in previous studies regarding the relationship between work-life balance and work engagement, as well as the limited exploration of perceived organizational support as a moderating factor. A quantitative explanatory approach was employed using total sampling of 179 employees at PT X in Mandailing Natal Regency. Data were collected using the Work-Life Balance Scale (17 items), Perceived Organizational Support Scale (16 items), and Work Engagement Scale (19 items). Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The results indicate that work-life balance has a positive and significant effect on work engagement ($\beta = 0.395$; $p < 0.05$), and perceived organizational support also has a positive and significant effect on work engagement ($\beta = 0.255$; $p < 0.05$). Furthermore, perceived organizational support significantly strengthens the relationship between work-life balance and work engagement ($\beta = 0.656$; $p < 0.05$). The model explains 60% of the variance in work engagement. These findings emphasize the critical role of organizational support in enhancing the effectiveness of work-life balance in fostering employee engagement.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap *work engagement* dengan *perceived organizational support* sebagai variabel moderator. Penelitian ini didasarkan pada adanya inkonsistensi temuan penelitian sebelumnya terkait hubungan antara *work-life balance* dan *work engagement*, serta masih terbatasnya kajian yang menempatkan *perceived organizational support* sebagai variabel moderator. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatif dengan teknik total sampling terhadap 179 karyawan PT X di Kabupaten Mandailing Natal. Pengumpulan data dilakukan menggunakan skala *Work-Life Balance* (17 item), *Perceived Organizational Support* (16 item), dan *Work Engagement* (19 item). Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (PLS-SEM) dengan bantuan *SmartPLS 4*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* ($\beta = 0,395$; $p < 0,05$). *Perceived organizational support* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* ($\beta = 0,255$; $p < 0,05$). Selain itu, *perceived organizational support* terbukti memperkuat pengaruh *work-life balance* terhadap *work engagement* ($\beta = 0,656$; $p < 0,05$). Model penelitian mampu menjelaskan 60% variasi *work engagement*. Temuan ini menegaskan pentingnya peran dukungan organisasi dalam mengoptimalkan pengaruh *work-life balance* terhadap keterikatan kerja karyawan.

Kata Kunci:

work life balance; work engagement; perceived organizational support

Copyright (c) 2026 Friska Ulina et al

Korespondensi:

Friska Ulina

Institusi: Magister Psikologi, Universitas Medan Area

Email: friskaulina100@gmail.com

LATAR BELAKANG

Perkembangan dunia kerja yang semakin kompetitif dalam beberapa tahun terakhir telah meningkatkan tuntutan pekerjaan, tekanan kerja, serta kompleksitas peran yang harus dijalankan oleh karyawan (Bakker & Demerouti, 2017). Karyawan tidak hanya dituntut untuk mencapai target kinerja yang tinggi, tetapi juga harus mampu beradaptasi dengan perubahan organisasi, dinamika pekerjaan, serta peningkatan mobilitas kerja yang semakin intens. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan tekanan psikologis apabila tidak diimbangi dengan pengelolaan sumber daya individu yang memadai. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk tidak hanya berorientasi pada pencapaian produktivitas, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan psikologis karyawan sebagai faktor penting dalam menjaga keberlangsungan kinerja (Haar et al., 2019b; Wood et al., 2020).

Salah satu indikator penting dalam menilai kondisi psikologis karyawan adalah *work engagement*. *Work engagement* didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif dan memuaskan yang berkaitan dengan pekerjaan, yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) (Schaufeli & Bakker, 2004). Karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang optimal, memiliki komitmen organisasi yang kuat, serta tingkat kelelahan kerja yang lebih rendah (Bakker & Demerouti, 2017).

Fenomena tersebut juga tercermin dari berbagai laporan global yang menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan kerja karyawan masih belum optimal. Laporan Gallup, (2023) menyebutkan bahwa hanya sekitar 23% karyawan di dunia yang tergolong *engaged* dalam pekerjaannya, sementara sebagian besar lainnya berada pada kategori tidak *engaged* atau bahkan *actively disengaged*. Kondisi ini menunjukkan bahwa masih banyak karyawan yang belum sepenuhnya terlibat secara emosional maupun kognitif dalam pekerjaan mereka, sehingga berpotensi menurunkan produktivitas dan kinerja organisasi. Kondisi rendahnya *work engagement* tersebut menjadi perhatian penting karena keterlibatan kerja berkaitan erat dengan kinerja, komitmen organisasi, serta kesejahteraan karyawan (Bakker & Demerouti, 2017; Saks, 2022).

