

PENINGKATAN *EMPLOYEE WELL-BEING* MELALUI *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DIMEDIASI OLEH *WORK-LIFE BALANCE*

Della Zulfia Nurlinda¹, Erni Yuningsih², Awa³

Universitas Djuanda, Bogor, Indonesia¹²³

E-mail: dellazulfia28@gmail.com

Abstract: *This study aims to analyze employee responses and examine the direct and indirect effects of perceived organizational support on employee well-being through work-life balance as an intervening variable for employees of Estate Management Vimala Hills Villa & Resort. This study uses a quantitative approach with descriptive and verification methods. Data collection techniques were carried out through field studies and literature studies with a sample of 97 respondents using census techniques. Data analysis methods used include path analysis and the Sobel test to test the mediation effect. The results show that employee responses to perceptions of perceived organizational support, work-life balance, and employee well-being are in the high category. Meanwhile, the results of the hypothesis test prove that perceived organizational support has a direct, positive, and significant effect on work-life balance; perceived organizational support and work-life balance have a direct, positive, and significant effect on employee well-being; perceived organizational support has an indirect effect on employee well-being through work-life balance.*

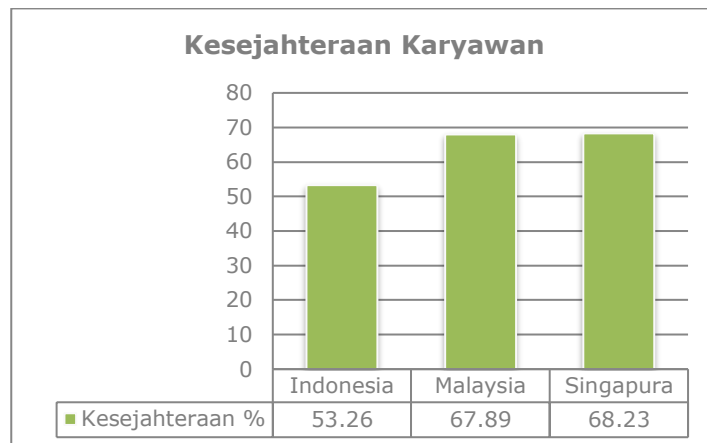
Keywords: *Perceived organizational support; Inclusive Leadership; Work-life balance; Employee well-being.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tanggapan karyawan dan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung dari *perceived organizational support* terhadap *employee well-being* melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening bagi karyawan Estate Management Vimala Hills Villa & Resort. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikasi. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi lapangan dan studi literatur dengan sampel 97 responden menggunakan teknik sensus. Metode analisis data yang digunakan meliputi analisis jalur dan uji sobel untuk menguji efek mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tanggapan karyawan terhadap persepsi *perceived organizational support*, *work-life balance*, dan *employee well-being* berada pada kategori tinggi. Sementara itu, hasil uji hipotesis membuktikan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap *work-life balance*; *perceived organizational support* dan *work-life balance* memiliki pengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap *employee well-being*; *perceived organizational support* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *employee well-being* melalui *work-life balance*.

Kata Kunci: *Perceived organizational support; Inclusive Leadership; Work-life balance; Employee well-being.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset utama organisasi yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Pada era globalisasi, organisasi dituntut untuk mampu mengelola karyawan secara efektif karena kualitas sumber daya manusia menjadi faktor penentu daya saing perusahaan (Ismartaya et al., 2023). Perusahaan tidak hanya berfokus pada pencapaian target bisnis, tetapi juga perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan (*employee well-being*), karena kesejahteraan yang baik terbukti berkaitan dengan peningkatan kinerja, kepuasan kerja, serta kesehatan psikologis karyawan (Sabil, 2021; Yuningsih, 2019). Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan menjadi kebutuhan strategis bagi organisasi modern. Secara global, isu *employee well-being* menjadi perhatian penting karena berdampak langsung pada produktivitas dan keberlanjutan organisasi. Berikut merupakan data mengenai tingkat kesejahteraan karyawan di beberapa negara di kawasan Asia Tenggara.



