UNIVERSITAS BUDI LUHUR
Kampus Pusat : Jl. Raya Ciledug - Petukangan Utara - Jakarta Selatan 12260
Telp : 021-5853753 (hunting), Fax : 021-5853489, http://www.budiluhur.ac.id
FAKULTAS TEKNOLOGI INFORMASI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN STUDI GLOBAL
FAKULTAS TEKNIK
FAKULTAS KOMUNIKASI DAN DESAIN KREATIF

BERITA ACARA SIDANG PENDADARAN TUGAS AKHIR

K/UBL/FEK/0683/VII/26

Pada hari ini, Senin 20 Juli 2026 telah dilaksanakan Ujian Sidang Pendadaran Tugas Akhir sebagai berikut:

Judul: PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DIMEDIASI EMPLOYEE ENGAGEMENT
(STUDI PADA PEGAWAI BADAN PERTANAHAN NASIONAL KOTA ADMINISTRASI JAKARTA BARAT)

Nama	:	Raveena Farah Evelin
NIM	:	2431510615
Dosen Pembimbing	:	Dr. Dra. Zulvia Khalid, M.M, M.Pd.

Berdasarkan penilaian pada Skripsi, Komprehensif maka Mahasiswa tersebut di atas dinyatakan:

LULUS

dengan nilai angka : **87** huruf : **A**

Mahasiswa tersebut di atas wajib menyerahkan hasil perbaikan tulisan Tugas Akhir dalam bentuk terjilid sesuai dengan Panduan Perbaikan Tugas Akhir, selambat-lambatnya Senin 03 Agustus 2026.

Panitia Penguji:

1	Ketua	Koen Hendrawan, S.E, M.M.
2	Anggota	Syaiful Anwar, S.Ag, M.M.
3	Moderator	Dr. Dra. Zulvia Khalid, M.M, M.Pd.

Keterangan:
Nilai Huruf: A:85-100 A-:80-84,99 B+:75-79,99 B:70-74,99 B-:65-69,99 C:60-64,99 D:40-59,99 E-:0-39,99

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BUDI LUHUR

LEMBAR PENGESAHAN

Nama	: Raveena Farah Evelin
Nomor Induk Mahasiswa	: 2431510615
Program Studi	: Manajemen
Bidang Peminatan	: Manajemen Sumber Daya Manusia
Jenjang Studi	: Strata 1
Judul	: PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DIMEDIASI EMPLOYEE ENGAGEMENT (STUDI PADA PEGAWAI BADAN PERTANAHAN NASIONAL KOTA ADMINISTRASI JAKARTA BARAT)

Laporan Tugas Akhir ini telah disetujui, disahkan dan direkam secara elektronik sehingga tidak memerlukan tanda tangan tim penguji.

Jakarta, Senin 20 Juli 2026

Tim Penguji:

Ketua	: Koen Hendrawan, S.E, M.M.
Anggota	: Syaiful Anwar, S.Ag, M.M.
Pembimbing	: Dr. Dra. Zulvia Khalid, M.M, M.Pd.
Ketua Program Studi	: Dr. Yugi Setyarko, S.E, M.M.

PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DIMEDIASI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*

(Studi pada Pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat)

SKRIPSI

Oleh:

Raveena Farah Evelin
2431510615

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BUDI LUHUR
JAKARTA

2026

PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DIMEDIASI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*

(Studi pada Pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat)

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.M.)

Oleh:

Raveena Farah Evelin
2431510615

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BUDI LUHUR
JAKARTA

2026

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BUDI LUHUR

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul :

PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DIMEDIASI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
(Studi pada Pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat)

Oleh:

Nama	: Raveena Farah Evelin
Nim	: 2431510615

Disetujui untuk diujikan dalam sidang Skripsi

Jakarta, 04 Juli 2026

Dosen Pembimbing

(Dr. Dra. Zulvia Khalid, M.M., M.Pd.)

LEMBAR PENGESAHAN

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BUDI LUHUR

LEMBAR PENGESAHAN

Nama	: Raveena Farah Evelin
Nomor Induk Mahasiswa	: 2431510615
Program Studi	: Manajemen
Bidang Peminatan	: Manajemen Sumber Daya Manusia
Jenjang Studi	: Strata 1
Judul	: PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DIMEDIASI EMPLOYEE ENGAGEMENT (STUDI PADA PEGAWAI BADAN PERTANAHAN NASIONAL KOTA ADMINISTRASI JAKARTA BARAT)

Laporan Tugas Akhir ini telah disetujui, disahkan dan direkam secara elektronik sehingga tidak memerlukan tanda tangan tim penguji.

Jakarta, Senin 20 Juli 2026

Tim Penguji:

Ketua	: Koen Hendrawan, S.E, M.M.
Anggota	: Syaiful Anwar, S.Ag, M.M.
Pembimbing	: Dr. Dra. Zulvia Khalid, M.M, M.Pd.
Ketua Program Studi	: Dr. Yugi Setyarko, S.E, M.M.

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS & PERSETUJUAN PUBLIKASI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama	: Raveena Farah Evelin
NIM	: 2431510615
Program Studi	: Manajemen
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis

menyatakan bahwa SKRIPSI yang berjudul:

PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DIMEDIASI *EMPLOYEE ENGAGENT* (Studi pada Pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat)

1. Merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukan merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain,
2. Saya izinkan untuk dikelola oleh Universitas Budi Luhur sesuai dengan norma hukum dan etika yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jakarta, 04 Juli 2026

(Raveena Farah Evelin)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga skripsi dengan judul : **"Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Work Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dimediasi *Employee Engagement* Studi pada Pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat"**dapat selesai tepat pada waktunya.

Penulis perlu mengucapkan terima kasih khususnya kepada Dr. Dra. Zulvia Khalid, M.M., M.Pd., selaku Dosen Pembimbing, yang dengan penuh kesabaran telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan, serta motivasi kepada penulis secara berkelanjutan selama proses penyusunan skripsi ini hingga terselesaikan dengan baik. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada:

1. Yoga S.A. yang senantiasa memberikan dukungan, doa, motivasi, perhatian, dan semangat kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Kedua orang tua tercinta, adik-adik tersayang, serta seluruh keluarga yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, dukungan, perhatian, motivasi, dan semangat kepada penulis. Berkat doa dan dukungan mereka, penulis dapat menyelesaikan perkuliahan dan penyusunan skripsi ini dengan baik.
3. Prof. Dr. Agus Setyo Budi, M. Sc selaku Rektor Universitas Budi Luhur.
4. Dr. Puspita Rani, S.E., M.Ak. selaku Dekan Fakultas Ekononi dan Bisinis Universitas Budi Luhur.
5. Dr. Yugi Setyarko, S.E, M.M, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Budi Luhur.
6. Dr. Koen Hendrawan, S.E., M.M., selaku Dosen Penguji I dan Penasihat Akademik yang telah memberikan bombing, arahan, serta motivasi kepada penulis selama masa perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini.

7. Syaiful Anwar, S.Ag, M.M., selaku Dosen Penguji II yang telah memberikan masukan, saran, dan arahan yang membangun sehingga membantu penulis dalam menyempurnakan skripsi ini.
8. Drs. Bambang Pamungkas, A. Ptnh., M.H. selaku Kepala Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran pada Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat yang telah memberi izin kepada penulis untuk melaksanakan penelitian dan penyebaran kuesioner kepada pegawai Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat.
9. Seluruh teman-teman di Kantor Pertanahan Kota Administrasi Jakarta Barat atas dukungan, bantuan, doa, dan motivasi yang telah diberikan selama proses penyusunan skripsi ini. Meskipun tidak dapat disebutkan satu per satu, segala kebaikan yang diberikan sangat berarti bagi penulis.
10. Mawarni Desta yang telah menjadi teman seperjuangan selama proses penyusunan skripsi ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh teman-teman yang telah memberikan dukungan dan bantuan, yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk penyempurnaan di masa yang akan datang.

Jakarta, 04 Juli 2026

Raveena Farah Evelin

ABSTRAKSI

2431510615
RAVEENA FARAH EVELIN

PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DIMEDIASI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
(Studi pada Pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat)

(xiv halaman, 139 halaman, 2026, 23 tabel, 15 gambar, 12 lampiran)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* dan *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 93 responden yang dipilih menggunakan teknik sampling jenuh. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan bantuan aplikasi *SmartPLS* versi 4.1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa p*erceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *organizationalccitizenship behavior* maupun *employee engagement*. Selain itu, *work-life balance* juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior serta employee engagement*. Di sisi lain, *employee engagement* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dan belum mampu memediasi hubungan antara *perceived organizational support* maupun *work-life balance* dengan *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational suppor*t dan *work-life balance* merupakan faktor yang berkontribusi dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat. Namun, *employee engagement* belum mampu berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *perceived organizational support, work-life balance*, dan *organizational citizenship behavior.*

Kata Kunci: *Perceived Organizational Support*, *Work-Life Balance*, *Employee Engagement*, *Organizational Citizenship Behavior*.

ABSTRACT

2431510615
RAVEENA FARAH EVELIN

THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND WORK-LIFE BALANCE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE ENGAGEMENT
(Study on Employees of the* Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat*)

(*xiv *pages,* 139 *pages,* 2026, 23 *tables,* 15 *images,* 12 *attachments)

This study aims to examine the effect of perceived organizational support and work-life balance on organizational citizenship behavior, with employee engagement serving as a mediating variable among employees of the National Land Agency of West Jakarta Administrative City. This study employed a quantitative approach involving 93 respondents using a saturated sampling technique. Data were analyzed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the assistance of SmartPLS version 4.1. The results indicate that perceived organizational support has a significant effect on organizational citizenship behavior and employee engagement. In addition, work-life balance also has a significant effect on organizational citizenship behavior and employee engagement. On the other hand, employee engagement does not have a significant effect on organizational citizenship behavior and is unable to mediate the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behavior, as well as between work-life balance and organizational citizenship behavior. Based on the findings, it can be concluded that perceived organizational support and work-life balance are important factors in improving organizational citizenship behavior among employees of the National Land Agency of West Jakarta Administrative City. However, employee engagement has not been proven to serve as a mediating variable in the relationship between perceived organizational support, work-life balance, and organizational citizenship behavior.

Keywords: Perceived Organizational Support, Work-Life Balance, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior.

Daftar Isi

LEMBAR PERSETUJUAN ii
LEMBAR PENGESAHAN iii
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS & PERSETUJUAN PUBLIKASI iv
KATA PENGANTAR v
ABSTRAKSI vii
ABSTRACT viii
Daftar Isi ix
Daftar Tabel xiv
Daftar Gambar xv
Daftar Lampiran xvi
BAB I PENDAHULUAN 1 1
1.1 Latar Belakang Penelitian 1
1.2 Pembatasan Masalah 5
1.3 Perumusan Masalah 6
1.4 Tujuan Penelitian 7
1.5 Manfaat Penelitian 8
1.6 Sistematika Penulisan 8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 10
2.1 Landasan Teori 10
2.1.1 *Organizational Citizenship Behavior* (Y) 11
2.1.2 *Perceived* Organizational *Support (X1)* 15
2.1.3 *Work-Life Balance* (X2) 18
2.1.4 *Employee Engagement* (Z) 23
2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya 28
2.3 Kerangka Teoritis 33
2.3.1 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* 34
2.3.2 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Employee Engagement* 35

2.3.3 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* 35
2.3.4 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* 37
2.3.5 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* 37
2.3.6 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement* 38
2.3.7 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement* 39
2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian 40
2.4.1 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* 41
2.4.2 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Employee Engagement* 41
2.4.3 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* 41
2.4.4 Pengaruh Work-Life Balance terhadap *Organizational Citizenship Behavior* 42
2.4.5 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* 42
2.4.6 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement* 42
2.4.7 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement* 43
BAB III METODOLOGI PENELITIAN 44
3.1 Tipe Penelitian 44
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian 45
3.2.1 Populasi Penelitian 45
3.2.2 Sampel Penelitian 45

3.3 Teknik Pengumpulan Data Penelitian 46
3.3.1 Teknik Pengumpulan Data 46
3.3.2 Jenis Data 47
3.3.3 Skala Pengukuran 48
3.3.4 Deskripsi Responden Penelitian 49
3.4 Subjek Penelitian 49
3.4.1 Sejarah Singkat Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat 49
3.4.2 Logo 50
3.4.3 Visi dan Misi 50
3.4.4 Struktur Organisasi 51
3.5 Model Penelitian 51
3.6 Operasionalisasi Variabel 52
Fokus dalam menyelesaikan pekerjaan 54
3.7 Teknik Analisis Data 55
3.7.1 Uji Model Pengukuran (*Outer* Model) 55
3.7.2 Model Struktural (*Inner* Model) 57
3.7.3 Pengujian Hipotesis 57
3.7.4 Uji Mediasi 58
BAB IV HASIL PENELITIAN 60
4.1 Deskripsi Sampel Penelitian 60
4.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia 60
4.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 61
4.1.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir 62
4.1.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa kerja 63
4.1.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Status Kepegawaian 64
4.2 Statistik Deskriptif 65
4.2.1 Deskripsi Variabel 65
4.3 Analisis Data 70

4.3.1 Hasil Pengujian *Outer Models* 70
4.3.2 Hasil Pengujian *Inner Models* 77
4.4 Hasil Uji Hipotesis dan Pembahasan 81
4.4.1 Hasil Uji Langsung 82
4.4.2 Hasil Uji Tidak Langsung 84
4.5 Interprestasi Hasil Penelitian 85
4.5.1 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* 85
4.5.2 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* 86
4.5.3 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* 87
4.5.4 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Employee Engagement* 87
4.5.5 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* 88
4.5.6 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement* 89
4.5.7 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement* 90
4.6 Konsistensi Hasil Penelitian 91
BAB V KESIMPULAN 94
5.1 Kesimpulan 94
5.2 Implikasi Manajerial 95
5.3 Keterbatasan penelitian 96
5.4 Saran 97
5.4.1 Saran bagi Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat 97
5.4.2 Saran bagi Peneliti Selanjutnya 98
DAFTAR PUSTAKA 99

LAMPIRAN 105

Daftar Tabel

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu 28
Tabel 3.1 Skala Likert 48
Tabel 3.2 Operasional Variabel 54
Tabel 4.1 Frekuensi Responden Berdasarkan Usia 60
Tabel 4.2 Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 61
Tabel 4.3 Frekuensi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir 62
Tabel 4.4 Frekuensi Responden Berdasarkan Masa kerja 63
Tabel 4.5 Frekuensi Responden Berdasarkan Status Kepegawaian 64
Tabel 4.6 Interpretasi Nilai Variabel 65
Tabel 4.7 Interprestasi Nilai Variabel *Organizational Citizenship Behavior* 66
Tabel 4.8 Interprestasi Nilai Variabel *Perceived Organizational Support* 67
Tabel 4.9 Interprestasi Nilai Variabel *Work-Life Balance* 68
Tabel 4.10 Interprestasi Nilai Variabel *Employee Engagement* 69
Tabel 4.11 Nilai *Outer Loading* 73
Tabel 4.12 Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) 74
Tabel 4.13 *Fornell-Larcker* 75
Tabel 4.14 Interpretasi Hasil Uji Reliabilitas 76
Tabel 4.15 *R-Square* 78
Tabel 4.16 *F-Square* 79
Tabel 4.17 *Goodness of Fit* 81
Tabel 4.18 Tabel Uji Hipotesis Pengaruh Langsung 81
Tabel 4.19 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung 84
Tabel 4.20 Konsistensi Hasil Penelitian 91

Daftar Gambar

Gambar 2.1 Model Penelitian 40
Gambar 3. 1 Logo Badan Pertanahan Nasional 50
Gambar 3.2 Struktur Organisasi BPN 51
Gambar 3.3 Model Penelitian 52
Gambar 4. 1 Grafik Responden berdasarkan Usia 61
Gambar 4.2 Grafik Berdasarkan Jenis Kelamin 62
Gambar 4.3 Grafik Responden bedasarkan Pendidikan terakhir 63
Gambar 4.4 Grafik Responden bedasarkan Masa Kerja 64
Gambar 4.5 Grafik Responden bedasarkan Status Kepegawaian 65
Gambar 4.6 Nilai *Outer Loading* Awal 71
Gambar 4.7 Nilai *Outer Loading* 72
Gambar 4.8 Model *Average Variance Extracted (AVE*) 75
Gambar 4.9 Hasil Uji Reliabilitas 77
Gambar 4.10 Model *R-Square* 79
Gambar 4.11 Model *F-Square* 80

Daftar Lampiran

Lampiran 1: Karakteristik Responden 105
Lampiran 2: Pernyataan Kuesioner.....112
Lampiran 3: Data Identitas Responden.....114
Lampiran 4: Tabulasi Data Pernyataan Variabel *POS* (X1) 117
Lampiran 5: Tabulasi Data Pernyataan Variabel *Work-Life Balance* (X2) 120
Lampiran 6: Tabulasi Data Pernyataan Variabel *Employee Engagement* (Z) 123
Lampiran 7: Tabulasi Data Pernyataan Variabel *OCB*(Y) 126
Lampiran 8: Surat Pengantar Riset 130
Lampiran 9: Surat Pengantar Kuesioner 131
Lampiran 10: Surat Balasan Riset..... 132
Lampiran 11: Hasil Analisis Data Menggunakan SmartPLS versi 4.1 133
Lampiran 12: Kartu Bimbingan 141

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, termasuk instansi pemerintah. Meskipun organisasi memiliki sistem kerja, teknologi, dan peraturan yang baik, tujuan organisasi tidak akan tercapai secara optimal tanpa adanya peran pegawai yang menjalankan tugasnya dengan baik (Dessler, 2018; Edria et al., 2026). Dalam sektor publik, tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang cepat, tepat, transparan, dan berkualitas semakin meningkat dari waktu ke waktu. Kondisi tersebut mengharuskan setiap instansi pemerintah memiliki pegawai yang mampu bekerja secara profesional dan bertanggung jawab. Keberhasilan pelayanan publik tidak hanya ditentukan oleh prosedur maupun kebijakan yang diterapkan, tetapi juga oleh perilaku pegawai dalam menjalankan pekerjaan serta kemampuannya bekerja sama dengan rekan kerja (Rahmadana et al., 2020). Oleh karena itu, organisasi memerlukan perilaku kerja ekstra dari pegawai yang dilakukan secara sukarela di luar tugas formalnya, yang dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB).

Organizational *Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang penting dalam mendukung efektivitas organisasi serta meningkatkan kualitas pelayanan publik. OCB merujuk pada perilaku sukarela pegawai yang dilakukan di luar kewajiban formal, namun memberikan dampak positif bagi organisasi (Robbins & Judge, 2024). Bentuk perilaku OCB menurut Organ (1988) dapat berupa kesediaan membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, menjaga lingkungan kerja agar tetap kondusif, mematuhi aturan dengan penuh kesadaran, serta memberikan kontribusi lebih dari yang diharapkan organisasi (Kernodle, 2026). Dalam konteks Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat, keberadaan OCB menjadi semakin penting karena proses pelayanan pertanahan umumnya membutuhkan kerja sama antarbagian, ketelitian dalam pengelolaan administrasi, serta kemampuan merespons kebutuhan masyarakat

secara cepat dan tepat. Apabila pegawai memiliki perilaku OCB yang baik, maka proses pelayanan dapat berjalanlebih efektif dan efisien. Namun demikian, perilaku OCB tidak muncul dengan sendirinya, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam diri individu maupun lingkungan organisasi.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi munculnya *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah *perceived Organizational Support* (Bambang et al., 2026; Hasibuan & Khalid, 2026). Eisenberger et al. (1986) menyatakan bahwa POS adalah persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi yang mereka berikan serta menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka (Tarigan & Salendu, 2026). Ketika pegawai merasa bahwa organisasi memberikan perhatian, dukungan, dan perla kuan yang baik, maka akan muncul dorongan untuk memberikan timbal balik dalam bentuk perilaku positif. Hal tersebut sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang diperkenalkan oleh Homans (1958) dan dikembangkan oleh Blau (1964), yang menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*). Melalui hubungan tersebut, individu cenderung membalas perlakuan positif yang diterimanya dengan menunjukkan perilaku positif yang menguntungkan organisasi (Anam, 2025). Dalam kondisi tersebut, pegawai cenderung menunjukkan loyalitas, komitmen, serta kesediaan memberikan kontribusi di luar tuntutan pekerjaan formal melalui perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB).* Sebaliknya, apabila pegawai merasa kurang dihargai atau tidak memperoleh dukungan yang memadai dari organisasi, maka kecenderungan untuk memberikan kontribusi lebih kepada organisasi juga dapat menurun.

Selain dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support)*, keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) juga menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi perilaku pegawai. *Work-life balance* (WLB) memiliki peran penting dalam menciptakan kondisi kerja yang sehat sekaligus mendukung munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (Ardiansyah & Khalid, 2026; Hasibuan & Khalid, 2026). WLB dapat diartikan sebagai kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan

kehidupan pribadinya. Keseimbangan tersebut menjadi penting karena pegawai tidak hanya memiliki tanggung jawab di tempat kerja, tetapi juga memiliki kebutuhan dan peran di luar pekerjaan yang perlu dijalankan. Pegawai yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi umumnya memiliki tingkat stres yang lebih rendah, merasa lebih puas terhadap pekerjaannya, serta memiliki energi yang lebih baik untuk menjalankan tugas dan berkontribusi di lingkungan kerja. Kondisi ini dapat mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku positif, termasuk kesediaan membantu rekan kerja dan memberikan kontribusi di luar tugas formalnya. Sebaliknya, apabila terjadi konflik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, pegawai dapat mengalami kelelahan, menurunnya motivasi, serta berkurangnya keinginan untuk melakukan perilaku sukarela. Oleh karena itu, dukungan organisasi dan keseimbangan kehidupan kerja menjadi faktor yang juga dapat memengaruhi tingkat keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa WLB memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB.

Schaufeli et al. (2002) menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang menunjukkan adanya keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya, yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi, dan penghayatan penuh terhadap pekerjaan (*absorption*). Pegawai yang merasa memperoleh dukungan dari organisasi serta mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat *engagement* yang lebih tinggi. Ketika pegawai merasa terikat dengan pekerjaannya, mereka biasanya akan bekerja dengan antusias, memiliki rasa tanggung jawab, serta berupaya memberikan hasil terbaik bagi organisasi. Selain itu, pegawai yang *engaged* juga lebih cenderung menunjukkan perilaku proaktif, loyal, serta bersedia membantu rekan kerja maupun organisasi di luar tuntutan tugas formal, yang merupakan bentuk dari OCB (Ariyanto et al., 2025).

Kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kota Administrasi Jakarta Barat sebagai instansi yang bergerak di bidang pelayanan publik menghadapi berbagai tantangan yang relevan dengan variabel dalam penelitian ini. Pelayanan administrasi pertanahan menuntut proses kerja yang cepat, tepat, dan akurat karena

berkaitan langsung dengan kebutuhan masyarakat. Selain itu, pegawai juga dituntut memiliki ketelitian tinggi dalam pengelolaan dokumen, mampu menghadapi antrean masyarakat, menyelesaikan target pekerjaan, serta menjalin koordinasi yang baik antar unit kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi membutuhkan pegawai yang memiliki keterikatan tinggi terhadap pekerjaannya (*employee engagement*) serta perilaku sukarela yang mendukung efektivitas kerja atau OCB. Di tengah beban kerja yang cukup tinggi, dukungan dari organisasi dan kemampuan pegawai dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi menjadi hal yang penting agar motivasi kerja tetap terjaga dan pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan secara optimal. Oleh sebab itu, penelitian mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan OCB pegawai di lingkungan Kantor BPN Jakarta Barat menjadi penting untuk dilakukan.

Penelitian mengenai hubungan antara *perceived organizational support* (POS), *work-life balance* (WLB), *employee engagement*, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) masih menunjukkan hasil yang beragam. Beberapa penelitian menyatakan bahwa POS memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB Hutabarat (2023) serta Rustanti et al. (2025), yang berarti semakin tinggi dukungan yang dirasakan pegawai dari organisasi, maka semakin tinggi pula kecenderungan pegawai menunjukkan perilaku OCB. Namun penelitian lain menunjukkan bahwa POS tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB Narwastu et al. (2023) serta Pitaloka et al. (2026). Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara *perceived organizational support* dan *organizational citizenship behavior* masih belum konsisten sehingga perlu dikaji kembali pada konteks organisasi yang berbeda, khususnya instansi pemerintah seperti Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat. Selain itu, penelitian lain menemukan bahwa pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui peningkatan *employee engagement* sebagai variabel mediasi Ramadhan & Riyanto, (2024). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat perbedaan hasil penelitian mengenai hubungan antarvariabel, sehingga penelitian ini penting dilakukan untuk memperoleh bukti empiris pada konteks organisasi publik.

Selain perbedaan hasil penelitian, kajian dengan objek instansi pemerintah, khususnya Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat, juga masih relatif terbatas jika dibandingkan dengan penelitian yang banyak dilakukan pada sektor swasta. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian *(research gap)* yang membuka peluang untuk dilakukan penelitian lebih lanjut, terutama dalam konteks organisasi publik.

Penelitian ini penting dilakukan karena diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini dapat menambah dan memperkaya kajian dalam bidang perilaku organisasi, khususnya yang berkaitan dengan hubungan antara *perceived organizational support* (POS), *work-life balance* (WLB), *employee engagement*, dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antarvariabel tersebut. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi manajemen Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat dalam merancang kebijakan yang mendukung pegawai, menciptakan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta mendorong peningkatan perilaku OCB di lingkungan kerja. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat secara lebih optimal. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul yang telah ditetapkan.

1.2 Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, diperoleh gambaran permasalahan yang begitu luas, maka dari itu permasalahan penelitian ini dibatasi agar tujuan dari pembahasan lebih terarah pada sasarannya. Berikut adalah batasan masalah yang diteliti:

a. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *perceived organizational support* dan *work-life balance*, *employee engagement* sebagai Variabel mediasi, serta *organizational citizenship behavior* sebagai Variabel dependen Studi kasus pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat.
b. Objek penelitiannya adalah pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat.
c. Metode pengumpulan data yang dilakukan yaitu dengan penyebaran kuesioner.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat disusun sebagai berikut:

a. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat?
b. Apakah *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat?
c. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat?
d. Apakah *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat?
e. Apakah *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat?
f. Apakah *employee engagement* memediasi *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior?*

g. Apakah *employee engagement* memediasi *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior?*

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Untuk mengetahui apakah *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat.
b. Untuk mengetahui apakah *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat.
c. Untuk mengetahui apakah *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat.
d. Untuk mengetahui apakah *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat.
e. Untuk mengetahui apakah *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat.
f. Untuk mengetahui apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui mediasi *employee engagement* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat.
g. Untuk mengetahui apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui mediasi *employee engagement* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi serta memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis bagi berbagai pihak, antara lain:

a. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, wawasan, dan pengalaman penulis dalam menyusun karya ilmiah serta menerapkan teori yang telah diperoleh selama perkuliahan ke dalam penelitian yang nyata. Selain itu, penulis juga dapat memahami lebih dalam mengenai *perceived organizational support*, *work-life balance*, *employee engagement*, dan *organizational citizenship behavior* dalam lingkungan kerja.

b. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi serta menambah pemahaman mengenai pentingnya dukungan organisasi, keseimbangan kehidupan kerja, dan keterikatan pegawai dalam meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi mahasiswa, akademisi, maupun pihak lain yang membutuhkan informasi terkait topik tersebut.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan dan referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti topik serupa. Selain itu, penelitian berikutnya dapat mengembangkan kajian ini dengan menambahkan variable lain, menggunakan objek penelitian yang berbeda, atau menerapkan metode penelitian yang lebih luas dan mendalam.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pembaca dalam memahami penelitian ini, maka dibuatlah sistematika penulisan yang terdiri dari 5 (lima) bab, yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran umum tentang isi dari tugas akhir serta urutan-urutan pembahasan supaya mudah untuk dipahami dan dimengerti. Adapun sistematika penulisan yang digunakan sebagai berikut:

Bab I **: Pendahuluan**

Pada bab ini berisikan tentang latar belakang penelitian, pembatasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika penulisan.

Bab II **: Tinjauan pustaka**

Pada bab ini membahas tentang landasan teori yang relevan, hasil penelitian sebelumnya, kerangka teoritis, dan mengembangkan hipotesis penelitian.

Bab III **: Metode penelitian**

Pada bab ini menjelaskan tentang variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian beserta definisi operasional dari masing-masing variabel, populasi, dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini, metode pengumpulan data, jenis data, dan sumber data serta metode analisis yang digunakan dalam proses pengolahan.

Bab IV **: Hasil penelitian**

Pada bab ini menyajikan hasil penelitian, seperti deskripsi data hasil penelitian, pengujian hipotesis, dan pembahasan serta interpretasi hasil penelitian.

Bab V **: Penutup**

Pada bab ini memberikan kesimpulan penelitian, implikasi manajerial, keterbatasan pada penelitian, dan juga saran untuk peneliti selanjutnya.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori merupakan kumpulan konsep dan pernyataan yang disusun secara sistematis sehingga dapat menjadi dasar yang kuat dalam pelaksanaan penelitian. Melalui landasan teori, peneliti dapat memahami hubungan antarvariabel yang diteliti serta memberikan arah yang jelas dalam proses analisis. Dalam penelitian ini, permasalahan yang dikaji berkaitan dengan pengaruh *perceived organizational support* dan *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, landasan teori yang digunakan akan membahas konsep-konsep utama yang relevan dengan variabel tersebut, sehingga dapat membantu menjelaskan bagaimana dukungan organisasi dan keseimbangan kehidupan kerja dapat memengaruhi keterikatan pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada munculnya perilaku *organizational citizenship behavior* dalam lingkungan kerja (Restanti et al., 2024).