Namun demikian, dalam praktiknya tidak semua karyawan memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kondisi kerja yang menuntut, seperti beban kerja yang tinggi dan tekanan pekerjaan, dapat berkaitan dengan menurunnya keterlibatan kerja karyawan (Imran et al., 2020; Saks, 2022). Selain itu, tuntutan pekerjaan yang tinggi juga dapat memengaruhi keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, yang berdampak pada kondisi psikologis individu (Maimunah et al., 2024; Sirgy & Lee, 2018). Oleh karena itu, kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) menjadi salah satu faktor penting yang berkaitan dengan tingkat keterlibatan kerja karyawan (Haar et al., 2019a; Wood et al., 2020).

Work-life balance merujuk pada kemampuan individu dalam mengelola dan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi secara harmonis (Sirgy & Lee, 2018). Keseimbangan ini memungkinkan individu untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan tanpa mengorbankan kebutuhan personal dan keluarga, sehingga kondisi fisik dan psikologis tetap terjaga. Dalam kerangka *Job Demands-Resources Model*, *work-life balance* dapat dipandang sebagai sumber daya personal yang membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan secara lebih adaptif, sehingga mendorong munculnya energi kerja, dedikasi, dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2017).

Dalam konteks empiris, PT X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa kontraktor dan travel dengan karakteristik pekerjaan yang menuntut jam kerja relatif panjang, mobilitas tinggi, serta penyelesaian pekerjaan berbasis target dan waktu. Karakteristik pekerjaan tersebut berpotensi meningkatkan tuntutan kerja yang dapat memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja karyawan (Saks, 2022; Wood et al., 2020).

Berdasarkan observasi awal dan survei pendahuluan yang dilakukan pada karyawan PT X di Kabupaten Mandailing Natal, ditemukan bahwa sebagian karyawan masih menghadapi kesulitan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Kondisi ini tercermin dari jam kerja yang padat, beban kerja yang tinggi, serta keterbatasan waktu untuk keluarga dan aktivitas pribadi, yang dalam penelitian sebelumnya dikaitkan dengan menurunnya kesejahteraan psikologis dan keterlibatan kerja karyawan (Imran et al., 2020; Sirgy & Lee, 2018).

Selain itu, hasil pengukuran awal menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada kategori sedang pada variabel *work-life balance* dan *work engagement*. Fenomena ini mengindikasikan bahwa tingkat keterikatan kerja karyawan belum optimal dan masih memiliki potensi untuk ditingkatkan, sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa peningkatan *work-life balance* dapat berkontribusi terhadap peningkatan *work engagement* karyawan (Haar et al., 2019b; Wood et al., 2020).

Selain *work-life balance*, faktor organisasi juga berperan penting dalam meningkatkan *work engagement* karyawan. Salah satu faktor organisasi yang banyak dikaji adalah *perceived organizational support* (POS), yaitu sejauh mana karyawan meyakini bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Kurtessis et al., 2017). Konsep ini berakar dari *organizational support theory* yang menekankan pentingnya hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi (Eisenberger et al., 1986).

Karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang tinggi cenderung memiliki perasaan dihargai dan aman secara psikologis, sehingga terdorong untuk menunjukkan sikap kerja positif, termasuk keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan (Imran et al., 2020; Rahmawati et al., 2025). Dukungan organisasi juga berperan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan serta memperkuat keterikatan kerja dalam konteks organisasi modern (Saks, 2022).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Dukungan organisasi terbukti mampu meningkatkan keterlibatan kerja karyawan karena menciptakan rasa dihargai dan aman secara psikologis (Kurtessis et al., 2017).