Gambar 1 Data Kesejahteraan Karyawan
 Sumber: Laporan Workplace Wellbeing (2025)

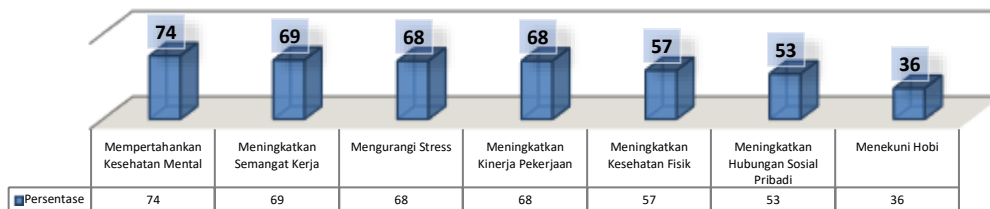
Laporan Workplace Wellbeing 360 tahun 2025 menunjukkan bahwa tingkat kesejahteraan karyawan di Indonesia masih relatif lebih rendah dibandingkan negara Asia Tenggara lainnya, yaitu sebesar 53,26%, sedangkan Malaysia mencapai 67,89% dan Singapura 68,23% (Intellect, 2025). Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan dalam kualitas kehidupan kerja yang berpotensi memengaruhi kinerja organisasi. Rendahnya kesejahteraan karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya *work-life balance*, *perceived organizational support*, dan *inclusive leadership* (Dong & Yan, 2022; Liu et al., 2024).

Dalam hal tersebut, perusahaan tidak hanya dituntut mencapai tujuan bisnis, tetapi juga perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan (*employee well-being*). *Employee well-being* merupakan kondisi kesejahteraan individu di tempat kerja yang mencakup aspek psikologis dan emosional selama menjalankan peran sebagai karyawan (Dong & Yan, 2022). Permasalahan *employee well-being* dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya *work-life balance*, *perceived organizational support*, dan *inclusive leadership*. *Work-life balance* membantu menjaga kondisi psikologis melalui keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Zheng, 2024). *Perceived organizational support* berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap dukungan dan penghargaan organisasi yang berdampak pada kesejahteraan mereka (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Selain itu, *inclusive leadership* sebagai perilaku kepemimpinan yang terbuka, mendukung, dan melibatkan anggota tim turut menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan *employee well-being* (Liu et al., 2024).

Estate Management Vimala Hills merupakan badan pengelola Vimala Hills Villa & Resort. Berdasarkan data internal Estate Management Vimala Hills Villa & Resort, komposisi karyawan didominasi oleh karyawan casual sebesar 89,69%, sedangkan karyawan kontrak hanya 10,31% dari total karyawan. Perbedaan status kerja tersebut menimbulkan ketimpangan kompensasi dan fasilitas, di mana karyawan kontrak memperoleh gaji tetap, tunjangan, jaminan sosial, serta peluang pengembangan karier, sementara karyawan casual umumnya hanya menerima upah harian tanpa jaminan kesejahteraan yang memadai. Selain itu, terdapat ketidakpastian status kerja pada karyawan kontrak yang telah bekerja lebih dari lima tahun namun belum diangkat menjadi karyawan tetap, meskipun regulasi ketenagakerjaan membatasi masa kerja pada Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT).

Permasalahan lain berkaitan dengan jam kerja yang melebihi ketentuan peraturan perundang-undangan, yaitu 40 jam per minggu sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, sehingga berpotensi mengganggu keseimbangan kehidupan kerja dan berdampak pada kesejahteraan karyawan. *Work-life balance* sebagai tingkat kepuasan dan keterlibatan individu yang seimbang dalam peran kerja dan kehidupan pribadi (McDonald dan Bradley, 2005). *Work-life balance* menjadi suatu hal yang krusial untuk karyawan agar dapat seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini terbukti karena dalam beberapa tahun terakhir banyak orang yang memiliki minat untuk memiliki keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi (Bouzari & Karatepe, 2020). Alasan mengapa *work-life balance* menjadi penting dapat dijelaskan oleh aplikasi survei daring bernama Jakpat telah melakukan sebuah survei pada

periode 9-12 Februari 2024 kepada 1.262 responden. Hasil survei menyimpulkan tentang pentingnya *work-life balance* sebagai berikut:



Gambar 2 Alasan Pentingnya *Work-life balance*

Sumber: Goodstats (2024)

Berdasarkan Gambar 2, survei terhadap 655 responden menunjukkan bahwa *work-life balance* dianggap penting untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan. Alasan utama penerapannya adalah untuk mempertahankan kesehatan mental (74%), meningkatkan semangat kerja (69%), serta mengurangi stres dan meningkatkan kinerja (68%). Selain itu, *work-life balance* juga dinilai berkontribusi terhadap peningkatan kesehatan fisik (57%), kualitas hubungan sosial (53%), dan kesempatan menekuni hobi (36%). Survei ini menunjukkan bahwa perhatian karyawan terhadap keseimbangan hidup dan kesehatan mental semakin meningkat.