Grand theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah *social exchange theory* atau teori pertukaran sosial yang dikemukakan oleh Homans (1958) dan dikembangkan oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara pegawai dan organisasi terjadi karena adanya hubungan timbal balik. Ketika pegawai menerima perhatian, dukungan, dan perlakuan yang baik dari organisasi, maka pegawai akan memberikan balasan positif kepada organisasi dalam bentuk perilaku kerja yang baik. Dalam penelitian terbaru dijelaskan bahwa *social exchange theory* masih relevan digunakan dalam penelitian manajemen sumber daya manusia karena mampu menjelaskan hubungan antara dukungan organisasi, keterikatan kerja, dan perilaku kerja pegawai (Anam, 2025).

Landasan teori merupakan kumpulan konsep dan pernyataan yang disusun secara sistematis sehingga dapat menjadi dasar yang kuat dalam pelaksanaan penelitian. Melalui landasan teori, peneliti dapat memahami hubungan antarvariabel yang diteliti serta memberikan arah yang jelas dalam proses analisis.

Dalam penelitian ini, permasalahan yang dikaji berkaitan dengan pengaruh *perceived organizational support* dan *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, landasan teori yang digunakan akan membahas konsep-konsep utama yang relevan dengan variabel tersebut, sehingga dapat membantu menjelaskan bagaimana dukungan organisasi dan keseimbangan kehidupan kerja dapat memengaruhi keterikatan pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada munculnya perilaku *organizational citizenship behavior* dalam lingkungan kerja.

2.1.1 *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela yang dilakukan individu di lingkungan kerja di luar tugas formal yang telah ditetapkan organisasi. Perilaku ini tidak tercantum secara langsung dalam deskripsi pekerjaan, tetapi keberadaannya mampu membantu meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi. OCB biasanya terlihat dari kesediaan Pegawai membantu rekan kerja, menjaga hubungan baik antarpegawai, mematuhi aturan organisasi dengan kesadaran sendiri, serta menunjukkan kepedulian terhadap kemajuan organisasi (Kurniawan & Keni, 2024).

Dalam kehidupan organisasi, perilaku OCB menjadi salah satu faktor penting karena mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis dan mendukung kerja sama tim. Pegawai yang memiliki *organizational citizenship behavior* cenderung bekerja tidak hanya untuk kepentingan pribadi, tetapi juga memiliki rasa tanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Sikap tersebut menunjukkan adanya loyalitas, kepedulian, dan inisiatif yang tinggi dalam bekerja (Restanti et al., 2024).

Selain itu, *organizational citizenship behavior* juga dipandang sebagai perilaku positif yang dapat membantu organisasi mencapai tujuan secara lebih efektif. Perilaku ini mampu meningkatkan kerja sama antaranggota organisasi, mengurangi konflik kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan produktif. Semakin tinggi perilaku OCB yang dimiliki pegawai, maka semakin

besar pula kontribusi positif yang diberikan kepada organisasi (Bastyant et al., 2024).

Selain memberikan manfaat bagi organisasi, *organizational citizenship behavior* juga berperan dalam membangun hubungan *interpersonal* yang lebih positif di lingkungan kerja. pegawai yang memiliki perilaku OCB umumnya lebih mudah bekerja sama, memiliki kepedulian terhadap sesama rekan kerja, serta bersedia memberikan bantuan tanpa mengharapkan imbalan tertentu. Kondisi tersebut dapat menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman, meningkatkan solidaritas tim, dan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, *organizational citizenship behavior* tidak hanya penting bagi pencapaian target organisasi, tetapi juga menjadi salah satu faktor yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang sehat dan harmonis (Putra et al., 2024).

Dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan pegawai di luar kewajiban formal pekerjaan untuk membantu rekan kerja maupun organisasi secara keseluruhan. Perilaku ini menjadi nilai positif bagi organisasi karena mampu meningkatkan efektivitas kerja, memperkuat kerja sama tim, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif.

2.1.1.1 Faktor-Faktor Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Faktor-Faktor yang dapat memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) menurut Alvinatus & Mulyana, (2024), yaitu sebagai berikut:

a. Kepuasan Kerja

   Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi dan menunjukkan perilaku positif di lingkungan kerja. Kepuasan kerja membuat individu lebih rela membantu rekan kerja, menyelesaikan pekerjaan tambahan, serta menjaga suasana kerja tetap kondusif tanpa adanya paksaan dari organisasi.

b. Komitmen Organisasi

Pegawai yang memiliki komitmen tinggi biasanya merasa memiliki keterikatan emosional dengan organisasi sehingga terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik bagi instansi. Perasaan tersebut membuat pegawai lebih peduli terhadap keberhasilan organisasi dan bersedia membantu pekerjaan di luar tanggung jawab formalnya.

c. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Gaya kepemimpinan yang suportif, adil, dan mampu memberikan motivasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi pegawai. Selain itu, budaya organisasi yang positif juga mendorong terciptanya kerja sama, rasa saling menghargai, dan kepedulian antarpegawai sehingga pegawai lebih terdorong menunjukkan perilaku sukarela dalam bekerja.

d. Kecerdasan Emosional dan Kepribadian

Karyawan yang mampu mengelola emosinya dengan baik cenderung lebih mudah bekerja sama, mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja, serta memiliki kepedulian yang lebih tinggi terhadap rekan kerja. Kondisi tersebut membuat individu lebih siap menunjukkan perilaku membantu dan mendukung organisasi secara sukarela.

e. Motivasi Kerja dan *Work Engagement*

Motivasi kerja dan keterlibatan kerja yang tinggi mampu meningkatkan rasa tanggung jawab serta kepedulian pegawai terhadap organisasi. pegawai yang merasa terlibat dalam pekerjaannya cenderung lebih aktif membantu rekan kerja, menjaga kerja sama tim, dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

f. Iklim Organisasi

Lingkungan kerja yang sehat dan hubungan kerja yang harmonis dapat menciptakan kenyamanan bagi pegawai dalam bekerja. Iklim organisasi yang positif membuat pegawai merasa dihargai sehingga mendorong munculnya perilaku *organizational citizenship behavior* secara alami

2.1.1.2 Dimensi dan Indikator Organizational Citizenship Behavior

Adapun indikator OCB menurut Organ (1998) dalam Hattu & Faeni, (2025) ialah sebagai berikut:

a. *Altruism*

Altruism merupakan perilaku sukarela karyawan untuk membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas atau menghadapi permasalahan pekerjaan tanpa mengharapkan imbalan.

Indikator:

- Bersedia menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan.
- Membantu karyawan baru dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.
- Bersedia menggantikan rekan kerja yang berhalangan hadir.
- Memberikan bantuan kepada rekan kerja yang memiliki beban kerja tinggi.

b. *Conscientiousness*

Conscientiousness merupakan perilaku karyawan yang menunjukkan kepatuhan terhadap aturan organisasi dan melaksanakan pekerjaan melebihi standar minimum yang telah ditetapkan.

Indikator:

- Datang tepat waktu atau lebih awal dari jam kerja.
- Mematuhi peraturan dan prosedur organisasi.
- Menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.
- Menggunakan waktu kerja secara efektif dan efisien.

c. *Sportsmanship*

Sportsmanship merupakan kesediaan karyawan untuk menerima kondisi organisasi tanpa banyak mengeluh serta tetap menunjukkan sikap positif ketika menghadapi masalah atau situasi yang kurang menguntungkan.

Indikator:

- Tidak mudah mengeluh terhadap kondisi kerja.
- Tetap bersikap positif ketika menghadapi kesulitan.
- Menerima keputusan organisasi dengan baik.
- Tidak membesar-besarkan masalah yang terjadi di tempat kerja.

d. *Courtesy*

Courtesy merupakan perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerja melalui sikap sopan, saling menghormati, serta berupaya mencegah terjadinya konflik dalam organisasi.

Indikator:

- Menghargai pendapat rekan kerja.
- Menjaga komunikasi yang baik dengan rekan kerja.
- Memberikan informasi yang diperlukan kepada rekan kerja.

- Menghindari tindakan yang dapat menimbulkan konflik.

e. *Civic Virtue*

Civic virtue merupakan perilaku yang menunjukkan kepedulian dan keterlibatan aktif karyawan terhadap keberlangsungan serta perkembangan organisasi.

Indikator:

- Berpartisipasi dalam kegiatan organisasi.
- Mengikuti perkembangan dan informasi terkait organisasi.
- Memberikan saran untuk kemajuan organisasi.
- Menunjukkan kepedulian terhadap keberhasilan organisasi.

2.1.2 *Perceived* Organizational *Support (X1)*

Perceived organizational support (POS) merupakan persepsi atau pandangan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi yang mereka berikan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Ketika pegawai merasa organisasi memberikan perhatian, dukungan, serta perlakuan yang adil, maka akan muncul rasa nyaman dan keterikatan terhadap tempat kerja. Dukungan tersebut dapat berupa perhatian dari atasan, penghargaan atas hasil kerja, lingkungan kerja yang baik, hingga kepedulian organisasi terhadap kebutuhan pegawai. POS menjadi penting karena dapat membentuk hubungan positif antara pegawai dan organisasi sehingga pegawai lebih termotivasi dalam bekerja (Susanti et al., 2025).

Selain itu, *perceived organizational support* juga diartikan sebagai bentuk keyakinan pegawai bahwa organisasi selalu memberikan dukungan ketika mereka menghadapi kesulitan dalam pekerjaan. Pegawai yang merasakan dukungan organisasi biasanya akan memiliki rasa percaya yang lebih tinggi kepada perusahaan serta menunjukkan sikap kerja yang lebih positif. Kondisi tersebut dapat meningkatkan semangat kerja, loyalitas, dan keinginan pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa POS memiliki pengaruh positif terhadap kesejahteraan dan kenyamanan kerja pegawai di lingkungan organisasi (Robeta & Wijono, 2025).

Dalam lingkungan kerja, *perceived organizational support* tidak hanya berkaitan dengan pemberian fasilitas atau penghargaan secara material, tetapi juga mencakup dukungan emosional dan sosial yang diberikan organisasi kepada

pegawai. Ketika organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan menghargai keberadaan pegawai, maka individu akan merasa dirinya penting bagi organisasi. Perasaan tersebut mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta meningkatkan keterlibatan kerja dalam organisasi (Purwasih & Pareke, 2025).

Penelitian terbaru juga menjelaskan bahwa *perceived organizational support* memiliki hubungan yang erat dengan komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Pegawai yang merasa didukung oleh organisasi cenderung lebih loyal, memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, dan bersedia membantu organisasi di luar tugas formal pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi mampu menciptakan perilaku kerja yang positif dan mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan (Hutabarat, 2023).

Dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* (POS) adalah persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan yang diberikan organisasi mampu meningkatkan kenyamanan kerja, loyalitas, motivasi, serta perilaku positif pegawai dalam organisasi. Semakin tinggi dukungan yang dirasakan pegawai, maka semakin besar pula kemungkinan munculnya sikap dan perilaku kerja yang positif dalam lingkungan organisasi.

2.1.2.1 Faktor-Faktor Mempengaruhi *Perceived Organizational Support*

Menurut Eisenberger et al. (1986), faktor-faktor yang memengaruhi *perceived organizational support* (POS) meliputi keadilan organisasi, dukungan atasan, penghargaan organisasi, serta kondisi kerja yang mendukung. Faktor-faktor tersebut membuat pegawai merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi sehingga meningkatkan loyalitas dan keterikatan kerja pegawai (Hurriyati & Augusty, 2025). faktor-faktor POS, yaitu:

a. *Fairness* (Keadilan Organisasi)

   Pegawai akan merasa didukung ketika organisasi memberikan perlakuan yang adil dalam pembagian tugas, evaluasi kerja, maupun pemberian penghargaan.

b. *Supervisor Support* (Dukungan Atasan)

Perhatian, bantuan, dan kepedulian atasan terhadap pegawai menjadi bentuk dukungan organisasi yang paling dirasakan secara langsung.

c. *Rewards and Recognition* (Penghargaan dan Pengakuan)

Pemberian gaji, bonus, promosi, maupun apresiasi atas hasil kerja membuat pegawai merasa kontribusinya dihargai oleh organisasi.

d. *Working Conditions* (Kondisi Kerja)

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, serta adanya perhatian terhadap kesejahteraan pegawai dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi.

2.1.2.2 Dimensi dan Indikator *Perceived Organizational Support*

Menurut studi ini, POS bukan sekadar tentang fasilitas, melainkan tentang bagaimana pegawai merasakan kehadiran organisasi dalam setiap aspek pekerjaannya (Nur'aini, 2024). Terdapat 3 dimensi utama:

a. *Organizational Rewards* (Penghargaan dari Organisasi)

Dimensi ini melihat bagaimana perusahaan menghargai jerih payah pegawai, baik secara materi maupun non-materi. Indikator dalam dimensi penghargaan meliputi:

1) **Keadilan dalam Gaji dan Insentif**: Pegawai merasa kompensasi yang diterima sudah sesuai dengan beban kerja yang mereka pikul.
2) **Pengakuan atas Kontribusi**: Organisasi memberikan apresiasi (seperti pujian atau penghargaan) ketika pegawai mencapai target tertentu.
3) **Promosi yang Transparan**: Adanya kesempatan naik jabatan yang didasarkan pada prestasi, bukan subjektivitas

b. *Working Conditions* (Kondisi Kerja)

Fokus pada aspek lingkungan dan kenyamanan yang disediakan organisasi agar pegawai bisa bekerja secara optimal. Indikator dalam dimensi kondisi kerja meliputi:

1) **Ketersediaan Fasilitas Penunjang**: Perusahaan menyediakan alat dan infrastruktur yang memadai untuk menyelesaikan tugas.
2) **Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-Life Balance*)**: Organisasi menghormati waktu pribadi pegawai dan tidak memberikan beban kerja yang berlebihan secara terus-menerus.
3) **Keamanan di Tempat Kerja**: Adanya jaminan rasa aman secara fisik maupun psikologis selama pegawai berada di lingkungan kantor.

c. *Supervisor Support* (Dukungan Atasan)

Atasan dianggap sebagai jembatan antara kebijakan perusahaan dengan perasaan pegawai. Indikator dalam dimensi dukungan atasan meliputi:

1) **Perhatian Atasan terhadap Kesejahteraan**: Pemimpin menunjukkan kepedulian pada kondisi kesehatan atau masalah yang sedang dihadapi bawahan.
2) **Bimbingan dalam Kesulitan**: Atasan hadir untuk memberikan arahan atau solusi ketika karyawan menemui hambatan dalam pekerjaan.
3) **Komunikasi yang Terbuka**: Adanya ruang diskusi yang nyaman antara atasan dan bawahan tanpa rasa takut.

2.1.3 *Work-Life Balance* (X2)

Work-life balance (WLB) merupakan kondisi ketika individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi secara proporsional. Dalam dunia kerja saat ini, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi hal yang penting karena tingginya tekanan kerja sering kali membuat individu sulit membagi waktu untuk keluarga, kesehatan, maupun kehidupan sosial. Pegawai yang mampu menjaga keseimbangan tersebut biasanya akan merasa lebih nyaman, tenang, dan mampu bekerja secara optimal. Menurut Nawano et al. (2024), *work-life balance* menjadi salah satu faktor yang dapat membantu meningkatkan kenyamanan dan efektivitas kerja karyawan di dalam organisasi. Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa *work-life balance* tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu, tetapi juga bagaimana individu mampu menjaga kesejahteraan hidupnya secara menyeluruh.

Selain itu, *work-life balance* juga diartikan sebagai kemampuan individu dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaan tanpa mengabaikan kehidupan pribadi dan sosialnya. Pegawai yang memiliki *work-life balance* yang baik cenderung mampu mengurangi tingkat stres kerja dan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kondisi tersebut membuat pegawai lebih fokus dalam bekerja serta memiliki hubungan sosial yang lebih baik di lingkungan kerja maupun di luar pekerjaan. Penelitian Gibran et al. (2024) menjelaskan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai karena individu merasa memiliki keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadinya. Dengan demikian, *work-life balance* menjadi salah satu faktor penting dalam menjaga kesehatan mental dan produktivitas pegawai.

Dalam lingkungan organisasi, *work-life balance* juga berkaitan dengan bagaimana perusahaan memberikan dukungan terhadap keseimbangan kehidupan pegawai. Bentuk dukungan tersebut dapat berupa fleksibilitas jam kerja, pemberian waktu istirahat yang cukup, serta kebijakan kerja yang tidak memberikan tekanan berlebihan kepada pegawai. Ketika organisasi mampu menciptakan keseimbangan tersebut, pegawai akan merasa lebih dihargai dan memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi. Penelitian Bintang et al. (2024) menunjukkan bahwa kebijakan *work-life balance* yang diterapkan perusahaan mampu meningkatkan kesejahteraan dan kenyamanan kerja pegawai. Situasi ini memperlihatkan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan yang erat dengan terciptanya lingkungan kerja yang sehat dan positif.

Penelitian lain juga menjelaskan bahwa *work-life balance* dapat membantu pegawai mengurangi kelelahan kerja dan burnout akibat tekanan pekerjaan yang berlebihan. Pegawai yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki kondisi psikologis yang lebih stabil dan mampu menjalankan pekerjaannya dengan lebih baik. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan stres, kelelahan emosional, serta menurunnya motivasi kerja. Edwina (2024) menyatakan bahwa *work-life balance* berhubungan dengan kondisi psikologis dan kenyamanan individu dalam menjalankan pekerjaannya. Oleh karena itu, *work-life*

balance menjadi salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan organisasi untuk menjaga kesejahteraan pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* (WLB) merupakan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi sehingga tercipta kondisi kerja yang sehat, nyaman, dan produktif. *Work-life balance* tidak hanya memberikan manfaat bagi individu dalam bentuk kesehatan mental dan kepuasan hidup, tetapi juga berdampak positif terhadap organisasi melalui peningkatan produktivitas dan kenyamanan kerja pegawai. Dengan adanya keseimbangan tersebut, pegawai dapat menjalankan pekerjaannya secara lebih optimal tanpa mengabaikan kehidupan pribadinya.

2.1.3.1 Faktor-Faktor Mempengaruhi *Work-Life Balance*

Menurut Wulansari (2023), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi *work-life balance* (WLB), yaitu faktor individu, faktor organisasi, dan faktor kehidupan pribadi. Faktor-faktor tersebut dapat membantu individu menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga tercipta kondisi kerja yang lebih nyaman dan produktif, yaitu:

a. Faktor Individu

   Faktor individu berkaitan dengan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mengelola dirinya ketika menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Faktor individu meliputi:

   1) **Kemampuan Mengatur Waktu**, yaitu kemampuan individu dalam membagi waktu secara efektif antara pekerjaan dan aktivitas pribadi.
   2) **Pengelolaan Emosi**, yaitu kemampuan individu dalam mengendalikan emosi agar tidak memengaruhi keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.
   3) **Kemampuan Mengatasi Stres**, yaitu kemampuan individu dalam menghadapi tekanan atau permasalahan yang muncul baik di lingkungan kerja maupun di luar pekerjaan.

b. Faktor Organisasi

Faktor organisasi merupakan faktor yang berasal dari lingkungan kerja dan kebijakan organisasi yang dapat memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja pegawai. Faktor organisasi meliputi:

1) **Fleksibilitas Jam Kerja**, yaitu kebijakan organisasi yang memberikan keleluasaan kepada pegawai dalam mengatur waktu kerja.
2) **Lingkungan Kerja yang Nyaman**, yaitu kondisi lingkungan kerja yang mendukung pegawai dalam melaksanakan tugas secara efektif dan minim tekanan yang berlebihan.
3) **Dukungan dari Atasan**, yaitu perhatian, bantuan, dan dukungan yang diberikan pimpinan kepada pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan maupun menghadapi permasalahan kerja.

c. Faktor Kehidupan Pribadi

Faktor kehidupan pribadi berkaitan dengan kondisi di luar pekerjaan yang dapat memengaruhi kemampuan individu dalam menjaga keseimbangan hidup. Faktor kehidupan pribadi meliputi:

1) **Kondisi Keluarga**, yaitu situasi dan dukungan keluarga yang dapat memengaruhi kesejahteraan serta kenyamanan individu.
2) **Hubungan Sosial**, yaitu kualitas hubungan individu dengan lingkungan sosial di sekitarnya, baik teman maupun masyarakat.
3) **Tanggung Jawab Pribadi**, yaitu berbagai kewajiban yang dimiliki individu di luar pekerjaan yang perlu dikelola secara seimbang dengan tuntutan pekerjaan.

2.1.3.2 Dimensi dan Indikator *Work-Life Balance*

Berdasarkan Fisher et al. sebagaimana dikutip oleh Wijaya et al. (2026), *work-life balance* (WLB) memiliki empat dimensi utama yang digunakan untuk melihat keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi seseorang. Keempat dimensi tersebut menjelaskan bagaimana pekerjaan dapat memengaruhi kehidupan pribadi maupun sebaliknya. Adapun dimensi dan indikator *work-life balance* (WLB) yaitu sebagai berikut:

a. *Work Interference with Personal Life* (Gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi)

Work interference with personal life merupakan dimensi yang menggambarkan sejauh mana tuntutan dan aktivitas pekerjaan dapat memengaruhi kehidupan pribadi individu. Ketidakseimbangan pada dimensi ini terjadi ketika pekerjaan menyita waktu, energi, dan perhatian yang seharusnya dapat digunakan untuk menjalankan aktivitas pribadi maupun keluarga. Kondisi tersebut dapat menyebabkan berkurangnya kualitas kehidupan pribadi serta menimbulkan kesulitan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan. Indikator *work interference with personal life* meliputi:

1) Pekerjaan mengurangi waktu bersama keluarga.
2) Pekerjaan mengganggu aktivitas pribadi.
3) Tuntutan pekerjaan menyebabkan kelelahan dalam kehidupan pribadi.

b. *Personal Life Interference with Work* (Gangguan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan)

Personal life interference with work merupakan dimensi yang menggambarkan sejauh mana aspek kehidupan pribadi dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan individu. Gangguan yang berasal dari kehidupan pribadi, seperti permasalahan keluarga, tanggung jawab rumah tangga, maupun urusan pribadi lainnya, dapat memengaruhi konsentrasi, produktivitas, dan kinerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Indikator *personal life interference with work* meliputi:

1) Masalah pribadi memengaruhi konsentrasi kerja.
2) Kehidupan keluarga mengganggu penyelesaian pekerjaan.
3) Kondisi pribadi memengaruhi performa kerja.

c. *Personal Life Enhancement of Work* (Kehidupan pribadi meningkatkan kualitas pekerjaan)

Personal life enhancement of work merupakan dimensi yang menggambarkan sejauh mana kondisi kehidupan pribadi dapat memberikan pengaruh positif terhadap pelaksanaan pekerjaan. Kehidupan pribadi yang harmonis dan dukungan dari lingkungan keluarga maupun sosial dapat membantu individu bekerja dengan lebih baik, meningkatkan motivasi, serta mendorong terciptanya kinerja yang lebih optimal. Indikator *personal life enhancement of work* meliputi:

1) Dukungan keluarga meningkatkan semangat kerja.
2) Kehidupan pribadi membuat individu lebih termotivasi bekerja.
3) Kondisi pribadi yang baik membantu meningkatkan produktivitas kerja.

d. *Work Enhancement of Personal Life* (Pekerjaan meningkatkan kualitas kehidupan pribadi)

Work enhancement of personal life merupakan dimensi yang menjelaskan bahwa pengalaman dan manfaat yang diperoleh dari pekerjaan dapat memberikan dampak positif terhadap kehidupan pribadi individu. Pengetahuan, keterampilan, maupun pengalaman yang diperoleh di tempat kerja dapat membantu individu dalam menjalani kehidupan sehari-hari serta meningkatkan kualitas hidup secara keseluruhan. Indikator *Work enhancement of personal life* meliputi:

1) Pengalaman kerja membantu pengembangan diri.
2) Pekerjaan meningkatkan rasa percaya diri dalam kehidupan pribadi.
3) Pekerjaan membantu meningkatkan kualitas kehidupan pribadi.

2.1.4 *Employee Engagement* (Z)

Employee engagement merupakan kondisi ketika pegawai memiliki keterikatan secara emosional terhadap pekerjaan dan organisasi tempatnya bekerja. Pegawai yang memiliki *employee engagement* biasanya akan menunjukkan semangat kerja, rasa tanggung jawab, serta keinginan untuk memberikan kontribusi

terbaik bagi organisasi. Dalam dunia kerja saat ini, *employee engagement* menjadi hal penting karena dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Menurut Zhafira et al. (2025), *employee engagement* menggambarkan tingkat keterlibatan dan antusiasme pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa *employee engagement* berkaitan dengan rasa keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya maupun organisasinya.

Selain itu, *employee engagement* juga diartikan sebagai bentuk keterlibatan pegawai yang ditunjukkan melalui semangat, dedikasi, dan kesungguhan dalam bekerja. Pegawai yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi cenderung lebih aktif, produktif, dan memiliki loyalitas terhadap organisasi. Kondisi tersebut membuat pegawai tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga memiliki keinginan untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan. Penelitian Putri & Sienny (2025) menjelaskan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai di dalam organisasi. Dengan demikian, *employee engagemen*t menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan pegawai yang produktif dan berkualitas.

Dalam lingkungan organisasi, *employee engagement* tidak hanya dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri, tetapi juga oleh dukungan organisasi, hubungan dengan atasan, dan lingkungan kerja yang nyaman. Pegawai yang merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi biasanya akan memiliki keterikatan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, pegawai yang tidak mendapatkan dukungan dari organisasi cenderung kurang memiliki semangat dalam bekerja. Penelitian Lubis dan Lubis (2025) menjelaskan bahwa *employee engagement* dapat membantu meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai dalam organisasi. Situasi tersebut menunjukkan bahwa keterikatan pegawai memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai serta mendorong mereka untuk memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi. Pegawai dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung memiliki semangat, komitmen, dan

kebanggaan terhadap pekerjaan yang dijalankan, sehingga lebih bersedia mengerahkan usaha tambahan guna mendukung tercapainya tujuan organisasi. Tingginya keterikatan kerja tersebut dapat berdampak pada peningkatan efektivitas organisasi serta memperkuat loyalitas pegawai dalam jangka panjang. Oleh karena itu, *employee engagement* merupakan salah satu faktor strategis yang perlu mendapat perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusia (Nugraha & Elsandra, 2025).

Dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan kondisi keterikatan emosional pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi yang ditunjukkan melalui semangat, dedikasi, dan keterlibatan dalam bekerja. *Employee engagement* memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas pegawai sehingga dapat membantu organisasi mencapai tujuannya secara lebih efektif.

2.1.4.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Menurut Sipayung (2024), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi *employee engagement*, yaitu budaya organisasi, keadilan organisasional, serta penghargaan dan pengakuan. Faktor-faktor tersebut dapat membantu meningkatkan keterikatan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi sehingga pegawai lebih semangat dalam bekerja dan memiliki loyalitas yang lebih tinggi.

a. Budaya Organisasi

   Budaya organisasi merupakan nilai, norma, dan kebiasaan yang diterapkan dalam lingkungan kerja yang dapat memengaruhi sikap dan perilaku pegawai. Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan rasa nyaman dan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Faktor budaya organisasi meliputi:

   1) **Lingkungan Kerja yang Nyaman**, yaitu kondisi lingkungan kerja yang mendukung pegawai dalam melaksanakan tugas secara efektif dan kondusif.
   2) **Hubungan Kerja yang Baik**, yaitu terciptanya hubungan yang harmonis antara pegawai dengan rekan kerja maupun atasan.

3) **Nilai Organisasi yang Positif**, yaitu penerapan nilai-nilai organisasi yang mampu mendorong pegawai untuk bekerja secara profesional dan bertanggung jawab.

b. Keadilan Organisasional

Keadilan organisasional berkaitan dengan persepsi pegawai mengenai perlakuan yang adil dalam organisasi. Tingkat keadilan yang dirasakan pegawai dapat memengaruhi tingkat keterikatan mereka terhadap organisasi. Faktor ini meliputi:

1) **Keadilan dalam Pembagian Tugas**, yaitu pemberian tugas dan tanggung jawab yang dilakukan secara proporsional sesuai dengan kemampuan pegawai.
2) **Keadilan dalam Penilaian Kinerja**, yaitu proses evaluasi kinerja yang dilakukan secara objektif dan transparan.
3) **Keadilan dalam Pengambilan Keputusan**, yaitu keterbukaan organisasi dalam menetapkan kebijakan yang berdampak pada pegawai.

c. Penghargaan dan Pengakuan

Penghargaan dan pengakuan merupakan bentuk apresiasi yang diberikan organisasi atas kontribusi dan kinerja pegawai. Pemberian penghargaan yang tepat dapat meningkatkan motivasi dan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Faktor ini meliputi:

1) **Pemberian Apresiasi atas Hasil Kerja**, yaitu pengakuan yang diberikan organisasi terhadap pencapaian atau kontribusi pegawai.
2) **Kesempatan Pengembangan Karir**, yaitu peluang yang diberikan organisasi kepada pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan jenjang karir.
3) **Pemberian *Reward***, yaitu penghargaan dalam bentuk finansial maupun nonfinansial sebagai bentuk apresiasi atas kinerja pegawai.