Di sisi lain, hubungan antara *work-life balance* dan *work engagement* juga telah banyak diteliti. Penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *work engagement*, di mana karyawan yang mampu menjaga keseimbangan kehidupan kerja cenderung memiliki energi kerja dan dedikasi yang lebih tinggi (Wood et al., 2020). Selain itu, penelitian lain juga menemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berkontribusi dalam meningkatkan keterlibatan kerja serta mengurangi kelelahan kerja (Brough et al., 2014). Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan bahwa hubungan tersebut dapat bervariasi tergantung pada kondisi organisasi dan karakteristik pekerjaan (Xanthopoulou et al., 2019).

Lebih lanjut, *perceived organizational support* tidak hanya berperan sebagai prediktor langsung, tetapi juga berpotensi memperkuat hubungan antara *work-life balance* dan *work engagement*. Dukungan organisasi dapat meningkatkan efektivitas *work-life balance* dalam mendorong keterlibatan kerja karyawan, karena karyawan yang merasa didukung cenderung lebih mampu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara optimal (Saks, 2022; Imran et al., 2020). Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi berperan sebagai *job resource* yang dapat memperkuat pengaruh sumber daya personal terhadap *work engagement* (Caesens et al., 2017; Rahmawati et al., 2025). Dengan demikian, keberadaan dukungan organisasi memungkinkan *work-life balance* memberikan dampak yang lebih besar terhadap keterlibatan kerja karyawan.

Meskipun berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa *work-life balance* dan *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *work engagement*, sebagian besar penelitian sebelumnya masih menempatkan kedua variabel tersebut sebagai prediktor langsung (Wood et al., 2020; Imran et al., 2020). Penelitian yang mengkaji peran *perceived organizational support* sebagai variabel moderator dalam hubungan tersebut masih relatif terbatas, khususnya pada konteks organisasi dengan karakteristik pekerjaan yang menuntut jam kerja panjang dan mobilitas tinggi.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap *work engagement* dengan *perceived organizational support* sebagai variabel moderator pada karyawan PT X. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model *Job Demands-Resources* dengan menekankan peran interaksi antara sumber daya personal dan organisasi, serta memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatif yang bertujuan untuk menguji hubungan dan pengaruh antarvariabel dalam model penelitian. Variabel yang diteliti terdiri dari *work-life balance* sebagai variabel independen, *work engagement* sebagai variabel dependen, serta *perceived organizational support* sebagai variabel moderator.

Subjek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT X di Kabupaten Mandailing Natal, Sumatera Utara, yang berjumlah 179 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *total sampling*, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Teknik ini dipilih karena jumlah populasi relatif terbatas dan memungkinkan pengambilan data secara menyeluruh sehingga meningkatkan akurasi representasi data.

Instrumen Penelitian

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan instrumen berupa kuesioner dengan skala Likert 4 poin, yang berkisar dari 1 (*sangat tidak setuju*) hingga 4 (*sangat setuju*). Instrumen penelitian dirancang untuk mengukur tiga konstruk utama, yaitu *work-life balance*, *work engagement*, dan *perceived organizational support*.

Variabel *work-life balance* diukur menggunakan *Work-Life Balance Scale* yang dikembangkan oleh Fisher et al. (2009) dan telah diadaptasi dalam konteks Indonesia. Instrumen ini terdiri dari 17 item yang mencerminkan empat dimensi utama, yaitu *work interference with personal life*, *personal life interference with work*, *work enhancement of personal life*, dan *personal life enhancement of work*. Skala ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik dengan nilai Cronbach's alpha sebesar 0,864.

Variabel *work engagement* diukur menggunakan skala yang disusun berdasarkan konsep Schaufeli dan Bakker (2004), yang mencakup tiga dimensi utama, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Instrumen ini terdiri dari 19 item dengan nilai reliabilitas Cronbach's alpha sebesar 0,856, yang menunjukkan konsistensi internal yang baik dalam mengukur keterikatan kerja karyawan.

Sementara itu, variabel *perceived organizational support* diukur menggunakan skala yang dikembangkan berdasarkan konsep Eisenberger et al. (1986). Instrumen ini terdiri dari 16 item yang mengukur sejauh mana karyawan merasakan dukungan dan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Skala ini memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0,95, yang menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat tinggi.