Selain *work-life balance*, dukungan organisasi yang baik terbukti dapat meningkatkan *employee well-being* (Dara et al., 2025). *Perceived organizational support* (POS) sebagai keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Upaya untuk mengetahui kondisi POS karyawan di Estate Management Vimala Hills Villa & Resort, dilakukan pra-survei kepada 30 karyawan pada 16 Oktober 2025 dengan hasil POS yang masih rendah: 50% merasa fasilitas kerja belum memadai, 63% menilai organisasi belum peduli pada kondisi psikologis, 63% merasa kontribusi belum dihargai, dan 50% belum merasa aman. Secara keseluruhan, 57% menjawab "Tidak", menandakan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan masih kurang.

Berbagai penelitian menunjukkan hasil yang tidak konsisten mengenai pengaruh *perceived organizational support* dan *inclusive leadership* terhadap *employee well-being* maupun *work-life balance*. Sejumlah studi menemukan pengaruh positif dan signifikan (Fadhilla et al., 2023; Liu et al., 2024), namun penelitian lain menunjukkan hasil yang tidak signifikan (Ibrahim, 2020; Yuming & Zhuoxin, 2022; Lomelino, 2025). Perbedaan temuan ini menunjukkan masih adanya celah penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan mengintegrasikan perspektif *perceived organizational support*, *inclusive leadership*, *work-life balance*, *employee well-being* dalam satu model yang terintegrasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung *perceived organizational support* dan *inclusive leadership* pada *employee well-being* dengan *work-life balance* sebagai variabel intervensi. Penelitian ini penting tidak hanya untuk memperkaya literatur akademik, tetapi juga untuk memberikan rekomendasi praktis bagi Estate Management Vimala Hills Villa & Resort dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui penguatan dukungan organisasi, kepemimpinan inklusif, dan keseimbangan kehidupan kerja.

METODE PENELITIAN

Objek penelitian ini adalah variabel *Perceived organizational support* (POS), *Work-life balance* (WLB), dan *Employee well-being* (EWB), dengan lokasi penelitian berada di Estate Management Vimala Hills Villa & Resort. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain deskriptif, verifikatif, dan analisis jalur (path analysis). Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah POS (X_1), variabel endogen adalah EWB (Y), serta variabel intervensi adalah WLB (Z). Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan Estate Management yang berjumlah 97 orang, artinya seluruh populasi dijadikan sampel dengan metode census atau total sampling (Sugiyono, 2023).

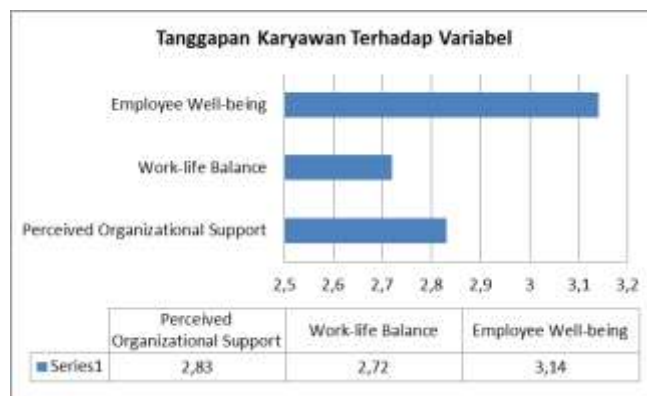
Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert 1-4, dilengkapi dengan studi kepustakaan dan observasi lapangan, serta wawancara untuk memperkuat data primer. Pengolahan dan analisis data dilakukan menggunakan IBM SPSS versi 25, dimulai dari uji instrumen meliputi validitas dan

reliabilitas. Validitas diuji dengan *Corrected Item-Total Correlation*, di mana item dengan nilai $r \geq 0,30$ dianggap valid, sedangkan reliabilitas diuji menggunakan Cronbach's Alpha dengan kriteria $\alpha \geq 0,60$ dianggap reliabel. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji asumsi klasik meliputi uji normalitas (Kolmogorov-Smirnov), uji multikolinearitas (*tolerance* dan VIF) dan uji heteroskedastisitas untuk memastikan model regresi memenuhi asumsi statistik.