2.1.4.2 Dimensi dan Indikator *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli dan Bakker sebagaimana dikutip oleh Nurlita et al. (2025), *employee engagement* memiliki tiga dimensi utama, yaitu *vigor, dedication*, dan *absorption*. Ketiga dimensi tersebut digunakan untuk melihat tingkat keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai yang memiliki *employee engagement* tinggi biasanya menunjukkan semangat kerja, dedikasi, dan fokus yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya. Adapun dimensi dan indikator *employee engagement* yaitu sebagai berikut:

a. *Vigor* (Semangat)

Vigor merupakan dimensi yang menggambarkan tingkat energi, ketahanan mental, dan semangat yang dimiliki pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Pegawai yang memiliki tingkat *vigor* yang tinggi cenderung menunjukkan antusiasme dalam bekerja, mampu bertahan menghadapi berbagai tantangan pekerjaan, serta tetap berupaya memberikan kinerja terbaik meskipun menghadapi hambatan. Berikut indikator *vigor* meliputi:

1) Memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan.
2) Menunjukkan energi dan antusiasme yang tinggi selama bekerja.
3) Tetap berusaha dan tidak mudah menyerah ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.

b. *Dedication* (Dedikasi)

Dedication merupakan dimensi yang mencerminkan tingkat keterlibatan emosional pegawai terhadap pekerjaannya. Dimensi ini ditunjukkan melalui rasa bangga, antusiasme, inspirasi, serta keyakinan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai dan tujuan yang penting. Pegawai yang memiliki tingkat *dedication* yang tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pekerjaannya dan merasa bahwa pekerjaannya memberikan makna bagi dirinya maupun organisasi. Berikut indikator *dedication* meliputi:

1) Memiliki rasa bangga terhadap pekerjaan yang dijalankan.
2) Menunjukkan antusiasme yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan.

3) Merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna dan tujuan yang penting.

c. *Absorption* (Penghayatan Kerja)

Absorption merupakan dimensi yang menggambarkan tingkat konsentrasi dan keterlibatan pegawai dalam pekerjaannya. Pegawai yang memiliki tingkat *absorption* yang tinggi cenderung fokus terhadap tugas yang dikerjakan, menikmati pekerjaannya, serta merasa terlibat secara penuh sehingga sulit melepaskan diri dari aktivitas kerja yang sedang dilakukan. Berikut Indikator *absorption* meliputi:

1) Memiliki tingkat fokus yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan.
2) Menikmati setiap tugas dan aktivitas pekerjaan yang dilakukan.
3) Merasakan waktu berlalu dengan cepat ketika sedang bekerja

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya maka dapat dibuat ringkasan dalam bentuk tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Sampel Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu
1	(Restanti et al., 2024)	X_1: *Perceived Organizational Support* X_2: Komitmen Organisasional X_3: Keterlibatan Kerja Y: *Organizational Citizenship Behavior*	*SmartPLS* versi 4.0	120 Pegawai Swasta dengan teknik *purposive sampling*	*Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2	(Rahayu & Rahmi, 2025)	X: *Perceived Organizational Support* Y: *Organizational*	SPSS versi 26	98 Pegawai instansi pemerintah dengan teknik simple	*Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap

		Citizenship Behavior		random *sampling*	*Organizational Citizenship Behavior*
3	(Narwastu et al., 2023)	X_1: *Perceived Organizational Support* Z_1: *Employee Development (ED)* X_3: *Organizational Commitment (OC)* Y: *Organizational Citizenship Behavior*	*SmartPLS*	140 tenaga kependidikan pada salah satu Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya dengan teknik *purposive sampling*	*Perceived Organizational Support* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior.*
4	(Pitaloka et al., 2026)	X_1: Beban Kerja Z_1: Lingkungan Kerja X_3: *Perceived Organizational Support* Y: *Organizational Citizenship Behavior*	*SmartPLS*	73 karyawan PT. PELNI (Persero) Cabang Semarang dan SPMT Pelindo Semarang dengan teknik sampel jenuh	*Perceived Organizational Support* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
5	(Panie et al., 2024)	X_1: *Work Life Balance* X_2: Komitmen Organisasi Y: *Organizational Citizenship Behavior*	*SmartPLS* versi 4.0	110 Pegawai perusahaan jasa dengan teknik *purposive sampling*	*Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
6	(Sembiring et al., 2025)	X_1: *Work Life Balance* X_2: Motivasi Kerja Y: *Organizational Citizenship Behavior*	AMOS versi 24	105 Pegawai swasta dengan teknik *accidental sampling*	*Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

7	(Permatasari & Kusmaryani, 2025)	X: *Employee Engagement* Y: *Organizational Citizenship Behavior*	SPSS versi 25	100 Pegawai perusahaan dengan teknik *purposive sampling*	*Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
8	(Priyanto & Arifin, 2025)	X_1: *Employee Engagement* X_2: Kepuasan Kerja X_3: Komitmen Organisasi Y: *Organizational Citizenship Behavior*	*SmartPLS* versi 4.0	115 Pegawai instansi dengan teknik simple *random sampling*	*Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
9	(Franselina et al., 2026)	X: *Perceived Organizational Support* Y_1: *Employee Engagement* Y_2*: Turnover Intention* Z: Komitmen Organisasi	*SmartPLS* versi 4.0	130 Karyawan perusahaan swasta dengan teknik *purposive sampling*	*Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*.
10	(Pratama, 2026)	X: *Perceived Organizational Support* Y: *Employee Engagement* Z: *Self-Efficacy*	SPSS versi 26	90 Pegawai perusahaan dengan teknik *convenience sampling*	*Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*.
11	(Bella et al., 2025)	X: *Work-Life Balance*. Y: Kinerja Karyawan. Z: *Employee Engagement*.	*SmartPLS* 4.	70 Responden, yaitu seluruh karyawan generasi milenial PT. Tanjung Sarana Lestari yang dipilih menggunakan metode sensus	*Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*.

12	(Alaydrus et al., 2026)	X1: *Work-Life Balance* X2: *Self-Leadership* Z: *Employee Engagement* Y: Kinerja Mahasiswa Pekerja	*SmartPLS* 4.0	100 Mahasiswa aktif Universitas Tanjungpura yang kuliah sambil bekerja dengan teknik *purposive sampling*.	*Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*.
13	(Ningrum et al., 2025)	X1: *Employee Engagement*, X2: *Job Satisfaction* Y: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)	*Systematic Literature Review (SLR*) dengan analisis deskriptif kualitatif	13 Artikel ilmiah yang diterbitkan pada periode 2020–2025 dan diperoleh dari database *Google Scholar, Emerald Insight,* dan *ScienceDirect*.	*Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior.*
14	(Ramadhan & Riyanto, 2024)	X_1: *Leader Member Exchange (LMX)* X_2: *Perceived Organizational Support* Z: *Employee Engagement* Y: *Organizational Citizenship Behavior*	*SmartPLS* 3.2.9	258 Pegawai tetap BPJS Kesehatan Kantor Pusat yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*	*Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior.* *Employee Engagement* juga mampu memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior.*

Berdasarkan Tabel 2.1, dapat diketahui bahwa hasil penelitian terdahulu mengenai hubungan antara *perceived organizational support* (POS), *work-life balance* (WLB), *employee engagement*, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) masih menunjukkan hasil yang beragam (*research gap*). Selain itu, berdasarkan telaah penelitian terdahulu, belum ditemukan penelitian yang menguji secara bersamaan pengaruh *perceived organizational support* dan *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada instansi pemerintah. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan penelitian tersebut.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior.* Penelitian yang dilakukan oleh Rahayu & Rahmi (2025), Ramadhan & Riyanto (2024), serta Restanti et al. (2024) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Namun, hasil penelitian Narwastu et al. (2023) dan Pitaloka et al. (2026) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior.* Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara *perceived organizational support* dan *organizational citizenship behavior* masih belum konsisten, sehingga perlu dilakukan penelitian kembali pada objek yang berbeda, khususnya pada instansi pemerintah.

Penelitian mengenai pengaruh *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior* juga telah dilakukan oleh Panie et al. (2024) dan Sembiring et al. (2025), yang menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship Behavior*. Selain itu, penelitian Franselina et al. (2026), Pratama (2026), Bella et al. (2025), dan Alaydrus et al. (2026) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* maupun *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Sementara itu, penelitian Permatasari dan Kusmaryani (2025), Priyanto dan Arifin (2025), serta Ningrum et al. (2025)

menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Penelitian yang dilakukan oleh Ramadhan dan Riyanto (2024) telah menguji peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *perceived organizational support* dan *organizational citizenship behavior*. Namun, penelitian tersebut dilakukan pada pegawai BPJS Kesehatan. Oleh karena itu, penelitian ini mengembangkan penelitian sebelumnya dengan menggunakan objek yang berbeda, yaitu pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat, serta menambahkan *work-life balance* sebagai variabel independen dalam model penelitian.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menggabungkan *perceived organizational support* dan *work-life balance* sebagai variabel independen serta *employee engagement* sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh langsung antarvariabel, tetapi juga memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran *employee engagement* dalam hubungan antara *perceived organizational support***,** *work-life balance*, dan o*rganizational citizenship behavior* pada instansi pemerintah.

2.3 Kerangka Teoritis

Kerangka pemikiran merupakan gambaran konseptual yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel dalam penelitian berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu. Penyusunan kerangka pemikiran bertujuan untuk memberikan arah yang jelas mengenai pola hubungan yang akan diuji dalam penelitian sehingga dapat membantu peneliti dalam memahami keterkaitan antarvariabel yang diteliti.

Dalam penelitian ini, *perceived organizational support* dan *work-life balance* berperan sebagai variabel independen, *employee engagement* sebagai variabel mediasi, serta *organizational citizenship behavior* sebagai variabel dependen. Kerangka pemikiran tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang

dirasakan pegawai serta kemampuan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan tingkat keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya. Selanjutnya, keterikatan yang tinggi tersebut diharapkan mampu mendorong munculnya *organizational citizenship behavior*, yaitu perilaku sukarela pegawai yang memberikan kontribusi positif bagi organisasi di luar tugas dan tanggung jawab formalnya.

2.3.1 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement*

*Perceived organizational support (*POS) menggambarkan sejauh mana pegawai merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi yang diberikan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi dapat diwujudkan melalui penghargaan atas kinerja, perhatian dari atasan, kesempatan pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang mendukung. Ketika pegawai merasakan adanya dukungan dari organisasi, mereka akan merasa dihargai sehingga muncul rasa memiliki dan keterikatan yang lebih kuat terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan *social exchange theory* yang dikemukakan oleh Homans (1958) dan dikembangkan oleh Blau (1964), pegawai yang memperoleh dukungan dari organisasi akan terdorong untuk memberikan timbal balik melalui sikap dan perilaku positif terhadap organisasi. Dalam konteks penelitian ini, bentuk timbal balik tersebut tercermin dari meningkatnya *employee engagement* yang ditunjukkan melalui semangat, dedikasi, dan keterlibatan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya (Anam, 2025).

Hasil penelitian Nahdiah dan Khalid (2024) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Temuan tersebut menjelaskan bahwa semakin tinggi dukungan yang dirasakan pegawai dari organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat diduga bahwa *perceived organizational support* berpengaruh terhadap e*mployee engagement*. Dalam konteks penelitian ini, pegawai yang merasa memperoleh

dukungan dari organisasi cenderung memiliki semangat dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.3.2 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Employee Engagement*

Work-life balance merupakan kondisi ketika individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi secara harmonis. Keseimbangan tersebut penting karena dapat membantu pegawai mengurangi konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga menciptakan pegawai dalam bekerja.

Pegawai yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung memiliki kondisi psikologis yang lebih baik, tingkat stres yang lebih rendah, serta motivasi kerja yang lebih tinggi. Kondisi tersebut dapat meningkatkan keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya sehingga mereka lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Nahdiah & Khalid (2024) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang baik cenderung menunjukkan tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi dibandingkan pegawai yang mengalami konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya.

Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat diduga bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Dalam penelitian ini, semakin baik *work-life balance* yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* yang dimiliki.

2.3.3 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Perceived organizational support (POS) menggambarkan persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi memberikan penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan serta menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Ketika pegawai merasa memperoleh dukungan dan perlakuan yang adil dari organisasi, mereka cenderung memiliki keterikatan dan komitmen yang lebih kuat

terhadap organisasi. Kondisi tersebut dapat mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal, tidak hanya dalam menjalankan tugas formal, tetapi juga melalui berbagai perilaku positif yang mendukung kemajuan organisasi.

Berdasarkan *social exchange theory* yang diperkenalkan oleh Homans (1958) dan dikembangkan oleh Blau (1964), hubungan antara pegawai dan organisasi dibangun atas dasar prinsip timbal balik. Pegawai yang merasa memperoleh dukungan dari organisasi akan terdorong untuk membalas dukungan tersebut melalui sikap dan perilaku positif, salah satunya dengan menunjukkan *organizational citizenship behavior* (OCB)**.** Konsep timbal balik tersebut menjelaskan bahwa individu cenderung membalas perlakuan positif yang diterimanya melalui perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi (Anam, 2025). OCB merupakan perilaku sukarela yang dilakukan pegawai di luar tugas formalnya untuk membantu rekan kerja maupun mendukung efektivitas organisasi.

Secara empiris, hubungan antara *perceived organizational support* dan *organizational citizenship behavior* telah dibuktikan dalam penelitian yang dilakukan oleh Restanti et al. (2024). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan yang dirasakan pegawai dari organisasi, maka semakin tinggi pula kecenderungan pegawai untuk menampilkan perilaku *organizational citizenship behavior.*

Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian terdahulu, dapat diduga bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Pegawai yang merasakan dukungan yang tinggi dari organisasi cenderung memiliki kepedulian yang lebih besar terhadap lingkungan kerja serta bersedia memberikan kontribusi di luar tugas formalnya. Oleh karena itu, *perceived organizational support* diduga berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat.

2.3.4 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Work-life balance merupakan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Keseimbangan tersebut penting karena dapat membantu pegawai menjalankan peran pekerjaan dan kehidupan personal secara harmonis tanpa menimbulkan konflik yang berlebihan.

Pegawai yang memiliki *work-life balance* yang baik cenderung merasa lebih nyaman, puas, dan memiliki kondisi psikologis yang lebih positif dalam bekerja. Kondisi tersebut memungkinkan pegawai untuk lebih mudah berinteraksi dengan rekan kerja, membantu pekerjaan orang lain, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Perilaku tersebut merupakan bentuk *organizational citizenship behavior* yang dapat mendukung efektivitas organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan & Khalid (2026) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa pegawai yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior* yang lebih tinggi.

Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat diduga bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Semakin baik *work-life balance* yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan.

2.3.5 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Employee engagement merupakan kondisi ketika pegawai memiliki semangat, dedikasi, dan keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaannya. Pegawai yang memiliki keterikatan tinggi akan lebih antusias dalam bekerja, merasa bangga terhadap pekerjaannya, serta berupaya memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Pegawai yang memiliki *employee engagement* tinggi umumnya tidak hanya menyelesaikan tugas pokoknya, tetapi juga bersedia melakukan pekerjaan

tambahan, membantu rekan kerja, dan menjaga lingkungan kerja yang positif. Perilaku tersebut merupakan bentuk *organizational citizenship behavior* yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh Priyanto & Arifin (2025) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan pegawai, maka semakin tinggi pula kecenderungan pegawai untuk menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior.*

Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat diduga bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Semakin tinggi *employee engagement* yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan pegawai.

2.3.6 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement*

Perceived organizational support merupakan persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi yang diberikan serta peduli terhadap kesejahteraan mereka. Ketika pegawai merasa memperoleh dukungan, perhatian, dan penghargaan dari organisasi, mereka akan merasa lebih dihargai dan memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut dapat meningkatkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut *social exchange theory* yang dikemukakan oleh Homans (1958) dan dikembangkan oleh Blau (1964), hubungan antara pegawai dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik. Dukungan yang diberikan organisasi akan menciptakan perasaan wajib dalam diri pegawai untuk membalas perlakuan positif tersebut melalui sikap dan perilaku yang menguntungkan organisasi. Salah satu bentuk balasan tersebut adalah meningkatnya *employee engagement* yang kemudian mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi lebih melalui perilaku *organizational citizenship behavior* (Anam, 2025).

Penelitian yang dilakukan oleh Hurriyati & Augusty (2025) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *employee*

engagement. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa semakin tinggi dukungan yang dirasakan pegawai dari organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya. Selain itu, penelitian Priyanto & Arifin (2025) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior.* Temuan tersebut mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki keterikatan tinggi terhadap pekerjaannya cenderung lebih bersedia membantu rekan kerja, menjalankan tugas di luar tanggung jawab formal, serta berkontribusi terhadap kemajuan organisasi.

Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat diduga bahwa *employee engagemen*t mampu memediasi hubungan antara *perceived organizational support* dan *organizational citizenship behavior*. Pegawai yang merasakan dukungan yang tinggi dari organisasi cenderung memiliki keterikatan kerja yang lebih kuat sehingga terdorong untuk menunjukkan *organizational citizenship behavior* yang lebih baik. Oleh karena itu, *employee engagement* diduga mampu menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara *perceived organizational support* dan *organizational citizenship behavior* pada pegawai Kantor Pertanahan Kota Administrasi Jakarta Barat.

2.3.7 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement*

Work-life balance yang baik dapat membantu pegawai menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kondisi tersebut membuat pegawai merasa lebih nyaman, fokus, dan termotivasi dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan *employee engagement*.

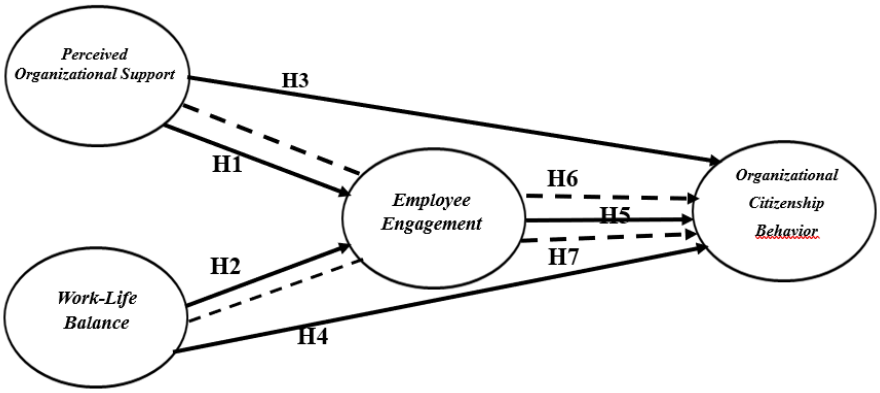
Pegawai yang memiliki *eployee engagement* tinggi cenderung menunjukkan perilaku yang positif dalam lingkungan kerja, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan yang baik dengan sesama pegawai, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Perilaku tersebut merupakan bentuk *organizational citizenship pehavior* yang dapat mendukung efektivitas organisasi.

Penelitian Mochsen & Bagyo (2026) dan Nahdiah & Khalid (2024) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *employee engagement.* Sementara itu, penelitian Priyanto & Arifin (2025) dan Ramadhan &

Riyanto (2024) membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *employee engagement* dapat menjadi penghubung antara *work-life balance* dan *organizational citizenship behavior.*

Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat diduga bahwa *employee engagement* mampu memediasi hubungan antara *work-life balance* dan *organizational citizenship behavior*. Semakin baik *work-life balance* yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi *employee engagement* yang dimiliki sehingga mendorong munculnya *organizational citizenship behavior.*

Berdasarkan kerangka teoritis yang telah diuraikan di atas maka model penelitian ini disajikan pada Gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1 Model Penelitian

2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan pernyataan yang dibuat berdasarkan teori, konsep, dan hasil penelitian terdahulu untuk menjelaskan hubungan yang diperkirakan terjadi antara dua variabel atau lebih. Menurut Bougie & Sekaran (2020), hipotesis merupakan dugaan sementara yang dapat diuji mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti. Hipotesis disusun sebagai dasar dalam proses penelitian untuk mengarahkan pengumpulan, pengolahan, dan analisis data sehingga dapat digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian serta menarik kesimpulan secara empiris.

2.4.1 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan kerangka teoritis, diduga *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat, sehingga dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H_0 : *Perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

H_1 : *Perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

2.4.2 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan kerangka teoritis, diduga *work-life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat**,** sehingga dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H_0 : *Work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

H_2 : *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

2.4.3 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan kerangka teoritis, diduga *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat, sehingga dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H_0 : *Perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

H_3 : *Perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

2.4.4 Pengaruh Work-Life Balance terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan kerangka teoritis, diduga *work-life balance* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat, sehingga dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H_0 : *Work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior.*

H_4 : *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

2.4.5 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan kerangka teoritis, diduga *employee engagement* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat, sehingga dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H_0 : *Employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

H_5 : *Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

2.4.6 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement*

Berdasarkan kerangka teoritis, diduga *employee engagement* mampu memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat, sehingga dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H_0 : *Perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement*.

H_6 : *Perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement*.

2.4.7 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement*

Berdasarkan kerangka teoritis, diduga *employee engagement* mampu memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat, sehingga dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H_0 : *Work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement*.

H_7 : *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement*.

BAB III
METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tipe penelitian kausalitas. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel yang telah dirumuskan dalam hipotesis penelitian melalui pengumpulan data yang berbentuk angka dan dianalisis menggunakan teknik statistik. Menurut Bougie & Sekaran (2020),penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berfokus pada pengumpulan dan analisis data numerik untuk menguji teori, hubungan antarvariabel, serta hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tipe penelitian kausalitas digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara variabel independen, variabel mediasi, dan variabel dependen. Menurut Bougie & Sekaran (2020), penelitian kausal dilakukan untuk menjelaskan pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya serta menguji hubungan yang bersifat sebab-akibat. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pengaruh *perceived organizational support* dan *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari *perceived organizational support* (X1) dan *work-life balance* (X2), sedangkan *employee engagement* (Z) digunakan sebagai variabel mediasi dan *organizational citizenship behavior* (Y) sebagai variabel dependen. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh secara langsung maupun tidak langsung antarvariabel yang diteliti.

Penelitian ini menggunakan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang menjadi sampel penelitian. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh secara langsung dari pegawai Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat. Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik statistik dengan bantuan aplikasi *SmartPLS* 4 untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian ini.

Melalui pendekatan kuantitatif dan tipe penelitian kausalitas, diharapkan penelitian ini dapat memberikan gambaran yang objektif mengenai hubungan antara *perceived organizational support, work-life balance, employee engagement* dan *organizational citizenship behavior*.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dan sampel merupakan elemen penting dalam penelitian karena keduanya menjadi sumber data yang digunakan untuk menjawab tujuan dan permasalahan penelitian. Menurut Bougie & Sekaran (2020), populasi adalah keseluruhan individu, kejadian, atau objek yang menjadi fokus penelitian dan memiliki karakteristik tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Adapun sampel merupakan sebagian anggota populasi yang dipilih untuk mewakili karakteristik populasi yang diteliti. Melalui penggunaan sampel, peneliti dapat memperoleh informasi yang mencerminkan kondisi populasi secara keseluruhan.

3.2.1 Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini Adalah seluruh pegawai Kantor Pertanahan Kota Administrasi Jakarta Barat yang berjumlah 93 pegawai. pegawai tersebut dipilih sebagai populasi karena memiliki karakteristik yang sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk mengkaji pengaruh *perceived organizational support* dan *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement*.

3.2.2 Sampel Penelitian

Menurut Bougie & Sekaran (2020), Sampel adalah sebagian anggota populasi yang digunakan untuk memperoleh informasi mengenai karakteristik populasi secara keseluruhan. Namun, apabila seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden, maka penelitian dilakukan dengan pendekatan sensus. Dalam penelitian ini, anggota populasi yang berjumlah 93 pegawai dijadikan sebagai responden penelitian. Penggunaan seluruh anggota populasi dilakukan karena jumlah populasi relatif terbatas sehingga memungkinkan peneliti memperoleh data dari seluruh pegawai yang menjadi objek penelitian. Dengan demikian, penelitian ini

menggunakan teknik sampling jenuh, sehingga jumlah sampel yang digunakan adalah 93 pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat.

3.3 Teknik Pengumpulan Data Penelitian

Pengumpulan data merupakan salah satu tahapan penting dalam penelitian karena data yang diperoleh akan digunakan sebagai dasar dalam proses analisis, pengujian hipotesis, dan penarikan kesimpulan penelitian. Data yang dikumpulkan harus sesuai dengan tujuan penelitian agar mampu memberikan informasi yang akurat dalam menjawab permasalahan yang diteliti. Menurut Bougie & Sekaran (2020), pengumpulan data merupakan proses memperoleh informasi yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan mencapai tujuan penelitian yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini, data yang digunakan adalah data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama melalui responden yang menjadi objek penelitian. Data tersebut digunakan untuk memperoleh informasi mengenai *perceived organizational support, work-life balance, employee engagement,* dan *organizational citizenship behavior* pada pegawai Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat.

3.3.1 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Metode survei dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh informasi secara langsung dari responden terkait variabel yang diteliti. Selain itu, metode ini dinilai efektif dalam mengumpulkan data dari sejumlah responden dalam waktu yang relatif singkat.

Kuesioner yang digunakan disusun berdasarkan indikator-indikator yang berasal dari masing-masing variabel penelitian, yaitu *perceived organizational support, work-life balance, employee engagement,* dan *organizational citizenship behavior.* Penyusunan instrumen penelitian mengacu pada teori dan penelitian terdahulu yang relevan sehingga setiap pernyataan yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur.

Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring melalui *Google Form* kepada pegawai Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat yang menjadi responden penelitian. Penggunaan *Google Form* dipilih karena dapat mempermudah proses distribusi kuesioner, mempercepat pengumpulan data, serta memberikan fleksibilitas kepada responden dalam mengisi kuesioner.

Menurut Bougie & Sekaran (2020), kuesioner merupakan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis yang diberikan kepada responden untuk memperoleh informasi yang sesuai dengan kebutuhan penelitian. Penggunaan kuesioner dalam penelitian ini dinilai tepat karena mampu menjangkau seluruh responden secara efektif serta menghasilkan data kuantitatif yang dapat diolah dan dianalisis untuk mendukung proses penelitian.

3.3.2 Jenis Data

Dalam suatu penelitian, data dapat diperoleh dari berbagai sumber. Menurut Bougie & Sekaran (2020), berdasarkan sumber perolehannya, data dibedakan menjadi data primer dan data sekunder. Kedua jenis data tersebut saling melengkapi dalam menyediakan informasi yang dibutuhkan peneliti untuk mendukung proses pengumpulan data, analisis, dan penarikan kesimpulan penelitian.

a. Data Primer

   Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari sumber utama yang menjadi objek penelitian. Menurut Bougie & Sekaran (2020), data primer dikumpulkan secara khusus untuk memenuhi kebutuhan penelitian yang sedang dilakukan. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat sebagai responden. Kuesioner yang digunakan disusun berdasarkan indikator-indikator dari variabel *perceived organizational support, work-life balance, employee engagement* dan *organizational citizenship behavior.*

b. Data Sekunder

   Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber yang telah tersedia dan tidak dikumpulkan secara langsung oleh peneliti. Menurut Bougie &

Sekaran (2020), data sekunder dapat bersumber dari berbagai referensi, seperti buku, jurnal ilmiah, laporan penelitian, dokumen instansi, maupun publikasi lain yang relevan dengan topik penelitian. Dalam penelitian ini, data sekunder digunakan sebagai data pendukung yang diperoleh dari berbagai literatur terkait *perceived organizational support, work-life balance, employee engagement,* dan *organizational citizenship behavior.* Data tersebut dimanfaatkan untuk memperkuat landasan teori, mendukung penyusunan hipotesis, serta membantu proses analisis dan pembahasan hasil penelitian.

3.3.3 Skala Pengukuran

Skala pengukuran digunakan sebagai alat untuk mengukur tanggapan responden terhadap setiap pernyataan yang terdapat dalam kuesioner penelitian. Menurut Bougie & Sekaran (2020), skala pengukuran berfungsi untuk memberikan nilai pada suatu karakteristik atau atribut sehingga data yang diperoleh dapat dianalisis secara sistematis.

Penelitian ini menggunakan skala *likert* dengan lima kategori jawaban untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan variabel *perceived organizational support, work-life balance, employee engagement* dan *organizational citizenship behavior.* Skala *likert* dipilih karena dinilai mampu menggambarkan persepsi dan sikap responden secara lebih jelas serta banyak digunakan dalam penelitian bidang manajemen dan perilaku organisasi. Kategori jawaban yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Skala Likert

Pernyataan	Nilai
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Netral (N)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

Sumber: Data Diolah, 2026

3.3.4 Deskripsi Responden Penelitian

Deskripsi responden digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik demografi yang mencakup usia, Jenis Kelamin, Pendidikan terakhir dan lama bekerja.

3.4 Subjek Penelitian

Unit penelitian dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat yang beralamat di Jalan Kembangan Raya No. 2, Kelurahan Kembangan Selatan, Kecamatan Kembangan, Kota Administrasi Jakarta Barat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 11610.

3.4.1 Sejarah Singkat Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat

Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat merupakan unit kerja di bawah Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) yang bertugas menyelenggarakan pelayanan di bidang pertanahan kepada masyarakat. Keberadaan ATR/BPN berlandaskan pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria (UUPA) yang menjadi dasar pengelolaan pertanahan di Indonesia.