Secara keseluruhan, jumlah indikator dalam penelitian ini adalah 52 item, yang terdiri dari 17 item *work-life balance*, 19 item *work engagement*, dan 16 item *perceived organizational support*. Seluruh indikator diperlakukan sebagai indikator reflektif dalam model SEM-PLS.

Sebelum digunakan dalam penelitian, instrumen telah melalui proses adaptasi yang meliputi *forward translation*,

penyesuaian bahasa sesuai konteks budaya, serta *expert judgment* untuk memastikan kesesuaian isi. Selain itu, dilakukan *pilot testing* untuk menguji kejelasan item serta uji validitas dan reliabilitas guna memastikan bahwa instrumen layak digunakan dalam penelitian.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Pendekatan ini dipilih karena mampu menguji hubungan kausal antarvariabel laten secara simultan, termasuk model dengan variabel moderator, serta sesuai untuk penelitian dengan ukuran sampel relatif terbatas (Hair et al., 2023).

Analisis data dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi *measurement model* (*outer model*) dan *structural model* (*inner model*). Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menguji validitas konvergen (*outer loading* dan AVE), validitas diskriminan (HTMT), serta reliabilitas (*composite reliability* dan Cronbach's alpha).

Selanjutnya, evaluasi *inner model* dilakukan untuk menguji hubungan antarvariabel melalui nilai koefisien jalur (*path coefficient*), koefisien determinasi (R^2), serta signifikansi pengaruh melalui prosedur *bootstrapping*.

Pengujian efek moderasi *perceived organizational support* dilakukan menggunakan pendekatan *interaction term*, yaitu dengan membentuk variabel interaksi antara *work-life balance* dan *perceived organizational support*. Efek moderasi dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* > 1,96 atau *p-value* < 0,05.

Evaluasi model dalam penelitian ini mengacu pada kriteria *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), di mana indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* $\geq 0,70$ dan *Average Variance Extracted* (AVE) $\geq 0,50$. Reliabilitas konstruk dinyatakan terpenuhi apabila nilai *composite reliability* dan Cronbach's alpha $\geq 0,70$ (Hair et al., 2023).

HASIL PENELITIAN

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori Responden	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	168	93.9%
Perempuan	11	6.1%
Total	179	100%
Berdasarkan Posisi		
Manajemen	23	12.9%
Driver	67	37.4%
Pekerja Lapangan	89	49.7%
Total	179	100%
Lama Bekerja		
1 Tahun	38	21.2%
2 Tahun	74	41.4%
3 Tahun	67	37.4%
Total	179	100%

Berdasarkan tabel 1, diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 168 orang (93,9%), sedangkan responden perempuan sebanyak 11 orang (6,1%). Berdasarkan jabatan, frekuensi tertinggi terdapat pada pekerja lapangan sebanyak 89 orang (49,7%), diikuti oleh driver sebanyak 67 orang (37,4%), dan manajemen sebanyak 23 orang (12,9%). Berdasarkan masa kerja, frekuensi tertinggi terdapat pada responden dengan masa kerja 2 tahun sebanyak 74 orang (41,4%), diikuti oleh masa kerja 3 tahun sebanyak 67 orang (37,4%), dan masa kerja 1 tahun sebanyak 38 orang (21,2%).

Berdasarkan karakteristik responden yang telah dijelaskan, selanjutnya dilakukan analisis data untuk menguji model penelitian. Tahap awal analisis dilakukan melalui evaluasi *measurement model* (*outer model*) sebelum modifikasi untuk mengetahui kelayakan indikator yang digunakan.

Hasil penelitian ini disajikan berdasarkan analisis *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4. Evaluasi model dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (*measurement model/outer model*) dan model struktural (*structural model/inner model*).

Tabel 2. Hasil Evaluasi Measurement Model

Variabel	Loading Factor	AVE	Composite Reliability
Work-Life Balance	0.786 – 0.909	0.637	0.978
Work Engagement	0.751 – 0.835	0.618	0.967
POS	0.755 – 0.834	0.637	0.970

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan tabel 2, hasil evaluasi *measurement model* menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Selain itu, nilai AVE pada seluruh variabel berada di atas 0,50 dan nilai *composite reliability* di atas 0,70. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam model telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas.