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden, analisis verifikatif untuk membuktikan hubungan antar variabel, serta analisis jalur untuk mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung dari POS dan IL terhadap EWB melalui WLB. Persamaan struktural dalam analisis jalur meliputi substruktur pertama untuk WLB sebagai variabel intervening dan substruktur kedua untuk EWB sebagai variabel endogen. Korelasi antar variabel dihitung menggunakan *Pearson Product Moment*, sedangkan kekuatan model diuji dengan koefisien determinasi (R^2). Uji hipotesis dilakukan melalui uji t untuk pengaruh parsial dan uji Sobel untuk menguji signifikansi efek mediasi WLB pada taraf signifikansi 0,05, nilai Z Tabel yang digunakan adalah sebesar 1,96, dengan kriteria $Z_{hitung} > Z_{tabel}$ menunjukkan pengaruh signifikan.

HASIL PENELITIAN

Hasil Analisis Deskriptif



Gambar 3 Tanggapan Karyawan
Sumber: data diolah (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data dari kuesioner, dapat diperoleh data rata-rata tanggapan karyawan di Estate Management Vimala Hills Villa & Resort terhadap masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

- Tanggapan karyawan mengenai *employee well-being* memiliki nilai 3,14 termasuk ke dalam kategori tinggi. Penilaian tertinggi terdapat pada indikator afek positif dan penilaian terendah terdapat pada indikator kepuasan kerja. Namun, indikator afek negatif juga berada pada kategori sangat tinggi, yang menunjukkan bahwa karyawan masih sering merasakan stres dan tekanan kerja. Dengan demikian, meskipun *employee well-being* tergolong tinggi, kondisi tersebut belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat dinamika emosional dalam pelaksanaan pekerjaan.
- Tanggapan karyawan mengenai *work-life balance* memiliki nilai 2,72 termasuk ke dalam kategori seimbang. Penilaian tertinggi terdapat pada indikator keseimbangan keterlibatan dan penilaian terendah terdapat pada indikator keseimbangan kepuasan.
- Tanggapan karyawan mengenai *perceived organizational support* memiliki nilai 2,91 termasuk ke dalam kategori mendukung. Penilaian tertinggi terdapat pada indikator kepercayaan dan rasa aman, penilaian terendah terdapat pada indikator dukungan instrumental.

Hasil Uji Validitas

Tabel 1 Hasil Uji Validitas Variabel *Employee well-being*

Nomor Pernyataan	Correlation (r_{hitung})	Ketetapan (r_{tabel})	Keterangan
Y1.1	0.485	0.30	Valid
Y1.2	0.571	0.30	Valid
Y1.3	0.531	0.30	Valid
Y1.4	0.549	0.30	Valid
Y1.5	0.429	0.30	Valid
Y1.6	0.442	0.30	Valid
Y1.7	0.485	0.30	Valid
Y1.8	0.439	0.30	Valid
Y1.9	0.451	0.30	Valid
Y1.10	0.637	0.30	Valid
Y1.11	0.712	0.30	Valid
Y1.12	0.540	0.30	Valid

Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa hasil uji validitas pada item pernyataan yang terdapat pada kuisioner penelitian ini. Bahwa, item pernyataan variabel *employee well-being* (Y), menunjukkan hasil $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ dengan nilai korelasi tertinggi 0,712 sedangkan nilai korelasi terendah adalah 0,429. Artinya, item pernyataan pada variabel *employee well-being* (Y) dinyatakan valid. Adapun, uji validitas pada item pernyataan variabel *work-life balance* (Z), dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2 Hasil Uji Validitas Variabel *Work-life balance*

Nomor Pernyataan	Correlation (r_{hitung})	Ketetapan (r_{tabel})	Keterangan
Z1.1	0.611	0.30	Valid
Z1.2	0.478	0.30	Valid
Z1.3	0.566	0.30	Valid
Z1.4	0.777	0.30	Valid
Z1.5	0.553	0.30	Valid
Z1.6	0.660	0.30	Valid

Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 2, dapat diketahui bahwa hasil uji validitas pada item pernyataan yang terdapat pada kuisioner penelitian ini. Bahwa, item pernyataan variabel *work-life balance* (Z), menunjukkan hasil $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ dengan nilai korelasi tertinggi 0,777 sedangkan nilai korelasi terendah adalah 0,478. Artinya, item pernyataan pada variabel *work-life balance* (Z) dinyatakan valid. Adapun, uji validitas pada item pernyataan variabel *perceived organizational support* (X_1) dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 3 Hasil Uji Validitas Variabel *Perceived Organizational Support*