Badan Pertanahan Nasional secara resmi dibentuk berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 26 Tahun 1988 sebagai lembaga pemerintah yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan administrasi pertanahan. Seiring perkembangan zaman, ATR/BPN terus melakukan berbagai pembaruan dalam bidang pelayanan pertanahan, termasuk melalui digitalisasi layanan dan peningkatan kualitas pelayanan publik guna mewujudkan tata kelola pertanahan yang efektif, transparan, dan akuntabel.

Sebagai salah satu kantor pertanahan di wilayah DKI Jakarta, Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat memiliki peran penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, seperti pendaftaran tanah, pemeliharaan data pertanahan, pengukuran dan pemetaan bidang tanah, serta penyelesaian berbagai permasalahan pertanahan. Dalam menjalankan tugasnya, kantor ini didukung oleh sumber daya manusia yang berperan penting dalam

mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

3.4.2 Logo

Gambar 3. 1 Logo Badan Pertanahan Nasional

Referensi: https://www.atrbpn.go.id/menu/detail/23030/makna-logo-kementerian

3.4.3 Visi dan Misi

Visi dan misi Badan Pertanahan Nasional kota Administrasi Jakarta Barat sebagai berikut:

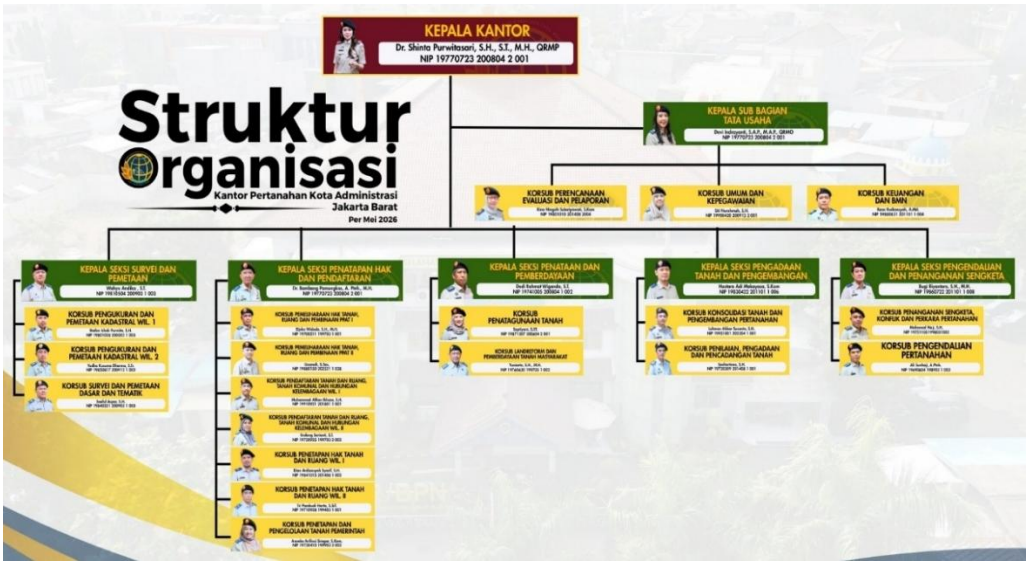
VISI

Terbangunnya Kepercayaan Masyarakat Kepada Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat.

MISI

1) Merubah perilaku pegawai melalui pembinaan secara terus menerus agar siap memberikan pelayanan pertanahan dengan cermat dan akurat.
2) Memberikan pelayanan pertanahan dengan ramah, transparan, cepat, dan pasti.
3) Melaksanakan penataan pelayanan pertanahan dalam rangka mewujudkan sapta tertib pertanahan.
4) Mengembangkan pelayanan pertanahan yang dapat mengurangi sengketa dan konflik pertanahan.
5) Mengupayakan pelayanan pertanahan yang melibatkan partisipasi masyarakat.

3.4.4 Struktur Organisasi



Gambar 3.2 Struktur Organisasi Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat

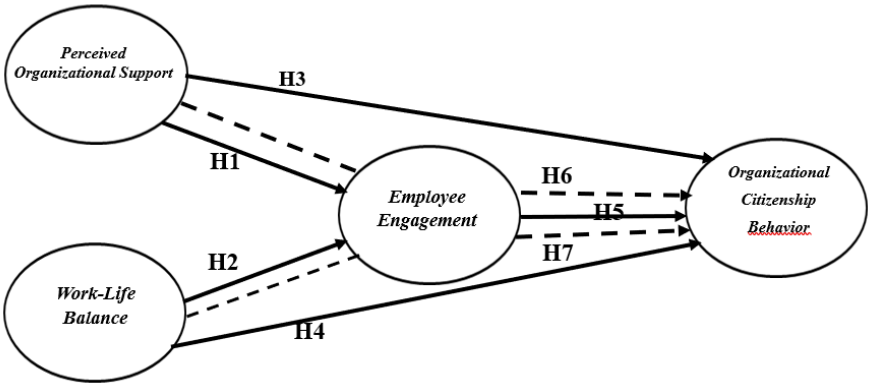
Referensi : https://kot-jakbar.atrbpn.go.id/struktur

3.5 Model Penelitian

Setelah data penelitian terkumpul, tahap selanjutnya adalah melakukan pengolahan dan analisis data berdasarkan variabel yang telah ditetapkan dalam penelitian. Analisis data dilakukan untuk menguji hipotesis serta mengetahui hubungan antara variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini, analisis dilakukan

untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* dan *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada pegawai Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat.

Proses analisis data dilakukan menggunakan aplikasi *SmartPLS* untuk menguji hubungan secara langsung maupun tidak langsung antarvariabel penelitian. Melalui analisis tersebut, peneliti dapat mengetahui sejauh mana *perceived organizational support* dan *work-life balance* memengaruhi *organizational citizenship behavior* serta peran *employee engagement* dalam memediasi hubungan antarvariabel tersebut pada pegawai Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat. Adapun model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini disajikan pada gambar berikut:



Gambar 3.3 Model Penelitian

Model penelitian ini dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut:

Keterangan:

Y (Variabel Endogen Dependen) :*Organizational citizenship behavior*

X1 (Variabel Eksogen Independen) : *Perceived organizational support*

X2 (Variabel Eksogen Independen) : *Work-life balance*

Z (Variabel Endogen Mediasi) : *Employee engagement*

3.6 Operasionalisasi Variabel

Bougie & Sekaran (2020) menjelaskan bahwa variabel terikat merupakan variabel yang menjadi tujuan utama untuk dianalisis dalam penelitian, karena

keberadaannya dipengaruhi oleh variabel lain. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

a. Variabel Eksogen Independen (Bebas)

Menurut Hair et al. (2021) , variabel eksogen merupakan variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam model penelitian, tetapi berperan dalam memengaruhi variabel lainnya. Dalam penelitian ini, variabel eksogen yang digunakan adalah *perceived organizational support (X1) dan work-life balance (X2).* Secara operasional, *perceived organizational support* didefinisikan sebagai persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi yang diberikan serta memberikan perhatian terhadap kesejahteraan mereka. Sementara itu, *work-life balance* diartikan sebagai kemampuan individu dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga keduanya dapat berjalan secara harmonis.

b. Variabel Mediasi (*Intervening*)

Menurut Bougie & Sekaran (2020), variabel mediasi merupakan variabel yang berfungsi sebagai penghubung antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel ini membantu menjelaskan proses atau mekanisme yang menyebabkan variabel independen dapat memengaruhi variabel dependen.

Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah e*mployee engagement* (Z). Secara operasional, *employee engagement* diartikan sebagai tingkat keterikatan, antusiasme, dan keterlibatan pegawai terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan melalui semangat, dedikasi, dan partisipasi aktif dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab pekerjaan.

c. Variabel Endogen Dependen (Terikat)

Menurut Hair et al. (2021) variabel endogen merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain dalam model penelitian. Variabel ini menjadi fokus utama penelitian karena digunakan untuk mengetahui hasil atau dampak dari hubungan antarvariabel yang diteliti.

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* (Y). Secara operasional, *organizational citizenship behavior* didefinisikan sebagai perilaku sukarela yang dilakukan pegawai di luar tugas

dan tanggung jawab formalnya untuk membantu rekan kerja maupun organisasi, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan indikator yang disusun berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan *perceived organizational support, work-life balance, employee engagement,* dan *organizational citizenship behavior*.

Tabel 3.2 Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir	Skala
***Organizational Citizenship Behavior* (Y)**	*Altruism*	Menolong Rekan Kerja	1-3	**Likert**
	Conscientiousness	Kesadaran dan Tanggung Jawab	4-6	
	Sportsmanship	Sikap Sportif	7-9	
	Courtesy	Sikap Saling Menghargai	10-12	
	Civic Virtue	Kepedulian terhadap Organisasi	13-15	
Perceived Organizational Support (X1)	Penghargaan dari Organisasi	Pengakuan atas Kontribusi	1-3	**Likert**
	Kondisi Kerja	Ketersediaan Fasilitas Penunjang	4-6	
	Dukungan Atasan	Bimbingan dalam Kesulitan	7-9	
Work-Life Balance (X2)	Gangguan Pekerjaan terhadap Kehidupan Pribadi	Pekerjaan mengurangi waktu bersama keluarga	1-3	**Likert**
	Gangguan Kehidupan Pribadi terhadap Pekerjaan	Masalah pribadi memengaruhi konsentrasi kerja	4-6	
	Kehidupan pribadi meningkatkan kualitas pekerjaan	Dukungan keluarga meningkatkan semangat kerja	7-9	
	Pekerjaan meningkatkan kualitas kehidupan pribadi	Pengalaman kerja membantu pengembangan diri	10-12	
***Employee Engagement*(Z)**	*Vigor*	Memiliki semangat dalam bekerja	1-3	**Likert**
	Dedication	Merasa bangga terhadap pekerjaan	4-6	
	Absorption	Fokus dalam menyelesaikan pekerjaan	7-9	

3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses pengolahan data menjadi informasi yang lebih mudah dipahami dan digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian. Menurut Nurdin & Hartati (2019), analisis data dilakukan untuk mengubah data penelitian menjadi informasi yang memiliki makna dan dapat digunakan dalam pengambilan kesimpulan penelitian.

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan software SmartPLS versi 4.1. Metode PLS digunakan untuk menganalisis hubungan antarvariabel laten baik secara langsung maupun tidak langsung. Model dalam PLS terdiri dari dua bagian, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Outer model digunakan untuk mengukur hubungan antara indikator dengan variabel laten, sedangkan *inner model* digunakan untuk melihat hubungan antarvariabel laten dalam penelitian Hair et al. (2021).

3.7.1 Uji Model Pengukuran (*Outer* Model)

Uji model pengukuran dilakukan untuk menilai sejauh mana indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur. Pengujian pada tahap ini meliputi uji validitas dan uji reliabilitas terhadap seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian.

3.7.1.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur konstruk yang diteliti secara tepat. Suatu instrumen dinyatakan valid apabila indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan variabel laten yang diukur. Pengujian validitas dalam penelitian ini meliputi validitas isi (*content validity*), validitas konvergen (*convergent validity*), *average variance extracted* (AVE), dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

a. *Content Validity*

   Content validity digunakan untuk menilai kesesuaian indikator dengan konsep teoritis yang mendasari setiap variabel penelitian. Validitas isi diperoleh melalui kajian literatur dan penggunaan instrumen yang telah

digunakan serta diuji pada penelitian terdahulu yang relevan. Selain itu, penyusunan indikator disesuaikan dengan karakteristik responden agar setiap pernyataan dapat dipahami dengan baik dan sesuai dengan konteks penelitian.

b. *Convergent Validity*

Convergent validity digunakan untuk mengukur tingkat keterkaitan antara indikator dengan konstruk yang diwakilinya. Menurut Hair et al. (2021), suatu indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70. Namun, pada tahap pengembangan instrumen, nilai outer loading di atas 0,50 masih dapat diterima sepanjang memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas lainnya.

c. *Average Variance Extracted* (AVE)

Average variance extracted (AVE) digunakan untuk mengukur kemampuan suatu konstruk dalam menjelaskan varians indikator yang membentuknya. Menurut Hair et al. (2021), suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50. Nilai tersebut menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator yang digunakan.

d. *Discriminant Validity*

Discriminant validity digunakan untuk menguji sejauh mana suatu konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya dalam model penelitian. Pengujian validitas diskriminan dilakukan melalui nilai *cross loading* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Suatu indikator dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diwakilinya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Selain itu, nilai HTMT yang lebih kecil dari 0,90 menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki tingkat diskriminasi yang baik (Hair et al., 2021).

3.7.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menilai tingkat konsistensi instrumen penelitian dalam mengukur variabel yang diteliti. Instrumen yang reliabel akan

menghasilkan pengukuran yang konsisten apabila digunakan dalam kondisi yang relatif sama. Menurut Bougie & Sekaran (2020), reliabilitas konstruk dapat dievaluasi melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih besar ≥ 0,70.

3.7.2 Model Struktural (*Inner* Model)

Model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antarvariabel laten yang telah dirumuskan berdasarkan teori dan hipotesis penelitian. Pengujian model struktural dilakukan dengan melihat nilai koefisien determinasi (*R-Square/R²)* pada variabel endogen.

Menurut Hair et al. (2021), nilai *R-square* menunjukkan kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel endogen. Semakin tinggi nilai *R-Square*, maka semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Selain itu, evaluasi model struktural juga dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur (*path coefficient*) untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan antarvariabel dalam model penelitian.

3.7.3 Pengujian Hipotesis

Setelah seluruh konstruk penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, tahapan berikutnya adalah melakukan evaluasi terhadap model struktural (*inner model*). Dalam pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), analisis dilakukan untuk mengolah data sampel guna memperoleh estimasi parameter yang optimal melalui pemaksimalan varians yang dapat dijelaskan oleh variabel laten endogen. Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis *full model* SEM dengan bantuan aplikasi *SmartPLS*. Melalui pendekatan tersebut, hubungan antarvariabel laten yang telah dirumuskan berdasarkan teori dan hipotesis penelitian dapat dianalisis secara menyeluruh (Hair et al., 2021). Selanjutnya, pengujian hipotesis didasarkan pada nilai *path coefficient* yang terdapat pada model struktural. Hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Dengan demikian, apabila nilai *t-statistic* melebihi 1,96 serta *p-*

value lebih kecil dari 0,05, maka hubungan antarvariabel yang diuji dinyatakan signifikan sehingga hipotesis penelitian dapat diterima.

3.7.4 Uji Mediasi

Pada penelitian ini, penulis menggunakan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Pengujian variabel mediasi dilakukan melalui nilai *specific indirect effect* pada proses *bootstrapping* menggunakan aplikasi SmartPLS versi 4.1. Kriteria pengujian mengacu pada nilai *p-value* < 0,05 dan nilai *t-statistic* > 1,96 (Hair et al., 2021). Menurut Hair et al., (2021) terdapat setidaknya tiga jenis utama mediasi yang dapat digunakan dalam menginterpretasikan hasil pengujian mediasi, yaitu sebagai berikut:

a. Mediasi Komplementer (*Complementary Mediation*)
    1) Karakteristik: Pada tipe mediasi ini, pengaruh langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen dan pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi sama-sama signifikan serta memiliki arah hubungan yang sejalan.
    2) Interpretasi: Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel mediasi memperkuat hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Dengan demikian, keberadaan mediator memberikan tambahan pengaruh terhadap hubungan yang telah ada sebelumnya.
b. Mediasi Kompetitif *(Competitive Mediation*)
    1) Karakteristik: Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung keduanya signifikan, namun memiliki arah hubungan yang berbeda atau berlawanan.
    2) Interpretasi: Variabel mediasi dalam kondisi ini berperan mengurangi atau melemahkan pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen, sehingga mediator dianggap bersaing dengan pengaruh langsung tersebut.

c. Mediasi Kompetitif *(Competitive Mediation*)

1) Mediasi Lengkap (Full Mediation) : Terjadi ketika pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen menjadi tidak signifikan setelah variabel mediasi dimasukkan ke dalam model penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pengaruh variabel independen dijelaskan melalui variabel mediasi.

2) Mediasi Parsial (Partial Mediation) : Terjadi ketika pengaruh langsung tetap signifikan meskipun pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi juga signifikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel mediasi hanya mampu menjelaskan sebagian hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

BAB IV
HASIL PENELITIAN

4.1 Deskripsi Sampel Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan memanfaatkan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara online menggunakan *Google Form.* Responden dalam penelitian ini adalah 93 pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat. Data yang berhasil dikumpulkan selanjutnya diolah dan dianalisis menggunakan perangkat lunak *Microsoft Excel* dan *SmartPLS* versi 4.1. Analisis tersebut dilakukan untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* dan *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat.

4.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

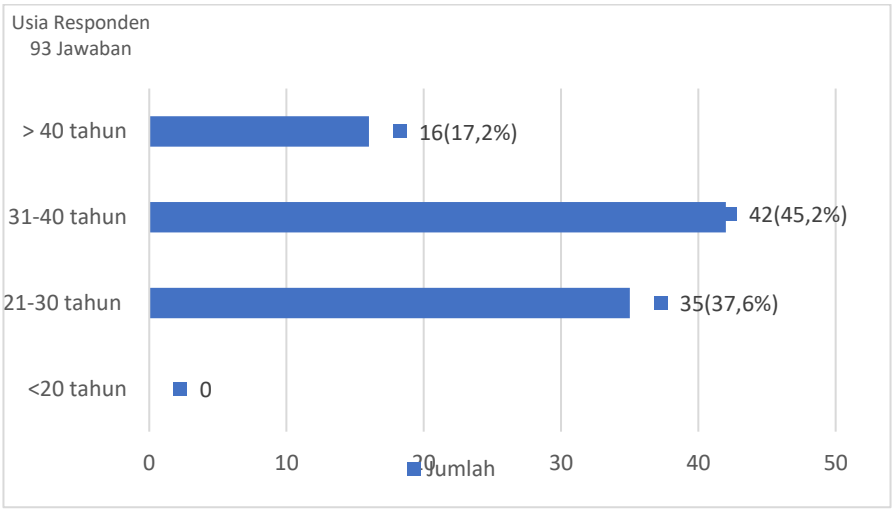
Deskripsi responden berdasarkan usia disajikan dalam table 4.1.

Tabel 4.1 Frekuensi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentasi
< 20 tahun	0	0%
21 – 30 tahun	35	37,6%
31 – 40 tahun	42	45,2%
>40 tahun	16	17,2%

Sumber: Data Diolah, 2026

Gambar distribusi responden berdasarkan usia disajikan dalam grafik sebagaimana disajikan pada gambar 4.1 berikut ini:



Gambar 4. 1 Grafik Responden berdasarkan Usia

Berdasarkan Gambar 4.1, dapat diketahui bahwa dari total 93 responden yang berpartisipasi dalam penelitian, sebanyak 42 orang (45,2%) berada pada rentang usia 31–40 tahun. Selanjutnya, responden yang berusia 21–30 tahun berjumlah 35 orang (37,6%), sedangkan responden yang berusia di atas 40 tahun sebanyak 16 orang (17,2%). Adapun pada kategori usia di bawah 20 tahun tidak terdapat responden.

Komposisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada kelompok usia 31–40 tahun. Hal ini menggambarkan bahwa responden penelitian didominasi oleh individu yang berada pada usia produktif dan umumnya telah memiliki pengalaman kerja yang cukup dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab di lingkungan organisasi.

4.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

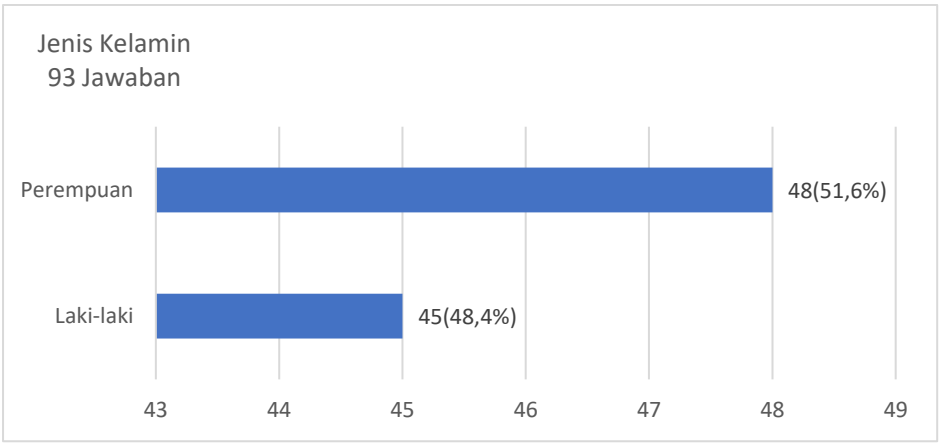
Deskripsi responden berdasarkan Jenis Kelamin disajikan dalam table 4.2.

Tabel 4.2 Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	persentasi
Laki-laki	45	48,4%
Perempuan	48	51,6%

Sumber: Data Diolah, 2026

Gambaran distribusi responden menurut jenis kelamin ditunjukkan melalui grafik yang disajikan pada Gambar 4.2 berikut ini:



Gambar 4.2 Grafik Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan Gambar 4.2, diketahui bahwa dari total 93 responden yang terlibat dalam penelitian ini, sebanyak 48 orang (51,6%) berjenis kelamin perempuan, sedangkan 45 orang (48,4%) berjenis kelamin laki-laki. Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui bahwa responden perempuan merupakan kelompok yang paling dominan dengan persentase sebesar 51,6% dari keseluruhan responden.

4.1.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

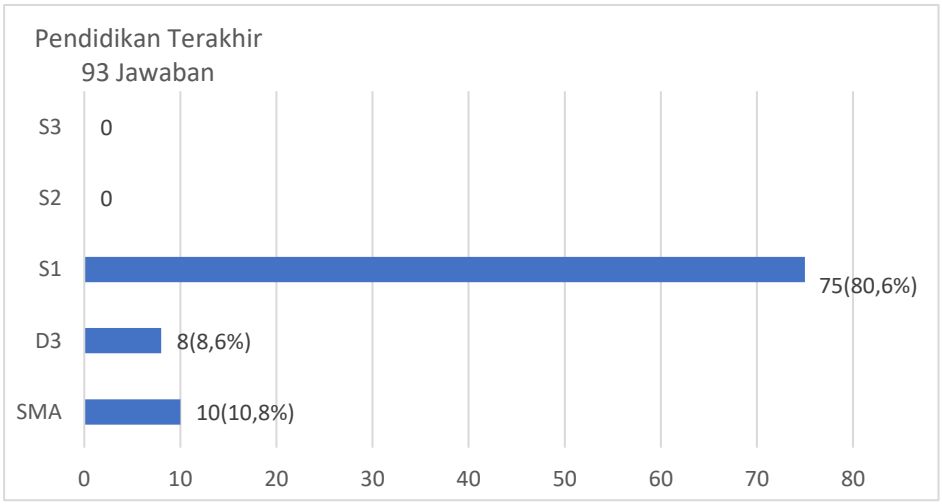
Untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai profil responden, data mengenai tingkat pendidikan terakhir subjek penelitian dirangkum dalam Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Frekuensi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentasi
SMA	10	10,8%
D3	8	8,6%
S1	75	80,6%
S2	0	0%
S3	0	0%

Sumber: Data Diolah, 2026

Gambaran distribusi responden menurut Pendidikan Terakhir ditunjukkan melalui grafik yang disajikan pada Gambar 4.3 berikut ini:



Gambar 4.3 Grafik Responden bedasarkan Pendidikan terakhir

Berdasarkan Gambar 4.3, diketahui bahwa dari 93 responden yang menjadi objek penelitian, sebanyak 75 orang (80,6%) memiliki pendidikan terakhir S1, 10 orang (10,8%) berpendidikan SMA, dan 8 orang (8,6%) berpendidikan D3. Sementara itu, tidak terdapat responden dengan pendidikan terakhir S2 maupun S3. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki pendidikan terakhir S1, yaitu sebanyak 75 orang atau 80,6% dari total responden.

4.1.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa kerja

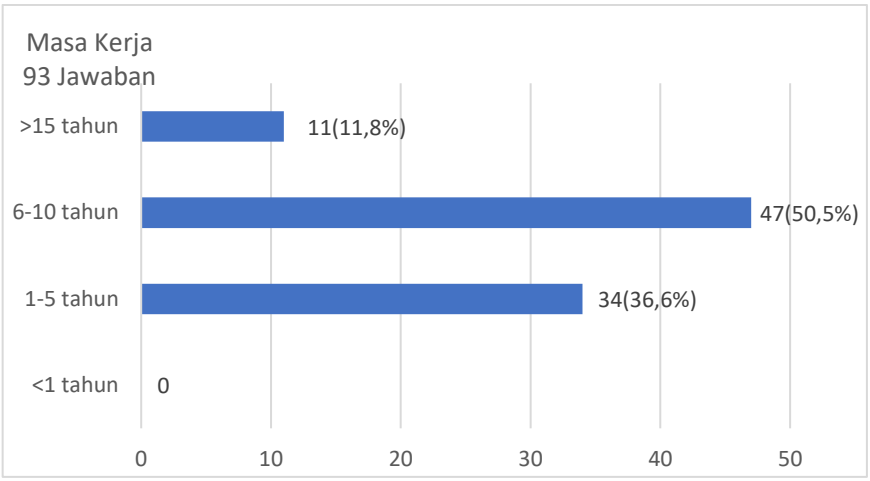
Untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai profil responden, data mengenai masa kerja subjek penelitian dirangkum dalam table 4.4.

Tabel 4.4 Frekuensi Responden Berdasarkan Masa kerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentasi
< 1 tahun	0	0%
1-5 tahun	34	36,6%
6-10 tahun	47	50,5%
>15 tahun	11	11,8%

Sumber: Data Diolah, 2026

Gambaran distribusi responden menurut Masa Kerja ditunjukkan melalui grafik yang disajikan pada Gambar 4.4 berikut ini:



Gambar 4.4 Grafik Responden bedasarkan Masa Kerja

Berdasarkan Gambar 4.4 diketahui bahwa dari 93 responden yang menjadi objek penelitian, sebanyak 34 orang (36,6%) memiliki masa kerja 1–5 tahun, 47 orang (50,5%) memiliki masa kerja 6–10 tahun, dan 11 orang (11,8%) memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun. Sementara itu, tidak terdapat responden yang memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun. Dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh pegawai dengan masa kerja 6–10 tahun, yaitu sebanyak 47 orang atau 50,5% dari total responden.

4.1.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

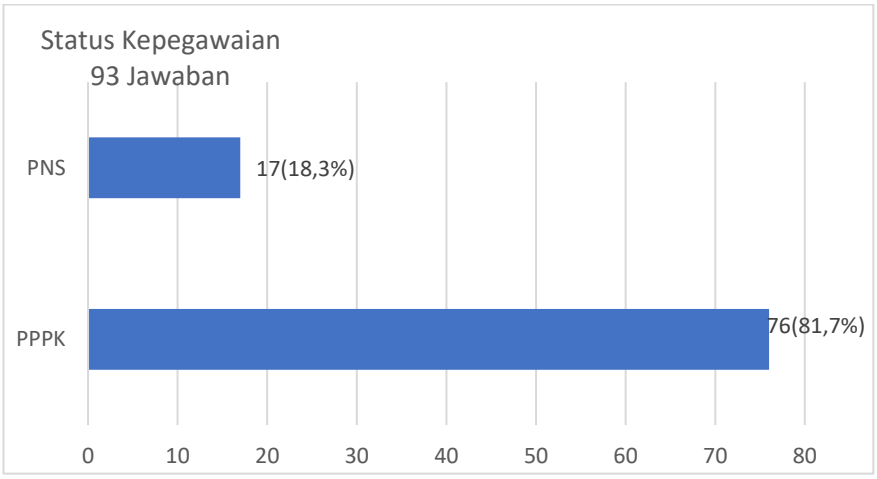
Deskripsi responden berdasarkan Masa Kerja disajikan dalam table 4.5.

Tabel 4.5 Frekuensi Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

Status Kepegawaian	Jumlah	Persentasi
PPPK	76	81,7%
PNS	17	18,3%

Sumber: Data Diolah, 2026

Gambaran distribusi responden menurut Masa Kerja ditunjukkan melalui grafik yang disajikan pada Gambar 4.4 berikut ini:



Gambar 4.5 Grafik Responden bedasarkan Status Kepegawaian

Berdasarkan Gambar 4.5, diketahui bahwa dari 93 responden yang menjadi objek penelitian, sebanyak 76 orang (81,7%) berstatus Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) dan 17 orang (18,3%) berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS). Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berstatus PPPK, yaitu sebanyak 76 orang atau 81,7% dari total responden.