3. Discriminant Validity (HTMT)

Tabel 3. Hasil Uji Discriminant Validity (HTMT)

Variabel	WLB	WE	POS
Work Life Balance	-	0.363	0.076
Work Engagement	0.363	-	0.254
Perceived Organizational Support	0.076	0.254	-

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan tabel 3, nilai HTMT antar variabel berada di bawah 0,90, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model telah memenuhi kriteria *discriminant validity* dan dapat dibedakan dengan baik satu sama lain.

4. Discriminant Validity (Fornell-Larcker)

Tabel 4. Hasil Uji Discriminant Validity (Fornell-Larcker)

Variabel	Work-Life Balance	Work Engagement	POS
Work-Life Balance	0.798	0.363	0.076
Work Engagement	0.363	0.786	0.254
POS	0.076	0.254	0.798

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan Tabel 4, nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi kriteria *discriminant validity*.

5. Multicollinearity (VIF)

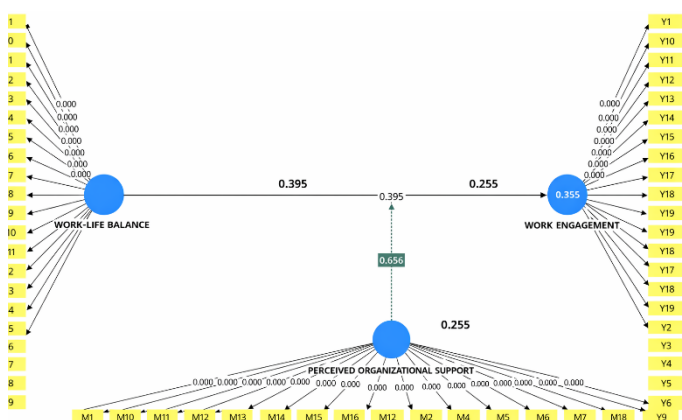
Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas (VIF)

Variabel	Rentang VIF	Keterangan
Work-Life Balance	2.681 – 5.839	Tidak terjadi multikolinearitas
Perceived Organizational Support	2.363 – 3.488	Tidak terjadi multikolinearitas
Work Engagement	2.164 – 3.382	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan tabel 5, seluruh variabel memiliki nilai VIF yang berada di bawah batas yang direkomendasikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antar variabel dalam model tidak mengalami korelasi yang tinggi dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

6. Model Struktural Penelitian



Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 4 (2026)

Gambar 1 menunjukkan model struktural penelitian yang menggambarkan hubungan antar variabel, baik pengaruh langsung maupun efek moderasi. Berdasarkan gambar tersebut, *work-life balance* berpengaruh positif

terhadap *work engagement* dengan nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,395. Selain itu, *perceived organizational support* juga berpengaruh positif terhadap *work engagement* dengan nilai β sebesar 0,255.

Lebih lanjut, *perceived organizational support* berperan sebagai variabel moderator dalam hubungan antara *work-life balance* dan *work engagement*, dengan nilai koefisien moderasi sebesar 0,656. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi memperkuat pengaruh *work-life balance* terhadap *work engagement*.

Selanjutnya, untuk melihat kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen, dilakukan pengujian nilai R-square yang disajikan pada tabel 6.

Tabel 6. Nilai R-Square

Variabel	R-square	R-square adjusted
WORK ENGAGEMENT	0.600	0.594

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan tabel 6, nilai R-square sebesar 0,600 menunjukkan bahwa variabel *work engagement* dapat dijelaskan sebesar 60% oleh variabel dalam model penelitian, yaitu *work-life balance* dan *perceived organizational support*, sedangkan sisanya sebesar 40% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

7. Direct Effect (Uji Hipotesis Langsung)

Tabel 7. Hasil Uji Pengaruh Langsung

Hubungan Antar Variabel	(β)	T-statistik	P-value	Ket
Work-Life Balance → Work Engagement	0,395	6,396	0,000	Signifikan
Perceived Organizational Support → Work Engagement	0,255	3,924	0,000	Signifikan

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 4 (2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* ($\beta = 0,395$; $p < 0,05$). Hal ini berarti bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi tingkat keterikatan kerja yang ditunjukkan.