Nomor Pernyataan	Correlation (r_{hitung})	Ketetapan (r_{tabel})	Keterangan
X1.1	0.555	0.30	Valid
X1.2	0.629	0.30	Valid
X1.3	0.514	0.30	Valid
X1.4	0.686	0.30	Valid
X1.5	0.616	0.30	Valid
X1.6	0.675	0.30	Valid
X1.7	0.770	0.30	Valid
X1.8	0.756	0.30	Valid
X1.9	0.582	0.30	Valid

Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui bahwa hasil uji validitas pada item pernyataan yang terdapat pada kuisioner penelitian ini. Bahwa, item pernyataan variabel *perceived organizational support*

(X_1), menunjukkan hasil $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ dengan nilai korelasi tertinggi 0,770 sedangkan nilai korelasi terendah adalah 0,514. Artinya, item pernyataan pada variabel *perceived organizational support* (X_1) dinyatakan valid.

Hasil Uji Reabilitas

Tabel 4 Hasil Uji Reabilitas

No	Variabel	Cronbach Alpha	Ketetapan	Keterangan
1	<i>Employee well-being</i>	0.749	0.60	Reliabel
2	<i>Work-life balance</i>	0.653	0.60	Reliabel
3	<i>Perceived organizational support</i>	0.824	0.60	Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4, dapat dilihat bahwa setiap variabel memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa keseluruhan instrument pada setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel.

Hasil Uji Normalitas

Tabel 5 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		97	97
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	184.844.306	298.314.447
Most Extreme Differences	Absolute	.056	.066
	Positive	.034	.045
	Negative	-.056	-.066
Test Statistic		.056	.066
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}

Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan output SPSS Versi 25.00 pada Tabel 5, uji normalitas menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov dapat diketahui bahwa nilai Asym. Sig (2-tailed) atau nilai signifikansi sebesar 0,200 untuk substruktur pertama dan kedua yang artinya nilai signifikansi lebih dari 0,05. Sehingga hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa data yang diuji dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Hasil Uji Multikolinearitas

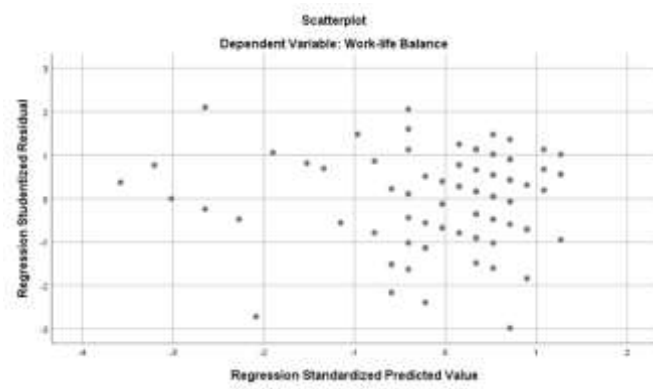
Tabel 6 Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistic		Keputusan
	Tolerance	VIF	
<i>Perceived organizational support</i> (X_1)	0.844	1.185	Bebas Multikolinearitas
<i>Work-life balance</i> (Z)	0.844	1.185	Bebas Multikolinearitas

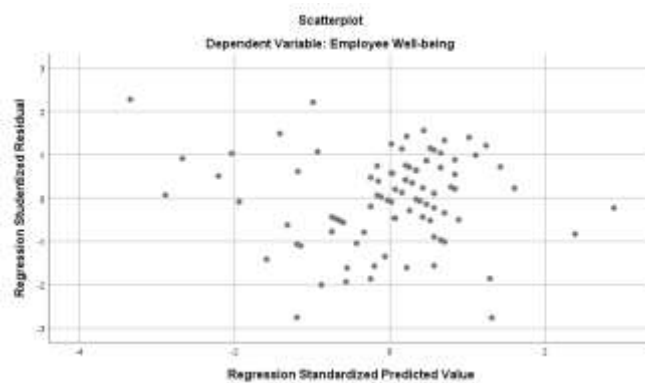
Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 6, dapat diketahui bahwa hasil uji multikolinearitas menunjukkan nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) < 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang melibatkan variabel *perceived organizational support*, dan *work-life balance* terhadap *employee well-being* tidak mengalami multikolinearitas.