4.2 Statistik Deskriptif

4.2.1 Deskripsi Variabel

Data yang diperoleh melalui kuesioner yang telah dijawab oleh 93 responden dikonversikan kedalam data kuantitatif dengan skor skala 1 sampai 5. Untuk memberikan penjelasan rinci tentang tanggapan responden terhadap item pernyataan, maka digunakan rumus kelas interval sebagai berikut:

$$\textbf{Panjang Interval} = \frac{\textbf{Nilai Tertinggi} - \textbf{Nilai Terendah}}{\textbf{Banyak Kelas Interval}} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan rumus diatas maka panjang interval dapat diketahui yaitu: 0,8. Dengan demikian maka penelitian dikategorikan berdasarkan kelas interval sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4. 6 Interpretasi Nilai Variabel

Interval	Interpretasi

1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik
1,81 – 2,60	Tidak Baik
2,61 – 3,40	Sedang
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat Baik

Sumber: (Bougie & Sekaran, 2020)

4.2.1.1 Deskripsi Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Berdasarkan kuesioner yang telah disebar sebanyak 93 responden dan data diinterpretasikan nilai variabel, maka tanggapan responden dari setiap pernyataan *organizational citizenship behavior* disajikan pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Interprestasi Nilai Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

No	Indikator Pernyataan		Rata-rata	Kesimpulan
1.	**Perilaku Menolong**			
	OCB 1	Saya bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya.	3,46	Baik
	OCB 2	Saya dengan sukarela memberikan bantuan kepada rekan kerja yang membutuhkan.	4,37	Sangat baik
	OCB 3	Saya bersedia berbagi informasi atau pengetahuan yang dapat membantu rekan kerja dalam melaksanakan tugas.	4,35	Sangat baik
2.	**Kesadaran dan Tanggung Jawab**			
	OCB 4	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.	4,34	Sangat baik
	OCB 5	Saya mematuhi peraturan dan prosedur kerja yang berlaku di organisasi.	4,32	Sangat baik
	OCB 6	Saya menggunakan waktu kerja secara efektif untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.	3,09	Sedang
3.	**Sikap Sportif**			
	OCB 7	Saya tetap bersikap positif ketika menghadapi kendala dalam pekerjaan.	4,32	Sangat baik
	OCB 8	Saya dapat menerima kebijakan organisasi dengan baik meskipun terdapat perubahan.	4,35	Sangat baik
	OCB 9	Saya berusaha mencari solusi ketika menghadapi permasalahan dalam pekerjaan.	4,35	Sangat baik
4.	**Sikap Saling Menghargai**			
	OCB 10	Saya menghargai pendapat dan masukan yang diberikan oleh rekan kerja.	4,39	Sangat baik

	OCB 11	Saya menjaga hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja maupun atasan.	4,34	Sangat baik
	OCB 12	Saya mempertimbangkan dampak tindakan saya terhadap rekan kerja sebelum mengambil Keputusan.	4,37	Sangat baik
5	**Kepedulian terahadap Organisasi**			
	OCB 13	Saya mengikuti informasi dan perkembangan yang berkaitan dengan organisasi.	4,37	Sangat baik
	OCB 14	Saya berpartisipasi dalam kegiatan yang mendukung kemajuan organisasi.	4,37	Sangat baik
	OCB 15	Saya memberikan saran atau masukan yang dapat membantu peningkatan kinerja organisasi.	4,35	Sangat baik
		Rata-rata	**4,14**	**Baik**

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan data pada tabel di atas, hasil penilaian dari 93 responden terhadap variabel *organizational citizenship behavior* secara umum menunjukkan kategori Baik. Hal tersebut terlihat dari nilai rata-rata sebesar 4,14, yang mengindikasikan bahwa tingkat *organizational citizenship behavior* responden berada pada kategori Baik.

4.2.1.2 Deskripsi Variabel *Perceived Organizational Support*(X1)

Berdasarkan kuesioner yang telah disebar sebanyak 93 responden dan data diinterpretasikan nilai variabel, maka tanggapan responden dari setiap pernyataan *perceived organizational support* disajikan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Interprestasi Nilai Variabel *Perceived Organizational Support*

No	Indikator Pernyataan		Rata-rata	Kesimpulan
1	**Pengakuan atas Kontribusi**			
	POS 1	Organisasi menghargai kontribusi yang saya berikan dalam pelaksanaan pekerjaan	4,25	Sangat Baik
	POS 2	Hasil kerja yang saya capai mendapatkan pengakuan dari organisasi.	4,22	Sangat Baik
	POS 3	Saya merasa upaya yang saya lakukan dalam pekerjaan mendapat perhatian dari organisasi.	4,20	Baik
2	**Ketersediaan Fasilitas Penunjang**			
	POS 4	Fasilitas kerja yang tersedia mendukung saya dalam menyelesaikan pekerjaan.	3.27	Sedang

	POS 5	Organisasi menyediakan sarana dan prasarana yang memadai untuk menunjang pekerjaan pegawai.	4.23	Sangat baik
	POS 6	Fasilitas yang diberikan membantu saya bekerja dengan lebih efektif.	4.19	Baik
3	**Bimbingan dalam Kesulitan**			
	POS 7	Atasan memberikan arahan ketika saya mengalami kesulitan dalam pekerjaan	4.19	Baik
	POS 8	Saya memperoleh dukungan yang diperlukan saat menghadapi kendala kerja.	4.23	Sangat Baik
	POS 9	Organisasi membantu pegawai dalam menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan.	4.19	Baik
		Rata-rata	**4,11**	**Baik**

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan data pada tabel di atas, hasil penilaian dari 93 responden terhadap variabel *perceived organizational support* secara umum menunjukkan kategori Baik. Hal tersebut terlihat dari nilai rata-rata sebesar 4,11, yang mengindikasikan bahwa tingkat *perceived organizational support* responden berada pada kategori Baik.

4.2.1.3 Deskripsi Variabel *Work-Life Balance* (X2*)*

Berdasarkan kuesioner yang telah disebar sebanyak 93 responden dan data diinterpretasikan nilai variabel, maka tanggapan responden dari setiap pernyataan *work-life balance* disajikan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Interprestasi Nilai Variabel *Work-Life Balance*

No	Indikator Pernyataan		Rata-rata	Kesimpulan
1	**Pekerjaan mengurangi Waktu Bersama Keluarga**			
	WLB 1	Saya masih memiliki waktu yang cukup untuk bersama keluarga di luar jam kerja.	3,41	Baik
	WLB 2	Saya mampu mengatur waktu antara pekerjaan dan keluarga dengan baik.	4,31	Sangat Baik
	WLB 3	Tanggung jawab pekerjaan tidak menghalangi saya menjalankan peran dalam keluarga.	4,26	Sangat Baik
2	**Masalah Pribadi Mempengaruhi Konsentrasi Kerja**			
	WLB 4	Saya dapat tetap fokus bekerja meskipun memiliki urusan pribadi.	4,26	Sangat Baik

	WLB 5	Saya mampu memisahkan masalah pribadi dari pekerjaan.	4,33	Sangat Baik
	WLB 6	Permasalahan pribadi jarang mengganggu pelaksanaan pekerjaan saya.	4,26	Sangat Baik
3	**Dukungan Keluarga Meningkatkan Semangat Kerja**			
	WLB 7	Dukungan keluarga memberikan motivasi bagi saya dalam bekerja.	4,29	Sangat Baik
	WLB 8	Perhatian dari keluarga membantu saya menjalankan pekerjaan dengan baik.	4,35	Sangat Baik
	WLB 9	Keharmonisan keluarga meningkatkan semangat saya dalam bekerja.	4,34	Sangat Baik
4	**Pengalan Kerja Membantu Pengembangan Diri**			
	WLB 10	Pengalaman kerja membantu saya mengembangkan kemampuan diri.	4,29	Sangat Baik
	WLB 11	Pekerjaan memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan saya.	4,31	Sangat Baik
	WLB 12	Pengalaman yang saya peroleh dari pekerjaan bermanfaat bagi kehidupan pribadi saya.	4,32	Sangat Baik
		Rata-rata	**4,23**	**Sangat Baik**

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan data pada tabel di atas, hasil penilaian dari 93 responden terhadap variabel *work-life balance* secara umum menunjukkan kategori Sangat Baik. Hal tersebut terlihat dari nilai rata-rata sebesar 4,23, yang mengindikasikan bahwa tingkat *work-life balance* responden berada pada kategori Sangat Baik.

4.2.1.4 Deskripsi Variabel *Employee Engagement*(Z)

Berdasarkan kuesioner yang telah disebar sebanyak 93 responden dan data diinterpretasikan nilai variabel, maka tanggapan responden dari setiap pernyataan *employee engagement* disajikan pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Interprestasi Nilai Variabel *Employee Engagement*

No	Indikator Pernyataan		Rata-rata	Kesimpulan
1	**Memiliki Semangat Dalam Bekerja**			
	EE 1	Saya menjalankan pekerjaan dengan penuh semangat.	4,46	Sangat Baik
	EE 2	Saya memiliki energi yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan.	4,47	Sangat Baik

	EE 3	Saya tetap berusaha memberikan hasil terbaik dalam pekerjaan.	4,41	Sangat Baik
2	**Merasa Bangga Terhadap Pekerjaan**			
	EE 4	Saya merasa bangga menjadi bagian dari Kantor Pertanahan Kota Administrasi Jakarta Barat.	4,40	Sangat Baik
	EE 5	Pekerjaan yang saya lakukan memiliki arti penting bagi saya.	4,37	Sangat Baik
	EE 6	Saya merasa pekerjaan saya memberikan manfaat bagi Masyarakat.	4,40	Sangat Baik
3	**Fokus Dalam Menyelesaikan Pekerjaan**			
	EE 7	Saya dapat berkonsentrasi penuh saat bekerja.	4,44	Sangat Baik
	EE 8	Saya terlibat secara aktif dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.	4,45	Sangat Baik
	EE 9	Saya menikmati pekerjaan yang saya lakukan sehingga dapat bekerja dengan fokus.	4,40	Sangat Baik
		Rata-rata	**4,42**	**Sangat Baik**

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan data pada tabel di atas, hasil penilaian dari 93 responden terhadap variabel *work-life balance* secara umum menunjukkan kategori Sangat Baik. Hal tersebut terlihat dari nilai rata-rata sebesar 4,42, yang mengindikasikan bahwa tingkat *work-life balance* responden berada pada kategori Sangat Baik.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Hasil Pengujian *Outer Models*

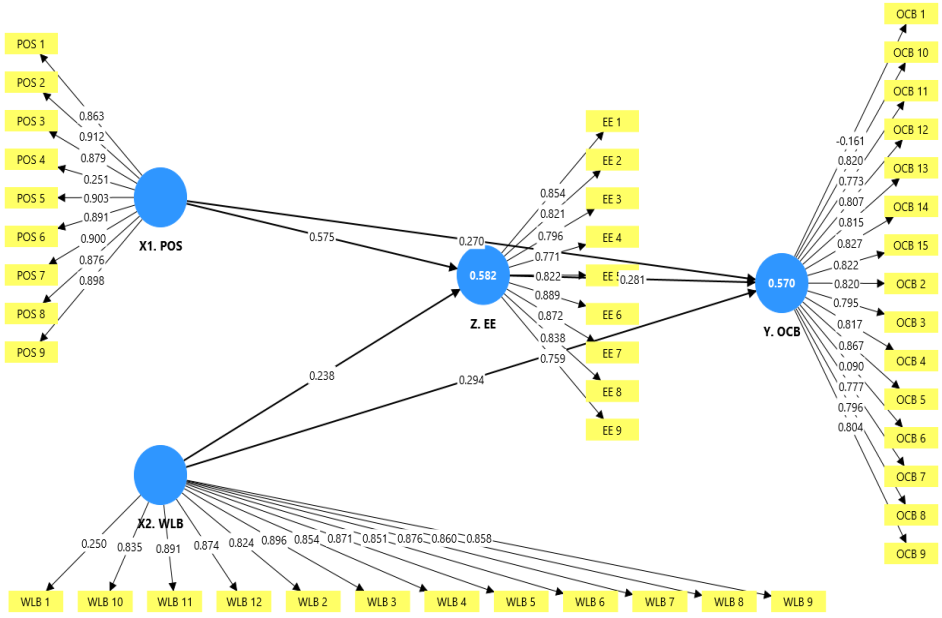
Model pengukuran ini digunakan untuk mengukur validitas dan reliabilitas suatu penelitian.

4.3.1.1 Hasil Uji Validitas

Pada penelitian ini, pengujian validitas instrumen dalam PLS menggunakan validitas konvergen yang terdiri dari nilai *Factor Loading* (*Outer Loading*) dan *Average Variance Extracted* (AVE), dan uji validitas diskriminan diukur dari *Fornell-Lacker Criterion* dan *Cross Loading*.

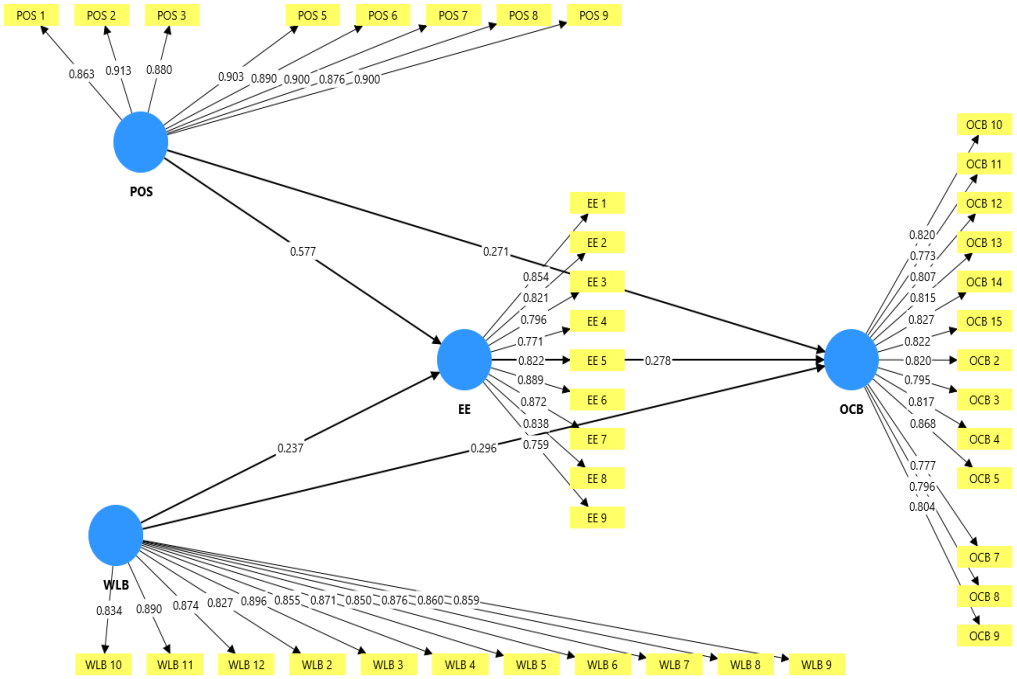
a. *Factor Loading*

Factor loading merupakan nilai loading untuk mengetahui valid atau tidaknya instrumen-instrumen data kuesioner. Standar dari pengukuran factor loading yaitu nilai loading > 0,6 dinyatakan cukup dan > 0,7 dinyatakan tinggi (Hair et al., 2021). Berikut hasil uji dengan *outer loading* yang memenuhi syarat validitas disajikan dalam Gambar 4.6.



Gambar 4.6 Nilai *Outer Loading* Awal

Berdasarkan hasil uji validitas masing-masing variabel ditemukan nilai loading factor POS 4 (0,251), WLB 1 (0,250), OCB 1 (-0,161) dan OCB 6 (0.090). Sehingga indikator yang memiliki *loading factor* < 0,7 harus dikeluarkan dalam penelitian ini agar seluruh indikator masing-masing variabel berhasil merefleksikan variabelnya. Nilai *outer loading* keseluruhan setelah butir instrumen yang memiliki *loading factor* < 0,7 dikeluarkan ditampilkan pada Gambar 4.7 berikut.



Gambar 4.7 Nilai *Outer Loading*

Berdasarkan Gambar 4.7 dapat diketahui bahwa hasil uji validitas variabel *perceived organizational support*, *work-life balance*, *employee engagement*, dan *organizational citizenship behavior* menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* > 0,7 (Hair et al., 2021). Dengan demikian, seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid dan mampu merefleksikan konstruk yang diukur. Nilai *outer loading* masing-masing instrumen disajikan dalam Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Nilai *Outer Loading*

Outer Loading	POS	WLB	EE	OCB	Keterangan
POS 1	0,863				Valid
POS 2	0,913				Valid
POS 3	0,880				Valid
POS 5	0,903				Valid
POS 6	0,890				Valid
POS 7	0,900				Valid
POS 8	0,876				Valid
POS 9	0,900				Valid
WLB 2		0,827			Valid
WLB 3		0,896			Valid
WLB 4		0,855			Valid
WLB 5		0,871			Valid
WLB 6		0,850			Valid
WLB 7		0,876			Valid
WLB 8		0,860			Valid
WLB 9		0,859			Valid
WLB 10		0,834			Valid
WLB 11		0,890			Valid
WLB 12		0,874			Valid
EE 1			0,854		Valid
EE 2			0,821		Valid
EE 3			0,796		Valid
EE 4			0,771		Valid
EE 5			0,822		Valid
EE 6			0,889		Valid
EE 7			0,872		Valid
EE 8			0,838		Valid
EE 9			0,759		Valid
OCB 2				0,820	Valid
OCB 3				0,795	Valid
OCB 4				0,817	Valid
OCB 5				0,8868	Valid
OCB 7				0,777	Valid

OCB 8	0,796	Valid
OCB 9	0,804	Valid
OCB 10	0,820	Valid
OCB 11	0,773	Valid
OCB 12	0,807	Valid
OCB 13	0,815	Valid
OCB 14	0,827	Valid
OCB 15	0,822	Valid

Sumber: Output SmartPLS 4.1, 2026

Berdasarkan Gambar 4.7 dan Tabel 4.11, hasil pengujian *outer loading* menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel *perceived organizational support*, *work-life balance*, *employee engagement*, dan *organizational citizenship behavior* memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Mengacu pada pendapat Hair et al. (2021), indikator yang memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,70 dinyatakan memenuhi validitas yang tinggi, sehingga mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara baik.

b. *Average Variance Extracted* (AVE)

Average Variance Extracted (AVE) digunakan untuk mengukur interkorelasi internal yaitu korelasi antar indikator didalam model. Standar dari pengukuran *average variance extracted* (AVE) yaitu nilai koefisien >0,5. Berikut merupakan nilai *average variance extracted* (AVE) pada Tabel 4.12.

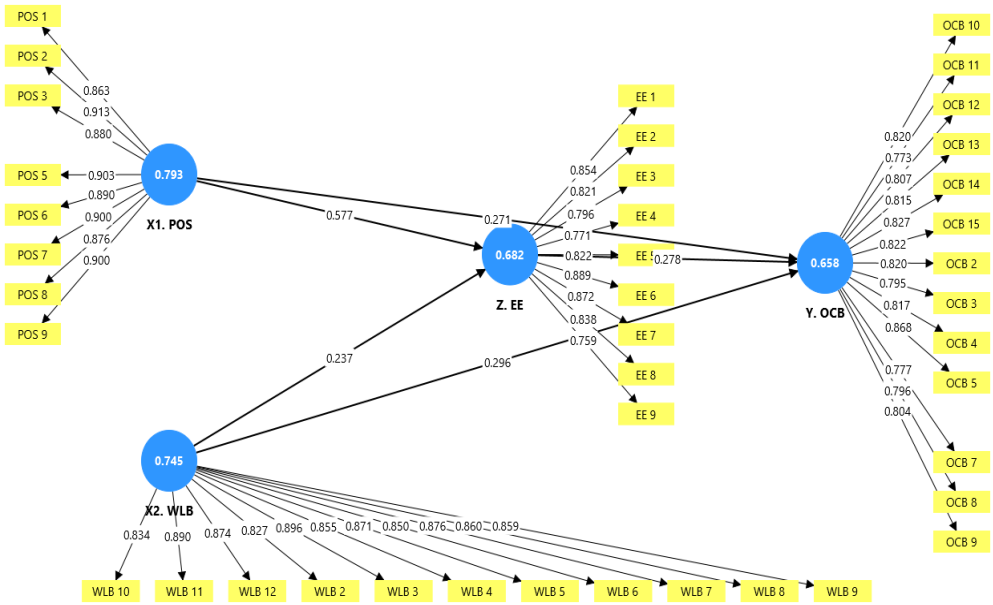
Tabel 4.12 Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	Nilai (AVE)	Keterangan
Perceived Organizational Support	0,793	Valid
Work-Life Balance	0,745	Valid
Employee Engagement	0,682	Valid
Organizational Citizenship Behavior	0,658	Valid

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.12 mengenai *average variance extracted* (AVE), diketahui bahwa variabel variabel *perceived organizational support, work-life balance, employee engagement,* dan *organizational citizenship behavior* masing-masing memperoleh nilai AVE sebesar 0,793, 0,745, 0,682, dan 0,658. Nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi

kriteria validitas konvergen, karena masing-masing memiliki koefisien AVE > 0,5. Hasil uji *average variance extracte*d (AVE) ditunjukkan pada Gambar 4.8 berikut ini.



Gambar 4.8 Model *Average Variance Extracted (AVE)*

c. Fornell-Larcker Criterion

Fornell-Larcker Criterion merupakan pengujian di mana nilai akar kuadrat *average variance extracted* (AVE) setiap konstruk laten harus lebih tinggi dari nilai kuadrat dari korelasi tertinggi dengan konstruk laten lainnya. Berikut merupakan nilai *Fornell-Larcker* pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13 *Fornell-Larcker*

Variabel	POS	WLB	OCB	EE
Perceived Organizational Support	0,891			
Work-Life Balance	0,709	0,863		
Organizational Citizenship Behavior	0,688	0,668	0,811	
Employee Engagement	0,745	0,647	0,671	0,826

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.13 *Fornell-Larcker*, dapat diketahui bahwa nilai *average variance extracted* (AVE) pada seluruh variabel lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antarkonstruk dalam model. Hal tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan evaluasi *Fornell-Larcker*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel telah mampu merefleksikan konstruk yang diukur dengan baik.

4.3.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

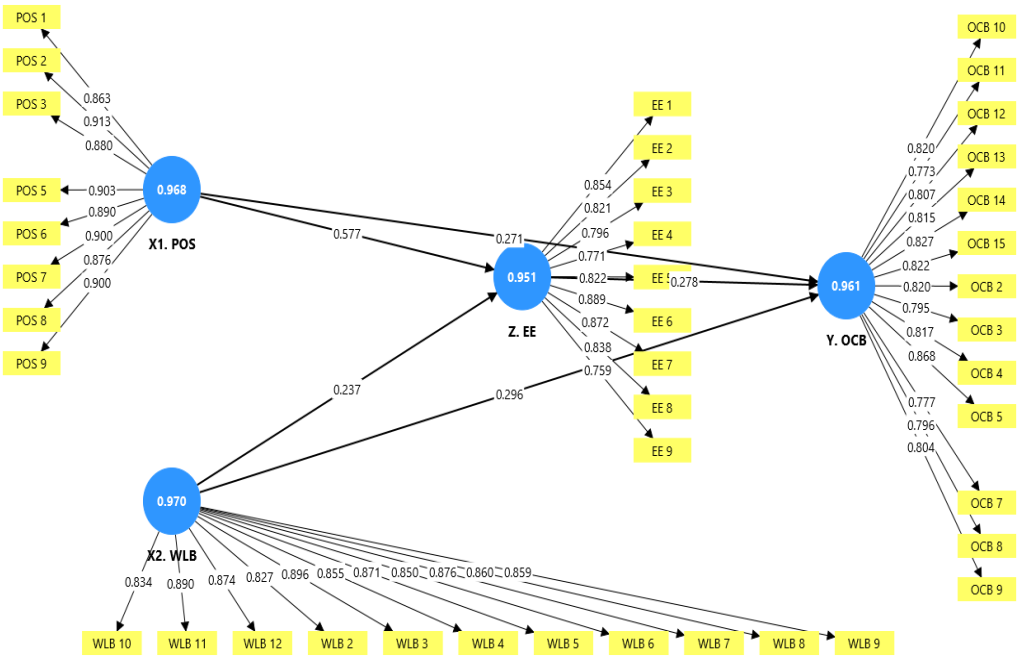
Secara umum, pengujian reliabilitas instrumen dalam PLS menggunakan *composite reliability* yaitu blok indikator yang mengukur suatu konstruk. Berikut merupakan nilai *composite reliability* pada Tabel 4.14 dibawah ini:

Tabel 4.14 Interpretasi Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	*Cronbach Alpha*	*Composite Reliability*	Keterangan
Perceived Organizational Support	0,963	0,968	Reliabel
Work-Life Balance	0,966	0,970	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior	0,957	0,961	Reliabel
Employee Engagement	0,941	0,951	Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat dilihat bahwa seluruh variabel memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,6 dan seluruh variabel memiliki nilai *composite variable* > 0,7. Hal ini menunjukan bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi *composite reliability* dan memiliki nilai reliabilitas yang tinggi karena nilai composite variable juga> 0,7. hasil uji *composite reliability* ditunjukkan pada Gambar 4.9 berikut ini.



Gambar 4.9 Hasil Uji Reliabilitas

4.3.2 Hasil Pengujian *Inner Models*

Model structural adalah model untuk memprediksi hubungan kualitas antar variabel laten.

4.3.2.1 Uji Multikolinearitas

Hasil uji mulikolineartias disajikan dalam table 4.14 berikut:

Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolineritas (VIF)

VIF	
POS →OCB	2,811
POS →EE	2,013
WLB →OCB	2,148
WLB →EE	2,013
EE →OCB	2,400

Berdasarkan hasil uji mulikolineartias diketahui bahwa seluruh nilai VIF berada di bawah 5.0 yang menunjukan tidak terdapat multikolieniritaas antar variable. Dengan demikian model penelitian ini layak untuk dianalisis lebih lanjut.

4.3.2.2 Hasil Uji R- *Square*

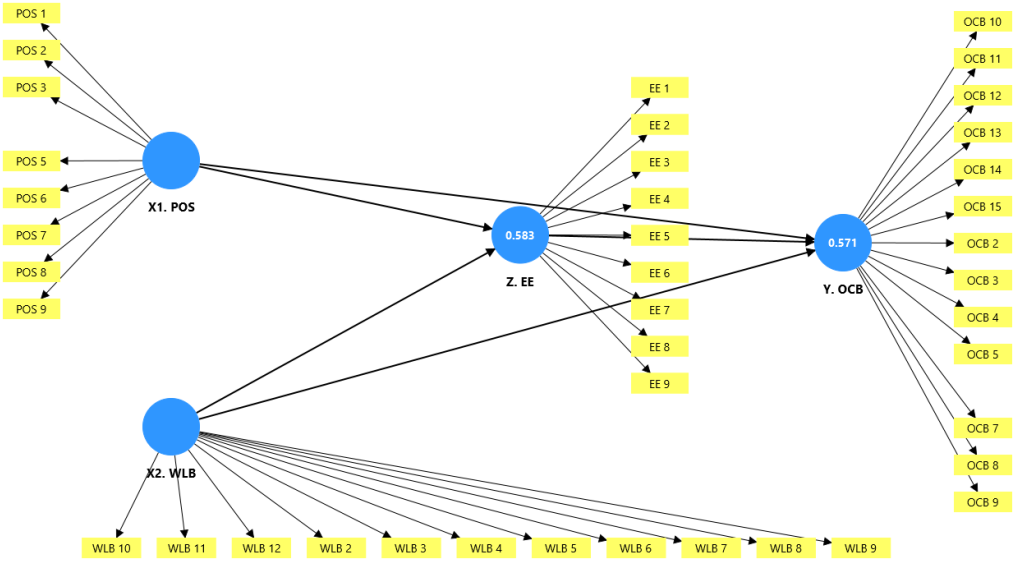
Perubahan nilai R-*square* dapat digunakan untuk menilai variasi pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut merupakan nilai R-*square* pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15 *R-square*

Variabel	R-square	R-square Adjusted
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0,571	0,557
Employee Engagement (Z)	0,583	0,574

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.15 *R-square* dijelaskan bahwa variabel *perceived organizational support* dan *work-life balance* memiliki pengaruh dengan kategori moderat (sedang) terhadap *employee engagement* dengan nilai R-*square* sebesar 0,583. Selain itu, variabel *perceived organizational support, work-life balance,* dan *employee engagement* juga memiliki pengaruh dengan kategori moderat (sedang) terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai *R-square* sebesar 0,571. Hal ini menunjukkan bahwa setiap perubahan yang terjadi pada variabel *perceived organizational support* dan *work-life balance* akan memengaruhi *employee engagement* sebesar 58,3%. Sementara itu, setiap perubahan pada variabel *perceived organizational support, work-life balance*, dan *employee engagement* akan memengaruhi *organizational citizenship behavior* sebesar 57,1%. Adapun sisanya, yaitu sebesar 41,7% pada variabel *employee engagement* dan 42,9% pada variabel *organizational citizenship behavior*, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian. Disajikan dalam table 4.10.



Gambar 4.10 Model *R-square*

4.3.2.3 Hasil Uji *F- square*

Nilai *F-Square* adalah mengukur dampak dari konstruk prediktor tertentu pada variabel endogen (dependen). Pengukuran efek ini digunakan untuk mengevaluasi apakah konstruk prediktor jika dihilangkan akan memiliki dampak besar pada nilai nilai *R-square* dari konstruk-konstruk endogen. Nilai *F-square* sebesar 0,02 untuk ukuran efek kecil, 0,15 untuk ukuran efek sedang, dan 0,35 untuk ukuran efek besar. Berikut merupakan nilai *F-square* pada Tabel 4.16 dibawah ini.