Selain itu, *perceived organizational support* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* ($\beta = 0,255$; $p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan mampu meningkatkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

8. Indirect Effect (Moderasi)

Tabel 8. Hasil Uji Efek Moderasi

Hubungan Antar Variabel	Koefisien (β)	T-statistik	P-value	Ket.
Work-Life Balance × Perceived Organizational Support → Work Engagement	0,656	13,208	0,000	Signifikan

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 4 (2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berperan sebagai variabel moderator yang memperkuat pengaruh *work-life balance* terhadap *work engagement* ($\beta = 0,656$; $p < 0,05$).

Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja akan memberikan dampak yang lebih optimal terhadap keterikatan kerja apabila didukung oleh lingkungan organisasi yang suportif. Dengan kata lain, keberadaan dukungan organisasi memperkuat hubungan antara *work-life balance* dan *work engagement*.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dengan nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,395 dan nilai signifikansi $p < 0,05$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh yang cukup kuat dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi tingkat keterikatan mereka terhadap pekerjaan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Sirgy & Lee (2018) yang menyatakan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi berkontribusi terhadap kesejahteraan individu serta keterlibatan dalam pekerjaan. Temuan ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan positif dengan *work engagement* pada berbagai konteks organisasi (Haar et al., 2019; Wood et al., 2020). Selain itu, penelitian oleh Talukder et al., (2018) menunjukkan bahwa *work-life balance* berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan melalui dukungan lingkungan kerja yang memadai. Hasil meta-analisis menunjukkan bahwa sumber daya personal seperti *work-life balance* berkontribusi signifikan terhadap peningkatan *work engagement* (Lesener et al., 2020).

Dalam perspektif *Job Demands–Resources (JD-R) Theory*, sebagaimana dikemukakan oleh (Bakker & Demerouti, 2017) *work-life balance* dapat dipandang sebagai sumber daya yang membantu karyawan dalam mengelola tuntutan pekerjaan. Ketika sumber daya tersebut terpenuhi, karyawan akan memiliki energi, dedikasi, dan konsentrasi yang lebih baik, yang merupakan komponen utama dari *work engagement*.

Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian terbaru yang menunjukkan bahwa sumber daya kerja dan kondisi psikologis yang positif memiliki peran penting dalam

meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Dalam kerangka *Job Demands–Resources*, keberadaan sumber daya seperti keseimbangan kehidupan kerja memungkinkan karyawan untuk mengelola tuntutan pekerjaan secara lebih efektif, sehingga meningkatkan energi kerja dan keterlibatan (Bakker & de Vries, 2021). Selain itu, penelitian lain menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan yang mendukung kesejahteraan individu berkontribusi terhadap meningkatnya *work engagement* (Oerlemans & Bakker, 2018).

Pada konteks karyawan PT X yang memiliki tuntutan pekerjaan relatif tinggi dan jam kerja yang panjang, keberadaan *work-life balance* menjadi semakin penting. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan lebih mampu mempertahankan kondisi psikologis yang positif, sehingga tetap terlibat secara optimal dalam pekerjaannya.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dengan nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,255 dan $p < 0,05$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh yang moderat dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan lebih terlibat dalam pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang tidak merasakan dukungan tersebut.

Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi berperan dalam menciptakan rasa aman secara psikologis serta meningkatkan motivasi kerja karyawan. Karyawan yang merasa dihargai oleh organisasi cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa *perceived organizational support* merupakan prediktor penting *work engagement* (Kurtessis et al., 2017).

Hasil ini juga diperkuat oleh penelitian yang menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan melalui peningkatan kesejahteraan psikologis (Imran et al., 2020). Selain itu, penelitian lain juga menegaskan bahwa dukungan organisasi merupakan faktor kunci dalam membentuk sikap kerja positif dan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Shanock et al., 2019).

Penelitian lain juga menunjukkan bahwa dukungan organisasi berhubungan dengan peningkatan kesejahteraan karyawan dan keterlibatan kerja (Caesens et al., 2017). Selain itu, perlakuan organisasi yang adil dan suportif terbukti meningkatkan keterlibatan kerja karyawan (Shanock et al., 2019). Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang suportif mampu meningkatkan keterlibatan kerja karyawan (Saks, 2022).

Temuan ini juga didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan kondisi kerja yang positif berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan melalui penguatan kondisi psikologis dan kesejahteraan individu. Lingkungan kerja yang menyediakan sumber daya yang memadai memungkinkan

karyawan untuk bekerja secara lebih optimal dan menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi (De Simone et al., 2018). Selain itu, pendekatan *work-home resources model* menjelaskan bahwa dukungan dari lingkungan kerja, termasuk organisasi, dapat memperkuat kapasitas individu dalam mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan *work engagement* (Ten Brummelhuis & Bakker, 2017).

Dalam kerangka *Organizational Support Theory*, dukungan organisasi menciptakan hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi (Eisenberger et al., 1986). Ketika organisasi memberikan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, maka karyawan akan membalas dengan meningkatkan kontribusi kerja, termasuk keterlibatan kerja.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berperan sebagai variabel moderator yang memperkuat pengaruh *work-life balance* terhadap *work engagement* dengan nilai koefisien interaksi (β) sebesar 0,656 dan $p < 0,05$. Nilai ini menunjukkan bahwa efek moderasi yang dihasilkan tergolong kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi memperkuat pengaruh *work-life balance* terhadap keterikatan kerja karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, maka semakin kuat pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap peningkatan *work engagement*.

Temuan ini sejalan dengan kerangka *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* yang dikemukakan oleh Arnold B. Bakker dan Evangelia Demerouti (2017), yang menjelaskan bahwa sumber daya organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap *work engagement*, tetapi juga berperan dalam memperkuat pengaruh sumber daya lainnya. Dalam hal ini, *perceived organizational support* berfungsi sebagai sumber daya organisasi yang memperkuat efektivitas *work-life balance* sebagai sumber daya personal.

Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian yang menunjukkan bahwa interaksi antara sumber daya personal dan sumber daya organisasi merupakan mekanisme penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Dalam kerangka *Job Demands-Resources*, kombinasi antara dukungan organisasi dan kondisi kerja yang mendukung memungkinkan karyawan untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki sehingga menghasilkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi (Radic et al., 2020). Selain itu, penelitian lain menunjukkan bahwa faktor individu yang didukung oleh lingkungan kerja yang positif akan meningkatkan performa serta keterlibatan kerja secara signifikan (Tisu et al., 2020).

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa sumber daya organisasi memiliki peran dalam memperkuat hubungan antara faktor individu dan *work engagement* (Xanthopoulou et al., 2019). Selain itu, hasil penelitian terbaru menegaskan bahwa praktik organisasi yang suportif mampu meningkatkan efektivitas sumber daya personal dalam mendorong keterlibatan kerja (Saks, 2022; Albrecht et al., 2018).

Hasil penelitian ini juga didukung oleh temuan Caesens et al. yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi dapat berperan sebagai faktor penguat (*enhancer*) dalam meningkatkan dampak positif kondisi kerja terhadap keterlibatan karyawan. Selain itu, penelitian Kurtessis et al. menegaskan bahwa *perceived organizational support* memiliki peran penting dalam meningkatkan berbagai sikap kerja positif, termasuk dalam memperkuat hubungan antara faktor-faktor kerja dan *work engagement*.

Secara konseptual, ketika karyawan memiliki *work-life balance* yang baik, mereka sudah memiliki kondisi dasar yang mendukung keterlibatan kerja. Namun, tanpa adanya dukungan organisasi, kondisi tersebut belum tentu berkembang secara optimal. Kehadiran *perceived organizational support* memberikan rasa aman, dihargai, dan didukung, sehingga karyawan lebih mampu memanfaatkan keseimbangan kehidupan kerja yang dimiliki untuk meningkatkan keterlibatan dalam pekerjaan.