Tabel 4.16 *F-Square*

Variabel	*F-Square*
Perceived Organizational Support	0,061
Work-Life Balance	0,095
Employee Engagement	0,075

Sumber: Data Diolah, 2026

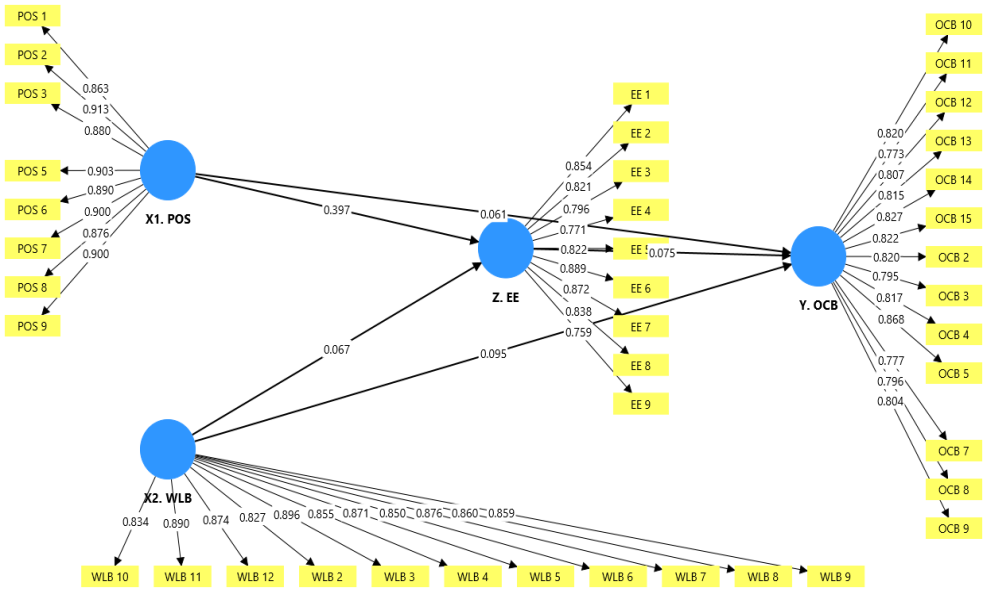
Berdasarkan Tabel *F-square* dapat disimpulkan hasil pengujian efek sebagai berikut:

a. Berdasarkan hasil pengujian *F-square*, variabel *perceived organizational support* memiliki efek yang kecil terhadap variabel *organizational citizenship behavior* dengan nilai sebesar 0,061.

b. Berdasarkan hasil pengujian *F-square*, variabel *work-life balance* memiliki efek yang kecil terhadap variabel *organizational citizenship behavior* dengan nilai sebesar 0,095.

c. Berdasarkan hasil pengujian *F-square*, variabel *employee engagement* memiliki efek yang kecil terhadap variabel *organizational citizenship behavior* dengan nilai sebesar 0,075.

Hasil uji *F-square* ditunjukkan pada Gambar 4.11 berikut ini.



Gambar 4.11 Model *F-square*

4.3.2.4 Hasil Uji *Goodness of Fit* (GOF)

Pengujian *Goodness of Fit* (GoF) dilakukan untuk mengetahui tingkat kesesuaian dan kelayakan suatu model penelitian. Dalam penelitian ini, pengujian *Goodness of Fit* dievaluasi menggunakan nilai *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR).* Menurut Hair et al. (2021), model penelitian dinyatakan memiliki tingkat kesesuaian yang baik apabila nilai SRMR berada di bawah 0,08 ,disajikan dalam table 4.17 berikut:

Tabel 4.17 Hasil Uji *Goodness of Fit (SRMR)*

Kriteria	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,061	0,061

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.17, diketahui bahwa nilai SRMR pada *Saturated Model* sebesar 0,061 dan nilai SRMR pada *Estimated Model* sebesar 0,061. Nilai tersebut berada di bawah batas kriteria 0,08, sehingga menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kesesuaian yang baik (*good fit*).

Dengan demikian, model penelitian ini dinyatakan layak dan memenuhi kriteria *Goodness of Fit* sehingga dapat digunakan untuk pengujian hipotesis dan analisis hubungan antarvariabel penelitian.

4.4 Hasil Uji Hipotesis dan Pembahasan

Untuk menguji hipotesis dengan PLS, dapat dengan melihat *t-statistik* atau *p-value* yang terdapat pada setiap variabel untuk melihat pengaruh serta tingkat signifikansinya. Dalam pengujian hipotesis dengan menggunakan metode *bootstrapping,* model penelitian dilihat dari uji *direct effect* (efek langsung) untuk membuktikan keberhasilan penelitian dengan menggunakan variabel-variabel dalam penelitian. Hasil uji hipotesis yang menunjukkan hasil pengujian tingkat signifikansi yang dilihat melalui *t-statistik* atau *p-values* disajikan pada tabel 4.18

Tabel 4.18 Tabel Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Variabel	*t-statistik*	*p-value*
POS -> OCB	2,010	0,045
POS -> EE	5,487	0,000
EE -> OCB	1, 934	0,053
WLB -> OCB	2,582	0,010
WLB -> EE	2,118	0,034

Sumber: Data Diolah, 2026

4.4.1 Hasil Uji Langsung

Penelitian ini mengajukan lima hipotesis yang diuji menggunakan pendekatan *PLS-SEM.* Tingkat signifikansi pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen ditentukan berdasarkan nilai *t-statistik* yang diperoleh dari hasil pengujian. Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila memiliki nilai *t-statistik* > 1,96 pada tingkat signifikansi α = 0,05 (*two-tailed).* Selain itu, pengujian juga mengacu pada nilai *p-value*, di mana hipotesis nol (H_0) ditolak apabila nilai *p-value* < 0,05. Sementara itu, arah hubungan antarvariabel dapat diketahui melalui nilai original sample, sehingga dapat ditentukan apakah pengaruh yang dihasilkan bersifat positif atau negatif (Hair et al., 2021). Adapun ringkasan hasil pengujian pengaruh langsung disajikan sebagai berikut:

4.4.1.1 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, hubungan *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* memperoleh nilai *t-statistik* sebesar 2,010 dengan nilai *p-value* sebesar 0,045. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat.

4.4.1.2 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, hubungan antara *perceived organizational support* dan *employee engagement* memperoleh nilai t-*statistik* sebesar 5,487 dengan nilai *p-value* sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05, sehingga H_0 ditolak dan H_2 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap

employee engagement pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat.

4.4.1.3 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, hubungan antara *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* memperoleh nilai t-*statistik* sebesar 1,934 dengan nilai *p-value* sebesar 0,053. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai t-statistik lebih kecil dari 1,96 dan nilai *p-value* lebih besar dari 0,05, sehingga H_0 diterima dan H_3 ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat.

4.4.1.4 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, hubungan antara *work-life balance* dan *organizational citizenship behavior* memperoleh nilai *t-statistik* sebesar 2,582 dengan nilai *p-value* sebesar 0,010. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05, sehingga H_0 ditolak dan H_4 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat.

4.4.1.5 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Employee Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, hubungan antara *work-life balance* dan *employee engagement* memperoleh nilai *t-statistik* sebesar 2,118 dengan nilai *p-value* sebesar 0,034. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05, sehingga H_0 ditolak dan H_5 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance*

berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *employee engagement* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat.

4.4.2 Hasil Uji Tidak Langsung

Uji mediasi (*indirect effect*) dilakukan untuk menganalisis pengaruh tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi dalam model penelitian. Pengujian ini dilakukan dengan mengacu pada nilai *t-statistik* dan *p-value* (Hair et al., 2021). Dalam penelitian ini, pengujian signifikansi menggunakan pendekatan *PLS-SEM*, di mana suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila memiliki nilai t-statistik > 1,96 pada tingkat signifikansi α = 0,05 *(two-tailed*)**.** Selain itu, keputusan pengujian hipotesis juga didasarkan pada nilai *p-value*, yaitu H_0 ditolak apabila nilai *p-value* < 0,05**.** Sementara itu, arah hubungan antarvariabel dapat diketahui melalui nilai original sample, sehingga dapat ditentukan apakah pengaruh tidak langsung yang dihasilkan bersifat positif atau negatif. Adapun ringkasan hasil pengujian pengaruh tidak langsung disajikan dalam table 4.19 berikut:

Tabel 4.19 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	*T-Statistik*	*P-Value*
POS → EE → OCB	1,768	0,077
WLB → EE → OCB	1,419	0,156

Sumber: Data Diolah, 2026

4.4.2.1 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimeniasi *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, hubungan tidak langsung antara *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement* memperoleh *nilai t-statistik* sebesar 1,768 dengan nilai *p-value* sebesar 0,077. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* lebih kecil dari 1,96 dan nilai *p-value* lebih besar dari 0,05, sehingga H_0 diterima dan H_6 ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* tidak mampu memediasi secara signifikan pengaruh *perceived organizational support*

terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat.

4.4.2.2 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimeniasi *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, hubungan tidak langsung antara *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement* memperoleh nilai t-statistik sebesar 1,419 dengan nilai *p-value* sebesar 0,156. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* lebih kecil dari 1,96 dan nilai p-value lebih besar dari 0,05, sehingga H_0 diterima dan H_7 ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* tidak mampu memediasi secara signifikan pengaruh *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat.

4.5 Interprestasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan *SmartPLS* versi 4.1 untuk menguji pengaruh *perceived organizational support* dan *work-life balance terhadap organizational citizenship behavior* dimediasi *employee engagement* maka dapat diperoleh analisis sebagai berikut:

4.5.1 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa variabel *perceived organizational support* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula kecenderungan pegawai untuk menampilkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Dukungan organisasi yang diberikan melalui penghargaan atas kontribusi pegawai, perhatian terhadap kesejahteraan, serta penerapan perlakuan yang adil mampu menumbuhkan keinginan pegawai untuk memberikan kontribusi yang

melampaui tuntutan pekerjaan formal. Kondisi tersebut tercermin dari kesediaan pegawai dalam membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang baik, serta berpartisipasi secara aktif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dengan demikian, *perceived organizational support* merupakan salah satu faktor yang berperan dalam mendorong terbentuknya *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Restanti et al. (2024), yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan yang diberikan organisasi kepada pegawai, maka semakin tinggi pula kecenderungan pegawai untuk menunjukkan perilaku kerja sukarela yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.

4.5.2 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* yang dimiliki. Dukungan organisasi yang diberikan dalam bentuk perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, pemberian penghargaan atas kontribusi yang diberikan, serta perlakuan yang adil mampu meningkatkan rasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi. Kondisi tersebut mendorong pegawai untuk memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap pekerjaannya, menunjukkan antusiasme dalam melaksanakan tugas, serta memberikan dedikasi yang optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, *perceived organizational support* menjadi salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan *employee engagement* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Franselina et al. (2026), yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan yang

diberikan organisasi kepada pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasinya.

4.5.3 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa variabel *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula kecenderungan pegawai untuk menampilkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi memungkinkan pegawai menjalankan tugas serta tanggung jawabnya secara optimal tanpa mengabaikan aspek kehidupan di luar pekerjaan. Kondisi tersebut dapat menciptakan rasa nyaman dalam bekerja, mengurangi tekanan yang dialami pegawai, serta mendorong munculnya perilaku sukarela yang memberikan manfaat bagi organisasi. Perilaku tersebut tercermin dari kesediaan pegawai untuk membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta memberikan kontribusi yang melampaui tugas dan tanggung jawab formal. Dengan demikian, *work-life balance* menjadi salah satu faktor yang berperan dalam mendorong terbentuknya *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Panie et al. (2024) dan Sembiring et al. (2025), yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dimiliki pegawai, maka semakin besar kecenderungan pegawai untuk menunjukkan perilaku kerja sukarela yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.

4.5.4 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa variabel *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *employee engagement*

pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* yang dimiliki. Keseimbangan tersebut memungkinkan pegawai untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya secara optimal tanpa mengabaikan kehidupan pribadi. Kondisi ini dapat menciptakan kenyamanan dalam bekerja, mengurangi tekanan yang dirasakan, serta meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai. Selain itu, keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi juga mampu memperkuat keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya, sehingga pegawai terdorong untuk menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan komitmen yang lebih tinggi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, *work-life balance* menjadi salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan *employee engagement* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bella et al. (2025), yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan pegawai terhadap pekerjaan maupun organisasinya.

4.5.5 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa variabel *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingginya tingkat keterikatan pegawai terhadap pekerjaan belum tentu diikuti dengan meningkatnya perilaku *organizational citizenship behavior*. Pegawai yang memiliki keterikatan tinggi cenderung berfokus pada penyelesaian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan perannya, sehingga belum tentu terdorong untuk melakukan perilaku sukarela di luar kewajiban formal. Kondisi ini dapat terjadi karena *organizational citizenship behavior* merupakan

perilaku ekstra-peran (*extra-role behavior*) yang tidak hanya dipengaruhi oleh *employee engagement*, tetapi juga oleh berbagai faktor lain, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, persepsi keadilan organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, serta iklim kerja. Selain itu, karakteristik pekerjaan pada instansi pemerintah, khususnya di Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat, yang berorientasi pada pelaksanaan tugas sesuai fungsi, tanggung jawab, dan standar operasional, menyebabkan keterikatan pegawai lebih banyak tercermin dalam pelaksanaan tugas pokok dibandingkan perilaku sukarela yang melampaui tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu, *employee engagement* belum mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat. Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ningrum et al. (2025), yang menyimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Perbedaan hasil tersebut diduga dipengaruhi oleh karakteristik responden, lingkungan organisasi, objek penelitian, serta kondisi kerja yang berbeda.

4.5.6 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian, *employee engagement* belum mampu memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai belum mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement*.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa dukungan yang diberikan organisasi mampu meningkatkan keterikatan pegawai terhadap pekerjaan maupun organisasinya. Namun, peningkatan keterikatan tersebut belum cukup untuk mendorong pegawai menampilkan perilaku *organizational citizenship behavior*

secara signifikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* lebih dominan terjadi secara langsung daripada melalui *employee engagement*. Temuan tersebut sejalan dengan *social exchange theory* yang diperkenalkan oleh Homans (1958) dan dikembangkan oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa pegawai yang memperoleh perhatian, penghargaan, dan dukungan dari organisasi akan terdorong untuk membalas perlakuan tersebut melalui perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi (Anam, 2025). Dalam penelitian ini, bentuk timbal balik tersebut lebih banyak diwujudkan melalui perilaku *organizational citizenship behavior* secara langsung dibandingkan melalui peningkatan *employee engagement*. Selain itu, *organizational citizenship behavior* juga diduga dipengaruhi oleh faktor lain, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, serta persepsi keadilan organisasi yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Oleh karena itu, *employee engagement* belum mampu menjelaskan hubungan antara *perceived organizational support* dan *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramadhan & Riyanto (2024), yang menyimpulkan bahwa *employee engagement* mampu memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*. Perbedaan hasil tersebut diduga dipengaruhi oleh karakteristik responden, objek penelitian, lingkungan organisasi, serta kondisi kerja yang berbeda pada masing-masing instansi, sehingga menghasilkan hubungan antarvariabel yang tidak sama.

4.5.7 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian, *employee engagement* belum mampu memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat. Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dirasakan pegawai belum mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement*. Meskipun

demikian, *work-life balance* yang baik tetap berperan dalam meningkatkan keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya. Namun, peningkatan keterikatan tersebut belum mampu mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior* secara signifikan.

Hasil penelitian ini merupakan temuan baru (kebaruan) dalam penelitian mengenai pengaruh *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior*, karena berdasarkan telaah penelitian terdahulu belum ditemukan penelitian yang menguji *employee engagement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan bukti empiris mengenai peran *employee engagement* dalam hubungan antara *work-life balance* dan *organizational citizenship behavior*, khususnya pada instansi pemerintah.

4.6 Konsistensi Hasil Penelitian

Konsistensi hasil penelitian ini dibandingkan dengan hasil penelitian sebelumnya dirangkum dalam table 4.20 berikut:

Tabel 4.20 Konsistensi Hasil Penelitian

No	Analisis Jalur	Penelitian Terdahulu	Peneletian ini	Konsisten
1.	Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*	*Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Restanti et al., 2024)	*Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior.*	Konsisten
		Perceived Organizational Support berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Rahayu & Rahmi, 2025)	*Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior.*	

2.	Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*	*Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Panie et al., 2024) *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Sembiring et al., 2025)	*Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior.* *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior.*	Konsisten
3.	Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement*	*Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (Franselina et al., 2026) *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (Pratama, 2026)	*Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement.* *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*	Konsisten
4.	Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Employee Engagement*	*Work- Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (Bella et al., 2025) *Work- Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (Alaydrus et al., 2026)	*Work- Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement.* *Work- Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*	Konsiten

5	Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*	*Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Ningrum et al., 2025)	*Employee Engagement* Tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*	Tidak konsisten
6	Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimediasi *Employee Engagement*	*Employee Engagement* mampu memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Ramadhan & Riyanto, 2024)	*Employee Engagement* belum mampu memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*	Tidak konsisten

BAB V
KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan bantuan aplikasi *SmartPLS* versi 4.1 melalui teknik *bootstrapping***,** penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *perceived organizational support* dan *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

a. *Perceived organizational support* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat. Semakin tinggi dukungan yang diberikan organisasi kepada pegawai, semakin tinggi pula kecenderungan pegawai untuk menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior***.**
b. *Perceived organizational support* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Artinya, dukungan organisasi yang semakin baik akan meningkatkan keterikatan pegawai terhadap pekerjaan maupun organisasi.
c. *Employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat keterikatan pegawai belum mampu secara langsung mendorong terbentuknya perilaku *organizational citizenship behavior*.
d. *Work-life balance* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi pegawai, semakin tinggi pula perilaku *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan.

e. *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Kondisi ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mampu meningkatkan keterikatan pegawai terhadap organisasi.

f. *Employee engagement* tidak mampu memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*. Dengan demikian, pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* terjadi secara langsung, bukan melalui *employee engagement*.

g. *Employee engagement* juga tidak mampu memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan *work-life balance* belum dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement*.

5.2 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian memberikan beberapa implikasi yang dapat menjadi pertimbangan bagi Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat dalam meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia.

Pertama, organisasi perlu memperkuat *perceived organizational support* melalui pemberian penghargaan atas kinerja pegawai, perhatian terhadap kesejahteraan, penerapan kebijakan yang adil, serta komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan pegawai. Dukungan organisasi yang dirasakan pegawai terbukti mampu meningkatkan *employee engagement* sekaligus mendorong munculnya *organizational citizenship behavior*.

Kedua, organisasi perlu menciptakan kondisi kerja yang mendukung *work-life balance,* misalnya melalui pengelolaan beban kerja yang proporsional, pengaturan waktu kerja yang efektif, dan kebijakan yang membantu pegawai menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Penerapan kebijakan tersebut diharapkan mampu meningkatkan keterikatan pegawai sekaligus mendorong perilaku kerja yang memberikan kontribusi lebih bagi organisasi.

Ketiga, hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* belum mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* secara langsung maupun sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan faktor lain yang berpotensi memengaruhi *organizational citizenship behavior*, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta iklim kerja.

Keempat, evaluasi terhadap kebijakan pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan secara berkala agar organisasi dapat mengetahui tingkat *perceived organizational support, work-life balance, employee engagement*, dan *organizational citizenship behavior* sehingga kebijakan yang diterapkan dapat disesuaikan dengan kebutuhan pegawai.

5.3 Keterbatasan penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam memahami dan menginterpretasikan hasil penelitian. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat**,** sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada instansi atau organisasi lain yang memiliki karakteristik berbeda. Kedua, penelitian ini hanya memfokuskan pada variable *perceived organizational support*, *work-life balance*, *employee engagement*, dan *organizational citizenship behavior*, sehingga masih terdapat faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi *organizational citizenship behavior* namun belum dikaji dalam penelitian ini. Selanjutnya, pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner sehingga jawaban yang diberikan responden bergantung pada persepsi dan penilaian masing-masing individu. Selain itu, penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional*, sehingga hanya menggambarkan kondisi responden pada satu periode tertentu dan belum dapat menjelaskan perubahan hubungan antarvariabel dalam jangka waktu yang lebih panjang. Terakhir, hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* belum mampu memediasi pengaruh *perceived organizational support* dan *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior*. Oleh karena itu, masih

terbuka kemungkinan adanya variabel mediasi lain yang dapat menjelaskan hubungan antara variabel-variabel tersebut.

5.4 Saran

Sejalan dengan keterbatasan penelitian, maka penulis mengajukan beberapa saran yang bermanfaat bagi organisasi maupun penelitian selanjutnya.

5.4.1 Saran bagi Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat

a. Organisasi diharapkan terus meningkatkan *perceived organizational support* melalui pemberian apresiasi, perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, penerapan kebijakan yang adil, serta komunikasi yang efektif agar perilaku *organizational citizenship behavior* pegawai semakin meningkat.
b. Organisasi perlu mempertahankan dan meningkatkan kebijakan yang mendukung *work-life balance*, seperti pengaturan beban kerja yang seimbang, fleksibilitas dalam pengelolaan waktu kerja, serta dukungan terhadap kebutuhan pribadi pegawau sehingga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tetap terjaga.
c. Berdasarkan hasil penelitian, *employee engagement* tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* serta tidak mampu memediasi pengaruh *perceived organizational support* dan *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior***.** Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun pegawai merasakan dukungan organisasi dan memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang baik, kondisi tersebut belum tentu meningkatkan keterikatan pegawai yang kemudian mendorong munculnya perilaku OCB. Kemungkinan perilaku OCB pada pegawai lebih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, maupun nilai-nilai pelayanan publik yang telah melekat pada pegawai. Oleh karena itu, organisasi disarankan tidak hanya berfokus pada peningkatan *employee engagement*, tetapi juga memperkuat faktor-faktor lain yang berpotensi meningkatkan perilaku OCB.

5.4.2 Saran bagi Peneliti Selanjutnya

a. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang diduga memengaruhi *organizational citizenship behavior*, seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, maupun motivasi kerja.
b. Penelitian berikutnya dapat dilakukan pada instansi atau organisasi lain dengan karakteristik responden yang lebih beragam sehingga hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas.
c. Penelitian selanjutnya juga disarankan menggunakan jumlah responden yang lebih besar agar hasil penelitian lebih representatif.
d. Mengingat *employee engagement* tidak mampu memediasi hubungan *perceived organizational support* dan *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior* pada penelitian ini, peneliti selanjutnya disarankan mempertimbangkan penggunaan variabel mediasi atau moderasi lain, seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, *psychological empowerment*, *organizational commitment*, atau budaya organisasi, sehingga mekanisme hubungan antarvariabel dapat dijelaskan secara lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

Alaydrus, H. R., Ramadania, Mayasari, E., Rosnani, T., & Hasanudin. (2026). Pengaruh Work-Life Balance dan Self-Leadership terhadap Kinerja Mahasiswa Pekerja melalui Employee Engagement pada Mahasiswa Universitas Tanjungpura. *Jurnal Bata Ilyas Educational Management*, *6*(1), 526–541.

Alvinatus, E., & Mulyana, O. P. (2024). Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior pada Pegawai Pemerintah. *Jurnal Penelitian Inovatif (JUPIN)*, *4*(3), 1655–1664. https://doi.org/https://doi.org/10.54082/jupin.450

Anam, R. K. (2025). Pentingnya Teori Pertukaran Sosial Peter M. Blau Di Era Masyarakat 5.0. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, *1*(3), 130–148.

Ardiansyah, K. M., & Khalid, Z. (2026). Pengaruh Work Life Balance dan Dukungan Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan CV . Star International). *Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis Dan Ekonomi | JIMBE*, *3*(6), 46–57. https://malaqbipublisher.com/index.php/JIMBE

Ariyanto, E., Wijaya, M. H., Nurani, A., & Sari, M. (2025). International Journal of Current Science Research and Review The Effect of Employee Engagement (Vigor , Dedication , and Absorption) on Job Satisfaction at PT Pelindo 1 Corresponding Author : Eny Ariyanto Corresponding Author : Eny Ariyanto. *International Journal of Current Science Research and Review*, *08*(02), 673–679. https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V8-i2-11

Bambang, Elfiswandi, & Yulasmi. (2026). PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INERVENING PADA DINAS TANAMAN PANGAN ,. *Jurnal Daya Saing*, *XII*(1), 328–336.

Bella, D. T., Andriyani, & Hasya, A. (2025). ANALISIS PENGARUH WORK-LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA GENERASI MILENIAL (Studi pada PT. Tanjung Sarana Lestari). *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, *14*(1), 119–129. http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr

Bintang, R., Imsar, & Syarbaini, A. M. B. (2024). Analisis Efektivitas Kebijakan Work Life Balance Pada PT. Pelabuhan Indonesia Regional I Medan. *Economic Education Journal*, *6*(1), 123–142. https://ejurnal.ung.ac.id/index.php/jej/index

Bougie, R., & Sekaran, U. (2020). *Research Methods for Business*.

Dessler, G. (2018). Human Resource Management-Pearson (2020)'. In *Human*

resource management / Gary Dessler, Florida International University.

Edria, J. R., Fahmidah, A. A., & Nugroho, P. A. (2026). Penguatan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mendukung Peningkatan Mutu Layanan. *Journal of Organizational Analysis and Performance*, *2*(2), 325–334. https://doi.org/10.64845/optimanus.v2i1

Edwina, S. (2024). Hubungan antara Budaya Organisasi dan Mindfulness terhadap Work Life Balance pada Karyawan Generasi Z. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, *5*(9), 750–769.

Franselina, C. N., Kurniawan, I. S., & Lysander, M. A. S. (2026). The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Engagement and Turnover Intention : The Mediating Role of Organizational Commitment. *Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Bisnis*, *13*(2), 157–169. https://doi.org/https://doi.org/10.46806/jkb.v13i2.1559

Gibran, M. F., Khaeruman, & Abduh, E. M. (2024). Pengaruh Work Life Balance Dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di PT Pigeon Indonesia. *Inovasi Jurnal Ekonomi &Akutansi*, *2*, 110–118. https://doi.org/htts://doi.org/10.59696/investasi.v2i3.48

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7 ©

Hasibuan, M. Y., & Khalid, Z. (2026). Pengaruh Work-Life Balance , Perceived Organizational Support dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *JURNAL RISET MANAJEMEN*, *4*(1), 01–14. https://doi.org/https://doi.org/10.54066/jurma.v4i1.3746

Hattu, S., & Faeni, D. P. (2025). STRATEGI PENINGKATAN PRODUKTIVITAS MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: STUDI PADA PT DYSTAR COLOURS INDONESIA. *Jurnal Riset Ilmiah*, *2*(9), 4164–4175. https://doi.org/https://doi.org/10.62335

Hurriyati, D., & Augusty, H. (2025). PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT. *Jurnal Psikologi*, *9*(1), 20–29.

Hutabarat, A. M. (2023). Dampak Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dimediasi Komitmen Organisasi di PTPN IV. *JURNAL AKUTANSI MANAJEMEN EKONOMI DAN KEWIRAUSAHAAN*, *05*(02), 373–383.

Kernodle, T. (2026). ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR : AN EXAMINATION OF THE DIMENSIONS OF CIVIC. *International Journal of Business & Management Studies*, *07*(03), 98–101. https://doi.org/10.56734/ijbms.v7n3a9

Kurniawan, A. F., & Keni. (2024). FAKTOR YANG MEMENGARUHI KINERJA KARYAWAN: PERAN MEDIASI ORGANIZATIONAL

CITIZENSHIP BEHAVIOR. *JURNAL MANAJEMEN BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN*, *8*(3), 681–694.

Lubis, K. S., & Lubis, N. W. (2025). PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI SUMATRA UTARA. *Jurnal IKRAITH-EKONOMIKA*, *8*(2), 1795–1806. https://doi.org/10.37817/IKRAITH-EKONOMIKA

Mochsen, A. S. M., & Bagyo, Y. (2026). Employee Engagement Memoderasi Pengaruh Worklife Balance Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Asn di Lingkungan Kesekretariatan Kabupaten Ende. *Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, *3*(9), 319–330. https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.19979199

Nahdiah, & Khalid, Z. (2024). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Work-Life Balance terhadap Employee Engagement dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Support Unit PT Kurnia Ciptamoda Gemilang Kebayoran Lama Jakarta Selatan). *Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, *2*(5), 427–452. https://doi.org/10.61132/lokawati.v2i5.1227

Narwastu, V. Y., Widjaja, D. C., & Setiawan, R. (2023). Pengaruh Perceived Organizational Support (POS) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Employee Development (ED) dan Organizational Commitment (OC) sebagai Variabel Mediasi pada Tenaga Kependidikan di Salah Satu Perguruan Tingg. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, *14*(2), 139–160. https://doi.org/10.29244/jmo.v14i2.42113

Nawano, R., Sarpan, Wahyuni, N., Mofu, C. J., & Fikri, M. N. (2024). Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, *11*(2), 180–186. https://doi.org/10.37817/jurnalmanajemen.v11i2

Ningrum, F. P., Ma'rufah, Z. K., & Rizana, D. (2025). SLR : PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *Jurnal Manajemen Dan Inovasi Kewirausahaan*, *1*(4), 205–216. https://doi.org/https://doi.org/10.64532/5k7k5d59

Nugraha, A., & Elsandra, Y. (2025). Peran Employee Engagement Dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Sucofindo Cabang Padang. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *5*(1), 365–379.

Nur'aini, N. A. (2024). Hubungan Perceived Organizational Support dan Flourishing pada Karyawan. *Character Jurnal Penelitian Psikologi*, *11*(02), 1009–1028. https://doi.org/https://doi.org/10.26740/cjpp.v11n2.p1009-1028

Nurdin, I., & Hartati, S. (2019). *Metodologi penelitian sosial*.

Nurlita, L., Karhab, M. R. S., & Jubaidi. (2025). Pengaruh Employee Engagement Dan Job Satisfaction Terhadap Komitmen Organisasi. *JURNAL AKUTANSI*

MANAJEMEN, *4*(3), 1595–1606. https://doi.org/https://doi.org/10.59086/jam.v4i3.845

Panie, W. S., Fanggidae, R. E., Salean, D. Y., & Timuneno, T. (2024). PENGARUH WORK LIFE BALANCE DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA KARYAWAN PT . PEGADAIAN CABANG OESAPA KUPANG. *JurnalEkonomi&IlmuSosial*, 315–322.

Permatasari, A. W., & Kusmaryani, R. E. (2025). EMPLOYEE ENGAGEMENT AS A PREDICTOR OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) IN A CV IN EAST JAVA. *Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, *19*(6), 3308–3321.

Pitaloka, R. I., Febriana, A., Ingsih, K., & Haziroh, A. L. (2026). Organizational citizenship behavior pada perusahaan maritim: melalui beban kerja, lingkungan kerja, dan perceived organizational support. *JURNAL RISET MANAJEMEN & Bisnis Dewantara*, *9*(1), 75–89. https://ejournal.stiedewantara.ac.id/index.php/JMD Page

Pratama, R. A. (2026). THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON WORK ENGAGEMENT MEDIATED BY SELF-EFFICACY. *INTERNATIONAL JOURNAL OF FINANCIAL ECONOMICS (IJEFE)*, *2*(8), 1572–1585. https://wikep.net/index.php/IJEFE

Priyanto, A. H., & Arifin, N. (2025). Analisis Employee Engagement, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Perawat Rumah Sakit. *Jurnal Bisnis Manajemen Dan Akuntansi*, *XII*(1), 38–48.

Purwasih, D. C., & Pareke, F. J. (2025). FOSTERING AN INNOVATIVE WORK CULTURE IN INDONESIAN RETAIL: INCLUSIVE LEADERSHIP AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT THROUGH WORK ENGAGEMENT. *Jurnal Psikologi*, *23*(3), 864–878.

Putri, N. D., & Sienny. (2025). Pengaruh Employee Engagement dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang. *JurnalEkonomi,Manajemen,Akuntansi*, *4*(5), 7669–7685. https://doi.org/https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i5.9370

Rahayu, A. S., & Rahmi, T. (2025). KONTRIBUSI PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN NON-GOVERNMENT ORGANIZATION 1. *Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, *12*(6), 2401–2407. https://doi.org/10.31604/jips.v12i6.2025. 2401-2407

Rahmadana, M. F., Siagian, A. T. M. N., Refelino, M. A. P. J., Tojiri, M. Y., Nugraha, V. S. N. A., Manullang, S. O., Yendrianof, M. S. D., Sari, A. P., Sari, M. N. S. M. H. N., & Bahri, S. (2020). Pelayanan Publik. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Number 1). Yayasan Kita Menulis. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-

8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI

Ramadhan, A., & Riyanto, S. (2024). The Influence of Leader Member Exchange and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Indonesian Business*, *3*(1), 9–22. https://doi.org/https://doi.org/10.54099/ijibr.v3i1.868

Restanti, Y., Kurniawan, I. S., & Kusuma, N. T. (2024). PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, *13*(01), 213–221.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). Organizational Behavior. In *Pearson Education*. www.pearsonglobaleditions.com

Robeta, H. G., & Wijono, S. (2025). Perceived Organizational Support and Employee Well-Being: A Quantitative Study of Employees at CV. X, a Dairy Processing Company in Indonesia. *Jurnal Bimbingan Dan Konseling*, *9*(3), 1856–1864. https://doi.org/10.31316/g-couns.v9i3.7739

Rustanti, R., Jufri, A., & Risdianto. (2025). Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Organizational Citizenship Behavior dimoderasi oleh Komitmen Kerja. *Indonesia Economic Journal*, *1*(2), 944–957. https://doi.org/doi.org/10.63822/9q5tr670

Sembiring, K. A. P. B., Harahap, K., & Siregar, O. M. (2025). Pengaruh Work Life Balance Dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan Pt Bank Sumut Medan Divisi Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, *11*(April), 128–140. https://doi.org/https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/10103

Sipayung, M. S. (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi employee engagement dan intention to quit karyawan. *Journal of Mandalika Literature*, *5*(3), 201–209.

Susanti, Kurniawan, I. S., Ahyar, M., & Isyander, S. (2025). PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT , LINGKUNGAN KERJA FISIK , DAN BUDAYA ORGANISASI. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, *14*(01), 302–312.

Tarigan, E. R. B., & Salendu, A. (2026). The Role of Perceived Organizational Support and Employee Engagement on Turnover Intention : Evidence from a Public Accounting Firm in Indonesia. *Dinasti International Journal of Management Science*, *7*(3), 456–460. https://doi.org/https://doi.org/10.38035/dijms.v7i3.6182

Wijaya, M., Manurung, J. T. M. C. C., Wahyuni, A. R., Mu'tadin, Z., & Mahdiana, Y. (2026). Work Life Balance Psychometric: A New WLB Scale for ASN Employees. *Journal of Islamic Psychology and Behavioral*

Sciences, *4*(2), 151–173. https://doi.org/https://doi.org/10.61994/jipbs.v4i2.1626

Wulansari, O. D. (2023). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Work-Life Balance. *Psychopreneur Journal*, *7*(45), 15–28.

Zhafira, N. H., Damrus, & Ertika, Y. (2025). Employee Engagement di Indonesia Pasca Pandemi. *The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, *3*(1), 236–246. https://doi.org/https://doi.org/10.61579/future.v3i1.283

LAMPIRAN

Lampiran 1: Karakteristik Responden

Mohon kuesioner ini diisi dengan lengkap dari pertanyaan yang ada. Berilah tanda (✓) pada kolom jawaban yang tersedia.

1) Jenis Kelamin

Laki-laki

☐ Perempuan

2) Usia

☐ < 20 Tahun

☐ 21 – 30 Tahun

☐ 31 – 40 Tahun

☐ > 40 Tahun

3) Latar Belakang Pendidikan

☐ SMA / SMK Sederajat

☐ D3

☐ S1

☐ S2

☐ S3

4) Masa Bekerja

☐ < 1 Tahun

☐ 1 – 5 Tahun

☐ 6 – 10 Tahun

☐ > 3 Tahun

5) Status Kepegawaian

☐ PPPK

☐ PNS

Petunjuk Pengisisan

Berikan tanda (✓) pada angka yang paling sesuai dengan pendapat Anda berdasarkan skala berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju
2 = Tidak Setuju
3 = Netral
4 = Setuju
5 = Sangat Setuju

1. *Perceived Organizational Support* (X1)

Keterangan

1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5= Sangat Setuju

No	Indikator	Pernyataan	1	2	3	4	5
			STS	TS	N	S	SS
1.	Pengakuan atas Kontribusi	Organisasi menghargai kontribusi yang saya berikan dalam pelaksanaan pekerjaan.					
2.		Hasil kerja yang saya capai mendapatkan pengakuan dari organisasi.					
3.		Saya merasa upaya yang saya lakukan dalam pekerjaan mendapat perhatian dari organisasi					
4.	Ketersediaan Fasilitas Penunjang	Fasilitas kerja yang tersedia mendukung saya dalam menyelesaikan pekerjaan					
5.		Organisasi menyediakan sarana dan prasarana yang memadai untuk menunjang pekerjaan pegawai.					
6.		Fasilitas yang diberikan membantu saya bekerja dengan lebih efektif.					

7.	Bimbingan dalam Kesulitan	Atasan memberikan arahan ketika saya mengalami kesulitan dalam pekerjaan.					
8.		Saya memperoleh dukungan yang diperlukan saat menghadapi kendala kerja.					
9.		Organisasi membantu pegawai dalam menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan.					

2. *Work-Life Balance* (X2)

Keterangan

1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5= Sangat Setuju

No	Indikator	Pernyataan	1	2	3	4	5
			STS	TS	N	S	SS
1.	Pekerjaan Mengurangi Waktu Bersama Keluarga	Saya masih memiliki waktu yang cukup untuk bersama keluarga di luar jam kerja.					
2.		Saya mampu mengatur waktu antara pekerjaan dan keluarga dengan baik.					
3.		Tanggung jawab pekerjaan tidak menghalangi saya menjalankan peran dalam keluarga.					
4.	Masalah Pribadi Mempengaruhi Konsentrasi Kerja	Saya dapat tetap fokus bekerja meskipun memiliki urusan pribadi.					
5.		Saya mampu memisahkan masalah pribadi dari pekerjaan.					

6.		Permasalahan pribadi jarang mengganggu pelaksanaan pekerjaan saya.					
7.	Dukungan Keluarga Meningkatkan Semangat Kerja	Dukungan keluarga memberikan motivasi bagi saya dalam bekerja.					
8.		Perhatian dari keluarga membantu saya menjalankan pekerjaan dengan baik.					
9.		Keharmonisan keluarga meningkatkan semangat saya dalam bekerja.					
10.	Pengalaman Kerja Membantu Pengembangan Diri	Pengalaman kerja membantu saya mengembangkan kemampuan diri.					
11.		Pekerjaan memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan saya.					
12.		Pengalaman yang saya peroleh dari pekerjaan bermanfaat bagi kehidupan pribadi saya.					

3. *Employee Engagement* (Z)

Keterangan

1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5= Sangat Setuju

No	Indikator	Pernyataan	1	2	3	4	5
			STS	TS	N	S	SS
1.	Memiliki Semangat dalam Bekerja	Saya menjalankan pekerjaan dengan penuh semangat.					
2.		Saya memiliki energi yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan.					

3.		Saya tetap berusaha memberikan hasil terbaik dalam pekerjaan.					
4.	Merasa Bangga terhadap Pekerjaan	Saya merasa bangga menjadi bagian dari Kantor Pertanahan Kota Administrasi Jakarta Barat.					
5.		Pekerjaan yang saya lakukan memiliki arti penting bagi saya.					
6.		Saya merasa pekerjaan saya memberikan manfaat bagi masyarakat.					
7.	Fokus dalam Menyelesaikan Pekerjaan	Saya dapat berkonsentrasi penuh saat bekerja.					
8.		Saya terlibat secara aktif dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.					
9.		Saya menikmati pekerjaan yang saya lakukan sehingga dapat bekerja dengan fokus.					

4. *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Keterangan

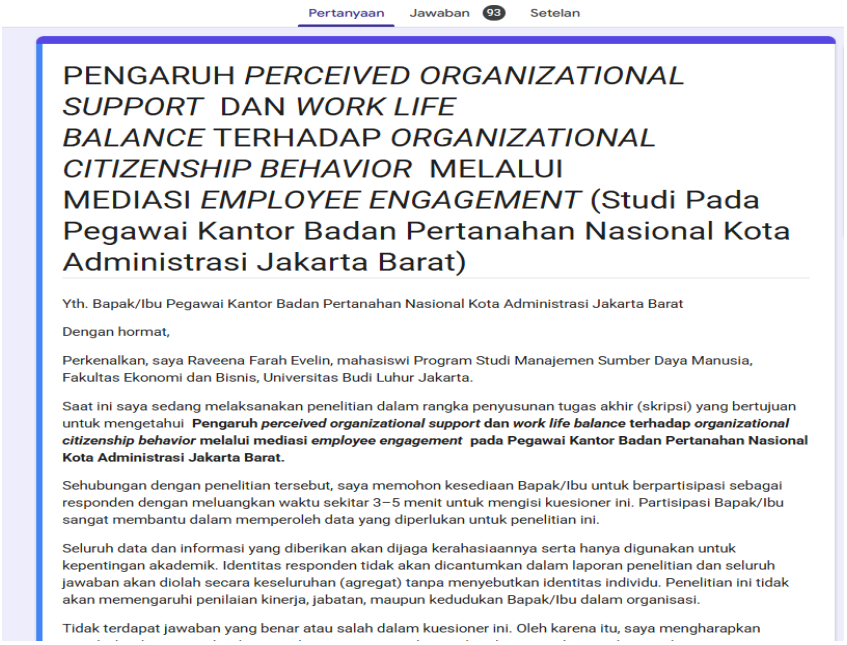
1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5= Sangat Setuju

No	Indikator	Pernyataan	1	2	3	4	5
			STS	TS	N	S	SS
1.	Perilaku Menolong *(Altruism)*	Saya bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya.					
2.		Saya dengan sukarela memberikan bantuan kepada rekan kerja yang membutuhkan.					

3.		Saya bersedia berbagi informasi atau pengetahuan yang dapat membantu rekan kerja dalam melaksanakan tugas.					
4.	Kesadaran dan Tanggung Jawab (*Conscientiousness*)	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.					
5.		Saya mematuhi peraturan dan prosedur kerja yang berlaku di organisasi.					
6.		Saya menggunakan waktu kerja secara efektif untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.					
7.	Sikap Sportif (*Sportsmanship*)	Saya tetap bersikap positif ketika menghadapi kendala dalam pekerjaan.					
8.		Saya dapat menerima kebijakan organisasi dengan baik meskipun terdapat perubahan.					
9.		Saya berusaha mencari solusi ketika menghadapi permasalahan dalam pekerjaan.					
10.	Sikap Saling Menghargai (*Courtesy*)	Saya menghargai pendapat dan masukan yang diberikan oleh rekan kerja.					
11.		Saya menjaga hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja maupun atasan					
12.		Saya mempertimbangkan dampak tindakan					

		saya terhadap rekan kerja sebelum mengambil keputusan.					
13.	Kepedulian terhadap Organisasi (*Civic Virtue*)	Saya mengikuti informasi dan perkembangan yang berkaitan dengan organisasi.					
14.		Saya berpartisipasi dalam kegiatan yang mendukung kemajuan organisasi.					
15.		Saya memberikan saran atau masukan yang dapat membantu peningkatan kinerja organisasi.					

Lampiran 2: Pernyataan Kuesioner



Pertanyaan Jawaban 93 Setelan

PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI MEDIASI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* (Studi Pada Pegawai Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat)

Yth. Bapak/Ibu Pegawai Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat

Dengan hormat,

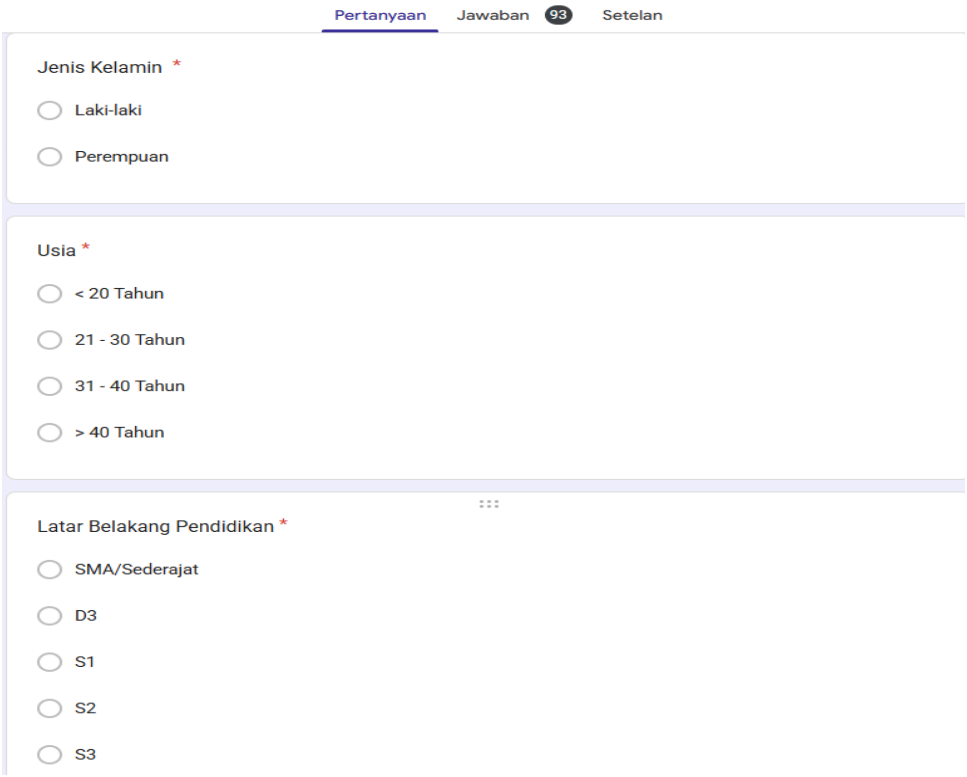
Perkenalkan, saya Raveena Farah Evelin, mahasiswi Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Budi Luhur Jakarta.

Saat ini saya sedang melaksanakan penelitian dalam rangka penyusunan tugas akhir (skripsi) yang bertujuan untuk mengetahui **Pengaruh *perceived organizational support* dan *work life balance* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui mediasi *employee engagement* pada Pegawai Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat.**

Sehubungan dengan penelitian tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi sebagai responden dengan meluangkan waktu sekitar 3–5 menit untuk mengisi kuesioner ini. Partisipasi Bapak/Ibu sangat membantu dalam memperoleh data yang diperlukan untuk penelitian ini.

Seluruh data dan informasi yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya serta hanya digunakan untuk kepentingan akademik. Identitas responden tidak akan dicantumkan dalam laporan penelitian dan seluruh jawaban akan diolah secara keseluruhan (agregat) tanpa menyebutkan identitas individu. Penelitian ini tidak akan memengaruhi penilaian kinerja, jabatan, maupun kedudukan Bapak/Ibu dalam organisasi.

Tidak terdapat jawaban yang benar atau salah dalam kuesioner ini. Oleh karena itu, saya mengharapkan



Pertanyaan Jawaban 93 Setelan

Jenis Kelamin *

- Laki-laki
- Perempuan

Usia *

- < 20 Tahun
- 21 - 30 Tahun
- 31 - 40 Tahun
- > 40 Tahun

Latar Belakang Pendidikan *

- SMA/Sederajat
- D3
- S1
- S2
- S3

Pertanyaan Jawaban 93 Setelan

Masa Kerja *

- < 1 Tahun
- 1-5 Tahun
- 6-10 Tahun
- > 15 Tahun

Status Kepegawaian *

- PNS
- PPPK

(Y) PERNYATAAN

Petunjuk Pengisian:

Beri tanda pada angka yang paling sesuai dengan pendapat anda berdasarkan skala berikut:

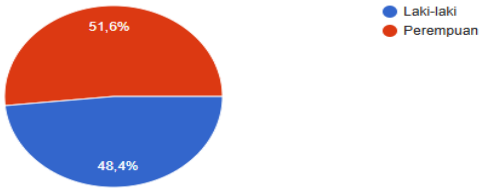
1 = Sangat Tidak Setuju
2 = Tidak Setuju
3 = Netral
4 = Setuju
5 = Sangat Setuju

Pertanyaan Jawaban 93 Setelan

Jenis Kelamin

93 jawaban

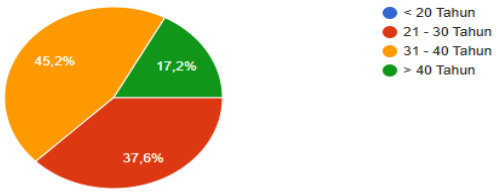
Salin diagram



Usia

93 jawaban

Salin diagram



Lampiran 3: Data Identitas Responden

No.	Jenis Kelamin	Usia	Lama Bekerja	Latar Belakang Pendidikan
1	Perempuan	> 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
2	Laki-laki	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
3	Perempuan	21 - 30 Tahun	6-10 Tahun	S1
4	Perempuan	21 - 30 Tahun	1-5 Tahun	S1
5	Perempuan	21 - 30 Tahun	1-5 Tahun	S1
6	Perempuan	21 - 30 Tahun	6-10 Tahun	S1
7	Perempuan	> 40 Tahun	> 15 Tahun	S1
8	Laki-laki	> 40 Tahun	> 15 Tahun	S1
9	Perempuan	21 - 30 Tahun	6-10 Tahun	S1
10	Laki-laki	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
11	Perempuan	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
12	Laki-laki	> 40 Tahun	> 15 Tahun	D3
13	Laki-laki	> 40 Tahun	> 15 Tahun	S1
14	Perempuan	21 - 30 Tahun	1-5 Tahun	S1
15	Perempuan	> 40 Tahun	> 15 Tahun	S1
16	Perempuan	21 - 30 Tahun	6-10 Tahun	S1
17	Laki-laki	21 - 30 Tahun	1-5 Tahun	S1
18	Laki-laki	21 - 30 Tahun	6-10 Tahun	S1
19	Laki-laki	> 40 Tahun	> 15 Tahun	S1
20	Perempuan	21 - 30 Tahun	6-10 Tahun	D3
21	Laki-laki	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
22	Laki-laki	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
23	Perempuan	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
24	Perempuan	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	SMA/Sederajat
25	Laki-laki	21 - 30 Tahun	1-5 Tahun	S1
26	Laki-laki	21 - 30 Tahun	6-10 Tahun	SMA/Sederajat
27	Perempuan	21 - 30 Tahun	1-5 Tahun	S1
28	Laki-laki	21 - 30 Tahun	1-5 Tahun	S1
29	Perempuan	21 - 30 Tahun	1-5 Tahun	D3
30	Laki-laki	31 - 40 Tahun	1-5 Tahun	S1
31	Laki-laki	> 40 Tahun	1-5 Tahun	S1
32	Perempuan	31 - 40 Tahun	1-5 Tahun	S1
33	Laki-laki	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	SMA/Sederajat
34	Laki-laki	> 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
35	Laki-laki	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
36	Perempuan	21 - 30 Tahun	1-5 Tahun	S1
37	Laki-laki	31 - 40 Tahun	1-5 Tahun	D3
38	Laki-laki	31 - 40 Tahun	1-5 Tahun	S1

39	Laki-laki	21 - 30 Tahun	1-5 Tahun	S1
40	Laki-laki	21 - 30 Tahun	1-5 Tahun	S1
41	Perempuan	31 - 40 Tahun	1-5 Tahun	S1
42	Perempuan	21 - 30 Tahun	1-5 Tahun	S1
43	Perempuan	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
44	Laki-laki	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
45	Perempuan	21 - 30 Tahun	1-5 Tahun	S1
46	Perempuan	> 40 Tahun	6-10 Tahun	SMA/Sederajat
47	Perempuan	21 - 30 Tahun	1-5 Tahun	S1
48	Laki-laki	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
49	Laki-laki	21 - 30 Tahun	1-5 Tahun	S1
50	Laki-laki	21 - 30 Tahun	1-5 Tahun	S1
51	Perempuan	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
52	Perempuan	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
53	Laki-laki	> 40 Tahun	> 15 Tahun	S1
54	Laki-laki	31 - 40 Tahun	1-5 Tahun	S1
55	Laki-laki	21 - 30 Tahun	1-5 Tahun	S1
56	Laki-laki	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
57	Perempuan	21 - 30 Tahun	> 15 Tahun	SMA/Sederajat
58	Perempuan	21 - 30 Tahun	6-10 Tahun	SMA/Sederajat
59	Laki-laki	31 - 40 Tahun	1-5 Tahun	D3
60	Perempuan	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	D3
61	Laki-laki	31 - 40 Tahun	1-5 Tahun	S1
62	Laki-laki	31 - 40 Tahun	1-5 Tahun	S1
63	Perempuan	> 40 Tahun	6-10 Tahun	D3
64	Perempuan	21 - 30 Tahun	1-5 Tahun	S1
65	Perempuan	31 - 40 Tahun	1-5 Tahun	S1
66	Laki-laki	> 40 Tahun	> 15 Tahun	S1
67	Perempuan	21 - 30 Tahun	1-5 Tahun	S1
68	Laki-laki	> 40 Tahun	> 15 Tahun	SMA/Sederajat
69	Laki-laki	31 - 40 Tahun	1-5 Tahun	S1
70	Perempuan	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
71	Perempuan	21 - 30 Tahun	1-5 Tahun	S1
72	Laki-laki	21 - 30 Tahun	1-5 Tahun	SMA/Sederajat
73	Laki-laki	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
74	Perempuan	21 - 30 Tahun	1-5 Tahun	S1
75	Perempuan	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
76	Perempuan	21 - 30 Tahun	6-10 Tahun	S1
77	Laki-laki	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	D3
78	Perempuan	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
79	Laki-laki	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	S1

80	Perempuan	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
81	Laki-laki	21 - 30 Tahun	1-5 Tahun	SMA/Sederajat
82	Perempuan	21 - 30 Tahun	6-10 Tahun	SMA/Sederajat
83	Laki-laki	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
84	Perempuan	> 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
85	Laki-laki	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
86	Laki-laki	> 40 Tahun	> 15 Tahun	S1
87	Perempuan	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
88	Perempuan	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
89	Perempuan	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
90	Perempuan	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
91	Perempuan	31 - 40 Tahun	6-10 Tahun	S1
92	Laki-laki	21 - 30 Tahun	6-10 Tahun	S1
93	Perempuan	> 40 Tahun	6-10 Tahun	S1

Lampiran 4: Tabulasi Data Pernyataan Variabel *Perceived Organizational Support* (X1)

Responden	*Perceived Organizational Support* (X1)								
	POS 1	**POS 2**	**POS 3**	**POS 4**	**POS 5**	**POS 6**	**POS 7**	**POS 8**	**POS 9**
1	5	5	5	4	4	4	4	5	5
2	4	4	4	2	4	4	4	4	4
3	4	4	4	2	4	4	4	4	4
4	4	4	4	1	4	4	4	4	4
5	4	3	3	3	4	4	3	3	3
6	4	4	4	4	4	4	4	5	4
7	4	4	4	4	5	4	4	4	4
8	3	4	4	3	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	1	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	3	4	4	4	4	4
13	5	4	4	4	4	4	5	4	5
14	5	4	4	1	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	2	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	1	5	5	5	5	5
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	3	3	3	2	3	3	3	3	2
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	3	4	3	3	4	3	3	4	4
27	5	5	5	4	5	5	5	5	5
28	4	4	4	5	4	5	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	3	4
30	4	4	4	1	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	3	3	4	3	4	4	3	3	3
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5

34	4	3	4	3	3	3	3	3	3
35	4	5	5	4	4	4	4	4	4
36	3	3	3	3	4	3	3	4	3
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	1	4	4	4	4	4
39	5	4	5	5	5	4	4	5	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	5	4	4	2	5	4	5	4	5
42	5	4	4	4	4	4	5	4	4
43	4	4	4	3	3	4	3	4	4
44	5	4	5	2	5	5	4	4	5
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	5	5	5	1	5	5	5	5	5
47	3	4	3	3	3	3	4	4	3
48	5	4	4	4	4	4	4	4	5
49	4	4	4	2	4	4	4	4	4
50	4	3	4	4	3	4	4	4	4
51	4	5	4	4	4	4	4	5	4
52	4	4	4	1	4	3	4	4	4
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	5	5	5	5	5	5	4	5	4
56	5	5	5	4	5	5	5	4	5
57	4	4	4	2	4	4	4	5	4
58	5	4	4	5	5	5	5	4	4
59	5	5	5	2	5	5	5	5	5
60	5	5	5	1	5	5	5	5	5
61	5	5	4	5	5	5	5	5	5
62	5	5	5	4	4	5	5	5	4
63	5	4	4	4	4	4	5	4	4
64	4	4	4	2	4	4	4	4	4
65	4	5	4	5	5	4	5	5	4
66	4	5	4	4	5	5	4	5	5
67	5	5	5	1	5	5	5	5	5
68	5	5	4	4	5	4	5	5	5
69	3	3	3	2	3	3	3	3	4
70	4	3	4	4	4	4	4	3	4
71	4	4	4	1	4	4	4	4	4

72	4	5	5	4	5	5	5	5	5
73	4	5	5	1	4	4	4	4	4
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	3	4	4	2	4	4	4	4	4
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5
78	5	4	4	4	4	5	4	4	4
79	4	4	4	2	4	4	4	4	4
80	4	4	4	4	4	3	4	4	4
81	5	4	5	4	4	4	4	4	4
82	3	4	3	3	3	3	4	3	4
83	5	5	5	5	5	5	5	5	5
84	5	5	5	1	5	5	5	5	5
85	5	5	5	5	5	5	5	5	5
86	5	5	5	2	5	5	5	5	5
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	5	5	5	1	5	5	5	5	5
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5
91	5	5	5	4	5	5	5	5	5
92	2	2	3	2	2	3	2	3	2
93	5	5	5	4	4	4	4	5	5

Lampiran 5: Tabulasi Data Pernyataan Variabel *Work-Life Balance* (X2)

Responden	***Work-Life Balance*** **(X2)**											
	WLB 1	**WLB 2**	**WLB 3**	**WLB 4**	**WLB 5**	**WLB 6**	**WLB 7**	**WLB 8**	**WLB 9**	**WLB 10**	**WLB 11**	**WLB 12**
1	2	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
7	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
8	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
11	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
15	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
16	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3
24	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
31	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3
32	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

35	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5
36	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4
37	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
38	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
43	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5
45	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	2	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4
52	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4
53	1	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
56	1	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
59	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	2	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
62	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5
63	1	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5
64	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5
66	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5
67	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
68	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4
69	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
71	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4

73	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
77	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
78	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
79	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
80	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
81	1	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5
82	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
83	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
85	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
86	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
91	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
92	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
93	1	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4

Lampiran 6: Tabulasi Data Pernyataan Variabel *Employee Engagement* (Z)

Responden	*Employee Engagement* (Z)								
	EE 1	EE 2	EE 3	EE 4	EE 5	EE 6	EE 7	EE 8	EE 9
1	5	5	5	5	4	4	5	4	4
2	4	4	5	5	4	4	4	4	4
3	4	5	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	4	4	5	5	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	3	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	5	4	5
11	4	4	5	5	4	4	4	5	5
12	5	4	4	5	5	4	4	4	4
13	5	4	4	4	4	5	5	5	5
14	4	5	4	4	4	4	4	4	4
15	5	5	5	5	5	4	5	4	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	3	3	4	3	3	3	3	3	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	5	5	4	5	4	4	4	4	5
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	4	4	4	4	5	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	5	5	4	5	5
31	4	3	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	4	4	4	3	3	4	4	4	4
35	5	5	4	5	4	4	4	4	4