Pada konteks karyawan PT X yang memiliki tuntutan pekerjaan tinggi, mobilitas yang besar, serta tekanan waktu dalam penyelesaian tugas, dukungan organisasi menjadi faktor kunci dalam mengoptimalkan *work engagement*. Karyawan yang tidak hanya memiliki keseimbangan kehidupan kerja, tetapi juga merasakan dukungan organisasi yang tinggi, akan menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih kuat dibandingkan dengan karyawan yang hanya memiliki *work-life balance* tanpa dukungan organisasi yang memadai.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement* karyawan, yang berarti kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mendorong peningkatan keterikatan kerja. Selain itu, *Perceived Organizational Support* juga berpengaruh positif terhadap *Work Engagement* dan terbukti memperkuat pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Work Engagement*. Dukungan organisasi menjadi faktor penting yang memungkinkan keseimbangan kehidupan kerja berdampak lebih optimal terhadap semangat, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Dengan demikian, keterikatan kerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kondisi individu, tetapi juga oleh peran organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif.

Penelitian ini masih terbatas pada pengujian pengaruh *Work-Life Balance* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement* pada satu konteks organisasi. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan sampel yang lebih luas dan beragam, serta menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, beban kerja, atau sumber daya kerja lainnya, sehingga pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *Work Engagement* dapat menjadi lebih komprehensif dan menjadi dasar perumusan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

REFERENSI

- Albrecht, S. L., Breidahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67–85. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0061>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job demands–resources theory and self-regulation: New explanations and remedies. *Current Directions in Psychological Science*, 30(1), 1–7. <https://doi.org/10.1177/0963721420964922>
- Bakker, A. ., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(22), 273–285. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., & Wilde, M. De. (2017). Perceived organizational support and employees' well-being: the mediating role of organizational dehumanization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 527–540. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1319817>
- De Simone, S., Planta, A., & Cicotto, G. (2018). The role of job satisfaction, work engagement, and organizational commitment in public administration. *Public Organization Review*, 18(3), 1–18. <https://doi.org/10.1007/s11115-017-0398-8>
- Gallup. (2023). *State of the global workplace 2023 report*. <https://doi.org/https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Haar, J. M., Sune, A., Russo, M., & Ollier-Malaterre, A. (2019). A cross-national study on the work–life balance and employee engagement relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2649–2672. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1875-6>
- Hair, J. F., Sharma, P. N., Ringle, C. M., & Lienggaard, B. D. (2023). The shortcomings of equal weights estimation and the composite equivalence index in PLS-SEM. December 2025. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2023-0307>
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 82. <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030082>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. : *Journal of Management*, 6(43), 1854–1884. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2020). The job demands–resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 34(1), 76–103. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1683850>
- Maimunah, F., Kadiyono, A. L., & Nugraha, Y. (2024). *Reliabilitas dan Validitas Konstruk Work-Life Balance Pada Remote Working Employee di Indonesia*. 19(1).
- Oerlemans, W. G. M., & Bakker, A. B. (2018). Motivating job characteristics and happiness at work: A multilevel perspective. *Journal of Applied Psychology*, 103(11), 1230–1241. <https://doi.org/10.1037/apl0000318>
- Rahmawati, S., Tyas, M., & Hapsari, B. (2025). Perceived Organizational Support as a Driver of Work Engagement : Correlation Analysis in Staff Employees Perceived Organizational Support sebagai Pendorong Work Engagement : Analisis Korelasi pada Karyawan Staff. 13(1), 67–74.
- Radic, A., Ariza-Montes, A., & Arjona-Fuentes, J. M. (2020). Job demands–resources model in hospitality: A multilevel analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 1–20. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0492>
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Shanock, L. R., et al. (2019). Organizational support theory: A review and future directions. *Journal of Management*, 45(1), 107–135.
- Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2018). Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Talukder, A. K. ., Vickers, M., & Khan, A. (2018). Supervisor support and work-life balance: Impacts on job performance in the Australian financial sector. *Personnel Review*, 47(3), 727–744. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/PR-12-2016-0314>
- Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2017). A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model. *American Psychologist*, 72(1), 1–13. <https://doi.org/10.1037/amp0000062>
- Tisu, L., Lupşa, D., Virgă, D., & Rusu, A. (2020). Personality characteristics, job performance, and mental health: The mediating role of work engagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 602. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00602>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Fischbach, A. (2019). Work engagement among employees: A review of the literature. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 1–17. <https://doi.org/10.1002/job.2334>
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). A cross-national study on the work–life balance and employee engagement relationship. *The Relationship between Work Engagement and Work–Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research*, 19(3), 240–262. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1534484320917560>