36	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	5	5	5	5	5	5	5	5	4
39	5	5	5	4	5	4	5	5	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	4	5	4	5	5	4	4	4
42	4	5	5	5	5	5	5	5	5
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5
44	4	5	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	4	4	4	3	4	4	4	4	4
48	4	3	4	4	4	4	4	4	3
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	4	4	4	4	5	4	4	5	5
51	4	5	5	5	5	5	5	5	5
52	5	5	5	5	5	5	4	5	4
53	4	4	5	5	4	4	4	4	4
54	5	5	4	4	5	5	4	5	4
55	4	5	4	4	4	5	5	5	5
56	5	5	4	5	5	5	5	4	5
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	5	5	4	4	4	5	5	4	5
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	4	5	5	5	5	5
61	5	4	5	5	5	5	5	5	4
62	5	5	5	4	5	5	5	5	5
63	5	5	4	4	4	4	5	5	5
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	5	5	5	4	4	4	4	5	4
66	5	4	5	5	4	5	5	5	4
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5
68	5	5	4	4	4	4	4	5	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	5	5	5	5	5	5	5	5	4
73	4	4	4	4	4	4	4	4	5

74	4	5	4	5	4	4	4	4	5
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5
78	5	5	4	5	4	5	5	4	4
79	4	4	4	4	4	4	5	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4
81	5	5	4	5	4	4	4	4	4
82	4	4	3	4	4	4	4	4	4
83	5	5	5	5	5	5	5	5	5
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5
85	5	5	5	5	5	5	5	5	5
86	5	5	5	5	5	5	5	5	5
87	5	5	5	4	4	5	5	5	5
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5
90	5	5	5	5	4	5	5	5	5
91	5	5	5	5	5	5	5	5	5
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3
93	4	4	5	4	4	4	5	5	4

Lampiran 7: Tabulasi Data Pernyataan Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Responden	*Organizational Citizenship Behavior* (Y)														
	OCB 1	**OCB 2**	**OCB 3**	**OCB 4**	**OCB 5**	**OCB 6**	**OCB 7**	**OCB 8**	**OCB 9**	**OCB 10**	**OCB 11**	**OCB 12**	**OCB 13**	**OCB 14**	**OCB 15**
1	2	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
7	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
11	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5
12	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	5	4	4	4	4
13	2	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4
14	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	2	5	4	4	4	1	4	4	4	5	5	5	5	4	5
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4
19	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

21	2	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
23	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4
24	2	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4
25	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	2	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4
28	2	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4
29	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4
30	4	4	4	4	4	1	4	5	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3
32	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	4	4	5	4
33	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	2	4	5	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
40	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
44	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4
45	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4

48	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4
49	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	4	4	4	4	4	1	4	5	4	4	4	4	5	4	4
51	2	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5
52	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
53	4	5	4	4	4	1	4	4	4	5	5	4	4	4	5
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	5	4	4	4	2	4	4	5	4	4	5	4	4	4
56	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5
57	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	2	5	5	5	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5
59	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	4	5	4	4	5	1	5	4	4	4	5	4	4	5	4
62	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	5	4	4	2	4	4	5	4	4	5	4	4	5
64	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
66	1	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4
67	2	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
68	1	5	5	5	5	2	4	5	4	5	5	5	5	5	5
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	1	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4
73	4	4	4	5	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4
74	1	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4

75	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
79	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4
80	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
81	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
84	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
85	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
86	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
87	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5
89	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
91	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	4	4	5	5	5
92	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
93	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5

Lampiran 8: Surat Pengantar Riset

UNIVERSITAS BUDI LUHUR
FAKULTAS TEKNOLOGI INFORMASI | FAKULTAS EKONOMI & BISNIS | FAKULTAS ILMU SOSIAL & ILMU POLITIK
FAKULTAS TEKNIK | FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI | PROGRAM PASCASARJANA
Kampus Pusat : Jl. Raya Ciledug - Petukangan Utara - Jakarta Selatan 12260
Telp : 021-5853753 (hunting), Fax : 021-5853489, http://www.budiluhur.ac.id

Nomor Surat : S/UBL/BAA/000/5104/06/26 29 JUNE 2026
Lampiran : ---
Hal : Surat Pengantar Riset

Kepada Yth,

KEPALA KANTOR KANTAH KOTA ADM JAKARTA BARAT

BADAN PERTANAHAN NASIONAL KOTA ADMINISTRASI JAKARTA BARAT

Komplek Permata Buana, Jl. Kembangan Utama, RT.1/RW.3, Kembangan Utara, Kec. Kembangan, Kota Jakarta Barat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta

Dengan Hormat,

Sesuai dengan program yang dilaksanakan di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Budi Luhur Jakarta, kepada mahasiswa yang telah memenuhi persyaratan Akademis wajib melakukan kegiatan riset untuk keperluan menyusun tugas akhir (skripsi)

Sehubungan dengan hal tersebut, dengan ini kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan riset kepada mahasiswa tersebut dibawah ini :

No.	Nama	NIM	Program Studi
1	Raveena Farah Evelin	2431510615	Manajemen (Strata 1)

Atas kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan pengarahan dan bimbingan kepada mahasiswa tersebut selama mengadakan riset di instansi/perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin, tidak lupa kami ucapkan terima kasih.

A.N Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Budi Luhur
Direktur Administrasi Akademik

(Purwanto, S.Si, M.Kom.)

SCAN QR UNTUK VALIDASI

Lampiran 9: Surat Pengantar Kuesioner

UNIVERSITAS BUDI LUHUR
FAKULTAS TEKNOLOGI INFORMASI | FAKULTAS EKONOMI & BISNIS | FAKULTAS ILMU SOSIAL & ILMU POLITIK
FAKULTAS TEKNIK | FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI | PROGRAM PASCASARJANA
Kampus Pusat : Jl. Raya Ciledug - Petukangan Utara - Jakarta Selatan 12260
Telp : 021-5853753 (hunting), Fax : 021-5853489, http://www.budiluhur.ac.id

Nomor Surat : S/UBL/BAA/000/00001/07/26 01 Juli 2026
Lampiran : ---
Hal : Ijin Penyebaran Kuesioner

Kepada KEPALA KANTOR PERTANAHAN KOTA ADM JAKARTA BARAT

BADAN PERTANAHAN NASIONAL KOTA ADMINISTRASI JAKARTA BARAT

Komplek Permata Buana, Jl. Kembangan Utama, RT.1/RW.3, Kembangan Utara, Kec. Kembangan, Kota Jakarta Barat, Daerah Kh

Dengan Hormat,

Sesuai dengan program yang dilaksanakan di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Budi Luhur Jakarta, kepada mahasiswa yang telah memenuhi persyaratan Akademik wajib melakukan Riset untuk keperluan menyusun Tugas Akhir (SKRIPSI).

Sehubungan dengan hal tersebut, dengan ini kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan ijin penyebaran kuesioner kepada mahasiswa tersebut dibawah ini :

No.	Nama	NIM	Program Studi
1	Raveena Farah Evelin	2431510615	Manajemen (S-1)

Atas kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan pengarahan dan bimbingan kepada mahasiswa tersebut selama penyebaran kuesioner di instansi/perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin, tidak lupa kami ucapkan terima kasih.

A.N Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Budi Luhur
Direktur Administrasi Akademik

(Purwanto, S.Si, M.Kom.)

SCAN QR UNTUK VALIDASI

Lampiran 10: Surat Balasan Riset

KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/
BADAN PERTANAHAN NASIONAL
KANTOR PERTANAHAN KOTA ADMINISTRASI JAKARTA BARAT
PROVINSI DKI JAKARTA

Jl. Raya Kembangan Utama, Taman Permata Buana Telepon : (021) 5825870 *email : kot-jakbar@atrbpn.go.id*

Nomor	:	UP.02.03/3442-31.73.100/VII/2026	Jakarta, 02 Juli 2026
Sifat	:	Biasa	
Lampiran	:	-	
Hal	:	Konfirmasi Riset dan Penyebaran Kuesioner	

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Budi Luhur
Jl. Raya Ciledug – Petukangan Utara,
Jakarta Selatan 12260

Menindaklanjuti surat Dekan Universitas Budi Luhur Fakultas Ekonomi dan Bisnis Nomor S/UBL/BAA/000/5104/06/26 tanggal 29 Juni 2026 tentang Surat Pengantar Riset dan Nomor S/UBL/BAA/000/00001/07/26 tanggal 01 Juli 2026 tentang ijin Penyebaran Kuesioner, bersama surat ini dengan hormat disampaikan bahwa Kantor Pertanahan Kota Administrasi Jakarta Barat bersedia menjadi lokasi Riset dan Penyebaran Kuesioner pada tanggal 08 Juli 2026. Adapun Mahasiswa/i yang disetujui untuk melaksanakan Permohonan Data Penetlitian dimaksud adalah sebagai berikut :

Nama	: Raveena Farah Evelin
NIM	: 2431510615
Program Studi	: Manajemen S1
Judul Skripsi	: Pengaruh Perceived Organizational Support dan Work Life Balance terhadap Organizational Citizenship Behavior Dimediasi Employee Engagement

Kami berkomitmen menjadi Satker yang Melayani, Profesional, Terpercaya menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) untuk mendukung pencapaian Indonesia Maju.

Demikian surat konfirmasi ini kami sampaikan. Atas perhatian dan kerja samanya, kami ucapkan terima kasih.

a.n Kepala Kantor Pertanahan
Kota Administrasi Jakarta Barat
Kepala Subbagian Tata Usaha,

Ditandatangani Secara Elektronik

Devi Indrayanti, S.A.P., M.A.P., QRMO.
NIP 198512272009122004

Tembusan :
Kepala Kantor Pertanahan Kota Administrasi Jakarta Barat, di Jakarta.

Dokumen ini sah dan telah ditandatangani secara elektronik melalui e-Office ATR/BPN menggunakan sertifikat elektronik BSrE, BSSN. Untuk memastikan keasliannya, silakan pindai Kode QR menggunakan fitur 'Validasi Surat' pada aplikasi Sentuh Tanahku

Melayani, Profesional, Terpercaya

v 1.05

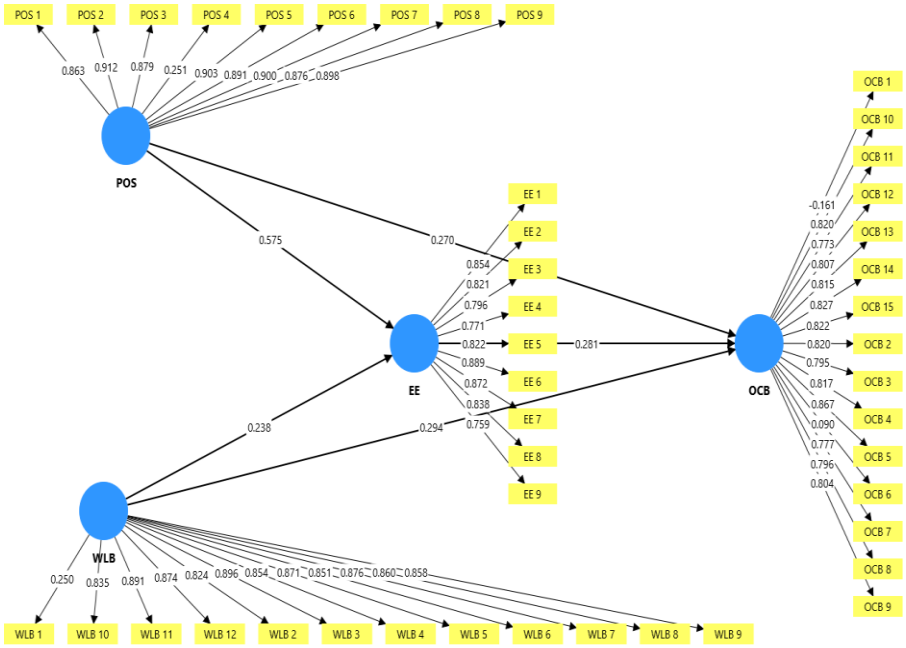
Dipindai dengan CamScanner

Lampiran 11: Hasil Analisis Data Menggunakan SmartPLS versi 4.1

Outer Loading (Sebelum Nilai Indikator < 0,7 Dikeluarkan)

OUTER LOADINGS	
POS 1 ← X1	0,863
POS 2 ← X1	0,912
POS 3 ← X1	0,879
POS 4 ← X1	0,251
POS 5 ← X1	0,903
POS 6 ← X1	0,891
POS 7 ← X1	0,900
POS 8 ← X1	0,876
POS 9 ← X1	0,898
WLB 1 ← X2	0,250
WLB 2 ← X2	0,824
WLB 3 ← X2	0,896
WLB 4 ← X2	0,854
WLB 5 ← X2	0,871
WLB 6 ← X2	0,851
WLB 7 ← X2	0,876
WLB 8 ← X2	0,860
WLB 9 ← X2	0,858
WLB 10 ← X2	0,835
WLB 11 ← X2	0,891
WLB 12 ← X2	0,874
EE 1 ← Z	0,854
EE 2 ← Z	0,821
EE 3 ← Z	0,796
EE 4 ← Z	0,771
EE 5 ← Z	0,822
EE 6 ← Z	0,889
EE 7 ← Z	0,872
EE 8 ← Z	0,838
EE 9 ← Z	0,759
OCB 1 ← Y	-0,161
OCB 2 ← Y	0,820
OCB 3 ←Y	0,795
OCB 4 ← Y	0,817
OCB 5 ← Y	0,867
OCB 6 ← Y	0,090
OCB 7 ← Y	0,777

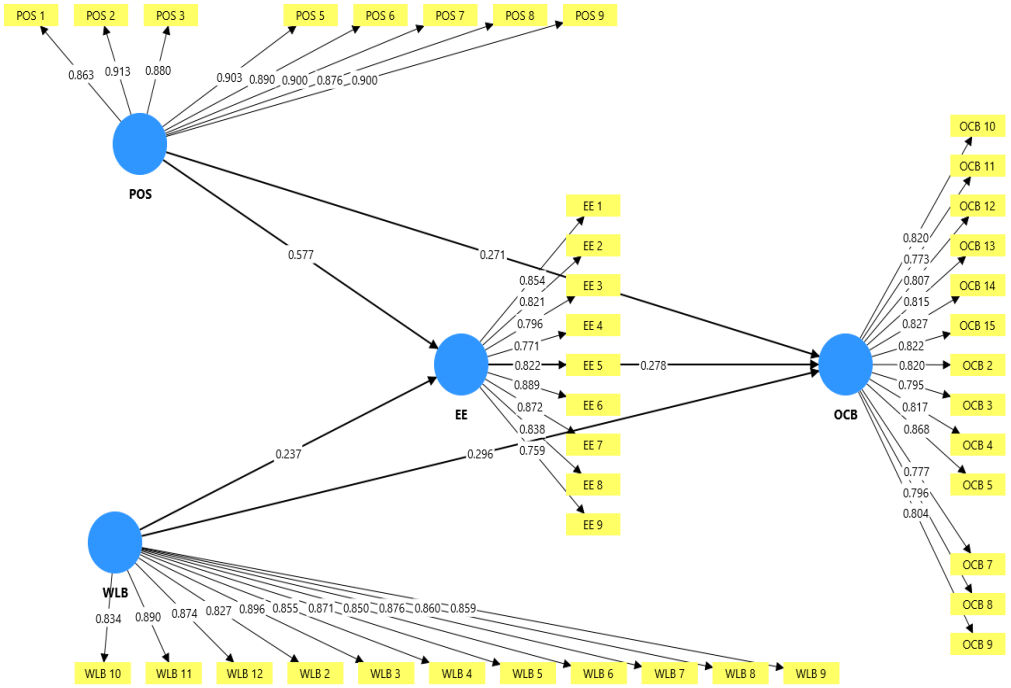
OCB 8 ← Y	0,796
OCB 9 ← Y	0,804
OCB 10 ← Y	0,820
OCB 11 ← Y	0,773
OCB 12 ← Y	0,807
OCB 13 ← Y	0,815
OCB 14 ← Y	0,827
OCB 15 ← Y	0,882



Outer Loading (Setelah Nilai Indikator <0,7 Dikeluarkan)

OUTER LOADINGS	
POS 1 ← X1	0,863
POS 2 ← X1	0,912
POS 3 ← X1	0,879
POS 5 ← X1	0,903
POS 6 ← X1	0,891
POS 7 ← X1	0,900
POS 8 ← X1	0,876
POS 9 ← X1	0,898
WLB 2 ← X2	0,824
WLB 3 ← X2	0,896
WLB 4 ← X2	0,854
WLB 5 ← X2	0,871

WLB 6 ← X2	0,851
WLB 7 ← X2	0,876
WLB 8 ← X2	0,860
WLB 9 ← X2	0,858
WLB 10 ← X2	0,835
WLB 11 ← X2	0,891
WLB 12 ← X2	0,874
EE 1 ← Z	0,854
EE 2 ← Z	0,821
EE 3← Z	0,796
EE 4← Z	0,771
EE 5← Z	0,822
EE 6← Z	0,889
EE 7 ← Z	0,872
EE 8 ← Z	0,838
EE 9 ← Z	0,759
OCB 2← Y	0,820
OCB 3←Y	0,795
OCB 4← Y	0,817
OCB 5← Y	0,867
OCB 7 ← Y	0,777
OCB 8 ← Y	0,796
OCB 9 ← Y	0,804
OCB 10 ← Y	0,820
OCB 11 ← Y	0,773
OCB 12 ← Y	0,807
OCB 13 ← Y	0,815
OCB 14 ← Y	0,827
OCB 15 ← Y	0,882



Cross Loading

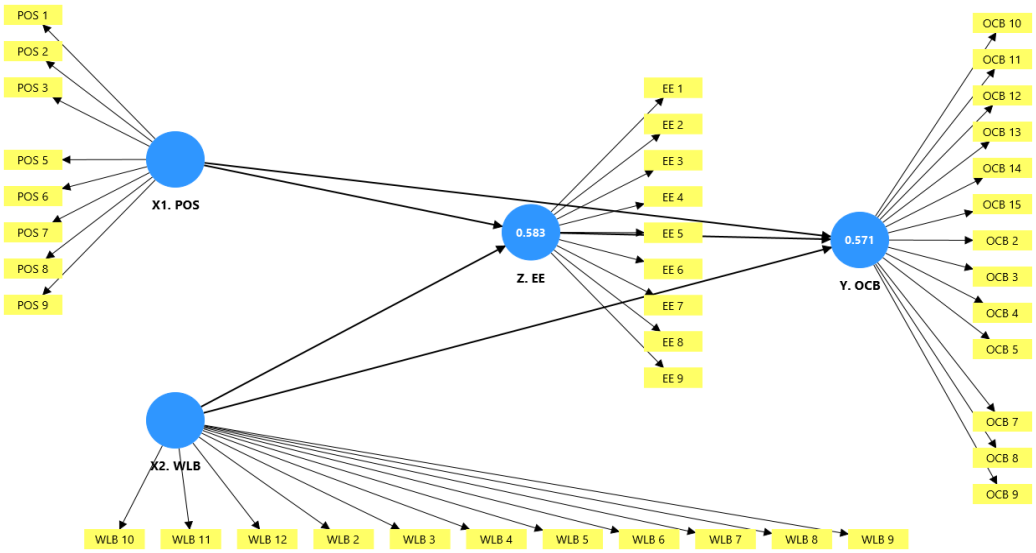
Cross Loading	EE	OCB	POS	WLB
EE 1	0.854	0.617	0.665	0.607
EE 2	0.821	0.588	0.609	0.622
EE 3	0.796	0.49	0.606	0.453
EE 4	0.771	0.509	0.55	0.453
EE 5	0.822	0.45	0.56	0.424
EE 6	0.889	0.608	0.668	0.572
EE 7	0.872	0.625	0.691	0.59
EE 8	0.838	0.525	0.631	0.505
EE 9	0.759	0.54	0.53	0.537
OCB 10	0.553	0.82	0.526	0.49
OCB 11	0.487	0.773	0.469	0.44
OCB 12	0.519	0.807	0.545	0.515
OCB 13	0.552	0.815	0.529	0.532
OCB 14	0.542	0.827	0.596	0.469
OCB 15	0.545	0.822	0.483	0.559
OCB 2	0.612	0.82	0.682	0.593
OCB 3	0.581	0.795	0.591	0.594

OCB 4	0.609	0.817	0.67	0.55
OCB 5	0.57	0.868	0.573	0.619
OCB 7	0.48	0.777	0.542	0.556
OCB 8	0.506	0.796	0.468	0.493
OCB 9	0.491	0.804	0.526	0.599
POS 1	0.637	0.582	0.863	0.664
POS 2	0.691	0.609	0.913	0.61
POS 3	0.651	0.588	0.88	0.64
POS 5	0.626	0.596	0.903	0.624
POS 6	0.666	0.666	0.89	0.679
POS 7	0.688	0.602	0.9	0.699
POS 8	0.7	0.629	0.876	0.551
POS 9	0.646	0.626	0.9	0.589
WLB 10	0.564	0.551	0.653	0.834
WLB 11	0.517	0.585	0.561	0.89
WLB 12	0.503	0.569	0.561	0.874
WLB 2	0.563	0.564	0.666	0.827
WLB 3	0.628	0.621	0.637	0.896
WLB 4	0.579	0.595	0.61	0.855
WLB 5	0.53	0.511	0.591	0.871
WLB 6	0.504	0.554	0.563	0.85
WLB 7	0.649	0.641	0.662	0.876
WLB 8	0.502	0.555	0.586	0.86
WLB 9	0.567	0.577	0.628	0.859

Construct Reliability and Validity

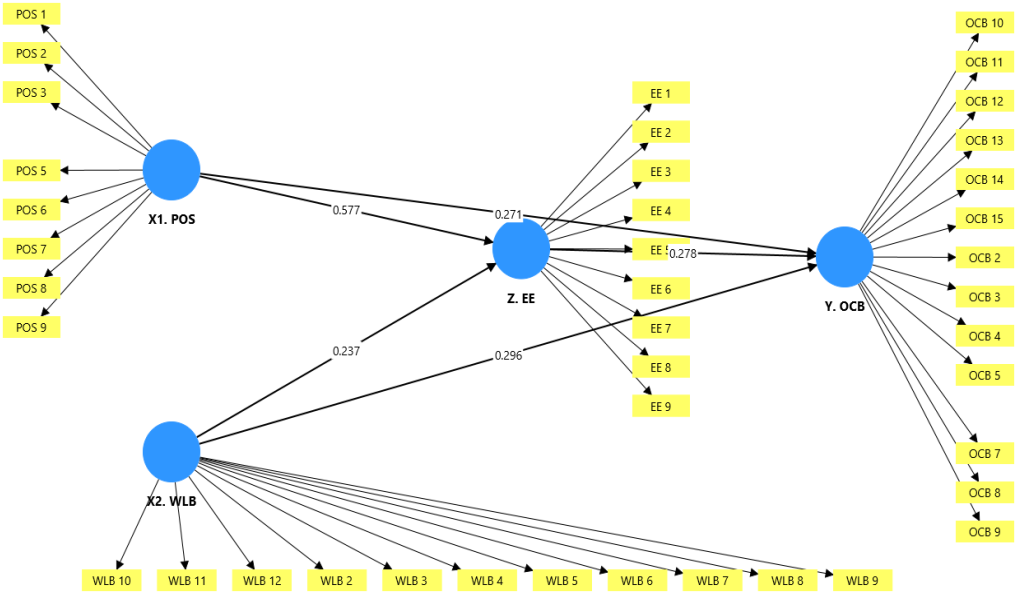
a. *R-Square*

Variabel	R-square	R-square Adjusted
*Organizational Citizenship Behavior(*Y***)***	0,571	0,557
Employee Engagement(Z)	0,583	0,574



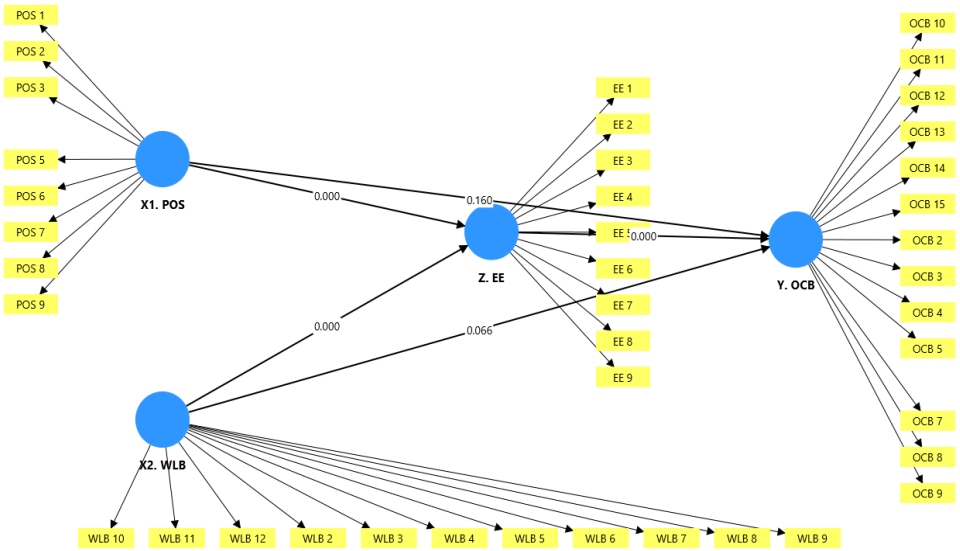
b. ***Path Coefficients***

Path Coefficients	*Original sample (O)*	*Sample mean (M)*	*Standard deviation (STDEV)*	*T statistics (|O/STDEV|)*	*P - values*
POS → OCB	0.271	0.271	0.135	2.01	0.045
POS → EE	0.577	0.575	0.105	5.487	0,000
WLB → OCB	0.296	0.3	0.115	2.582	0.010
WLB → EE	0.237	0.238	0.112	2.118	0.034
EE → OCB	0.278	0.279	0.144	1.934	0.053

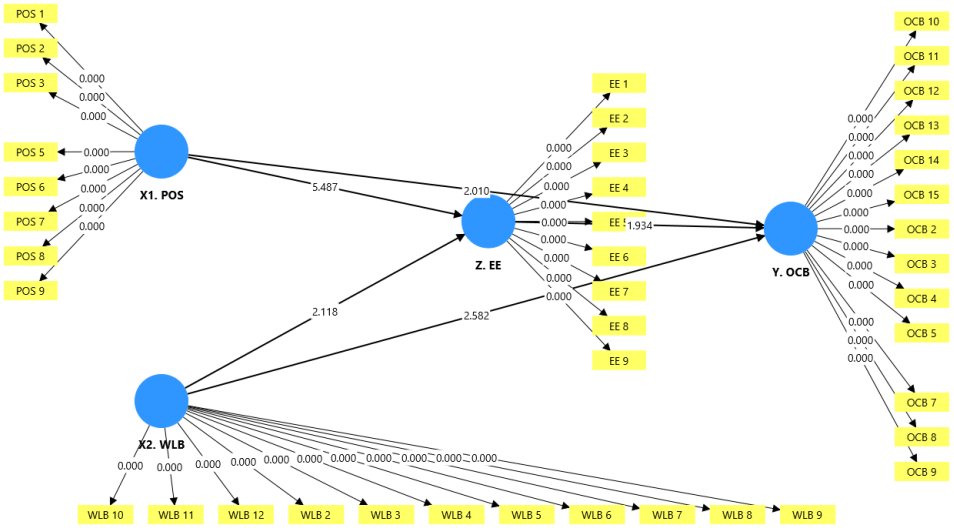


c. *Specific Indirect Effects*

Specific Indirect Effects	*Original sample (O)*	*Sample mean (M)*	*Standard deviation (STDEV)*	*T statistics (|O/STDEV|)*	*P values*
POS → EE → OCB	0.16	0.161	0.091	1.768	0.077
WLB → EE → OCB	0.066	0.065	0.046	1.419	0.156



d. Structural Model



Lampiran 12: Kartu Bimbingan

KARTU BIMBINGAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

NIM : 2431510615
N A M A : Raveena Farah Evelin
DOSEN PEMBIMBING : Dr. Dra. Zulvia Khalid, M.M, M.Pd.
JUDUL SKRIPSI : Pengaruh Perceived Organizational Support dan Work Life Balance terhadap Organizational Citizenship Behavior Dimediasi Employee Engagement
(Studi Pada Pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Administrasi Jakarta Barat)

No.	Tanggal	Materi	Paraf Dosen
1.	4 April 2026	Penentuan variabel penelitian	
2.	13 April 2026	Diskusi Jurnal dan Pengajuan Judul	
3.	23 April 2026	Bimbingan mengenai Bab I	
4.	4 Mei 2026	Revisi Bab I	
5.	9 Mei 2026	Bimbingan mengenai Bab II	
6.	23 Mei 2026	Revisi Bab II	
7.	25 Mei 2026	Bimbingan Bab III berikut kuisioner	
8.	8 Juni 2026	Konsultasi hasil olah data	
9.	1o Juni 2026	Interpretasi Bab IV	
10.	16 Juni 2026	Bimbingan Bab V	
11.	27 Juni 2026	Persetujuan Keseluruhan Bab I – Bab V	
12.	4 Juli 2026	Bimbingan Power Point	

Mahasiswa di atas telah melakukan bimbingan dengan jumlah materi yang telah mencukupi untuk disidangkan.

Jakarta, 4 Juli 2026

Mahasiswa

(Raveena Farah Evelin)

Dosen Pembimbing

(Dr. Dra. Zulvia Khalid, M.M, M.Pd.)