Hasil Uji Heteroskedastisitas



Gambar 4 Grafik Scatterplot Model 1
 Sumber: Data diolah penulis (2025)



Gambar 5 Grafik Scatterplot Model 2
 Sumber: Data diolah penulis (2025)

Berdasarkan gambar di atas, dapat dilihat bahwa titik-titik pada grafik scatterplot menyebar secara acak dengan pola yang tidak jelas, baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model pertama dan kedua tidak mengalami heteroskedastisitas dan layak digunakan untuk memprediksi setiap variabel dalam penelitian ini.

Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil Pengujian Hipotesis Model Pertama

Analisis jalur pada persamaan struktural pertama bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel X terhadap Z, sebagaimana ditunjukkan pada hasil berikut ini:

Tabel 7 Hasil Uji t Model 1

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.692	.053		50.631	.000
	Perceived Organizational Support	.011	.002	.529	6.080	.000

a. Dependent Variable: *Work-life balance*

Sumber: Hasil pengolahan data statistik dengan SPSS Versi 25.00 (2025)

Adapun hasil dari rumus analisis jalur model pertama yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Z = \rho_{zx}.X + \epsilon_1$$

$$Z = 0,529X + 0,848$$

Berdasarkan hasil pada model 1 yang ditunjukkan pada gambar dan Tabel 8, hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh signifikan terhadap *work-life balance* dengan koefisien jalur sebesar 0,529. Koefisien jalur yang bertanda positif menunjukkan bahwa ketika semakin tinggi *perceived organizational support*, maka akan diikuti oleh peningkatan *work-life balance*, dan sebaliknya.

Hasil Pengujian Hipotesis Model Kedua

Analisis jalur pada persamaan struktural pertama bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel X dan Z terhadap Y, sebagaimana ditunjukkan pada hasil berikut ini:

Tabel 8 Hasil Uji t Model 2

Model		Coefficients ^a			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta		
		B	Std. Error			
1	(Constant)	20.247	2.667		7.592	.000
	Perceived Organizational Support	.343	.062	.468	5.502	.000
	Work-life Balance	.469	.131	.305	3.589	.001

a. Dependent Variable: *Employee well-being*

Sumber: Hasil pengolahan data statistik dengan SPSS Versi 25.00 (2025)

Adapun hasil dari rumus analisis jalur model kedua yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = \rho_{yx}.X + \rho_{yz}.Z + \epsilon_2$$

$$Y = 0,468X + 0,305Z + 0,758$$

Berdasarkan hasil pada model 2 yang ditunjukkan pada gambar dan Tabel 9, hasil pengujian hipotesis dapat diketahui sebagai berikut:

- 1) *Perceived organizational support* memiliki pengaruh terhadap *employee well-being* dengan koefisien jalur sebesar 0,468. Koefisien yang bertanda positif menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, maka semakin meningkat tingkat kesejahteraan karyawan.
- 2) *Work-life balance* memiliki pengaruh terhadap *employee well-being* dengan koefisien jalur sebesar 0,305. Koefisien positif menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan kehidupan-kerja karyawan, maka semakin meningkat kesejahteraan yang dirasakan.

Hasil Koefisien Korelasi

Hasil Koefisien Kolerasi Model Pertama

Analisis koefisien korelasi persamaan pertama dilakukan untuk mengetahui derajat kekuatan hubungan antara X secara terhadap Z. Adapun, nilai koefisien korelasi model pertama ini dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

Tabel 9 Hasil Koefisien Korelasi Berganda Model 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.529 ^a	.280	.273	.09416

a. Predictors: (Constant), *Perceived organizational support*

Sumber: Hasil pengolahan data statistik dengan SPSS Versi 25.00 (2025)

Berdasarkan Tabel 9, diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,529 yang menunjukkan adanya hubungan positif dan hubungan yang cukup antara *perceived organizational support* terhadap *work-life balance*. Hal ini berarti semakin baik dukungan organisasi yang diterapkan di Estate Management Vimala Hills Villa & Resort Bogor, maka semakin tinggi keseimbangan kehidupan-kerja karyawan.

Hasil Koefisien Kolerasi Model Kedua

Analisis koefisien korelasi persamaan pertama dilakukan untuk mengetahui derajat kekuatan hubungan antara X dan Z secara bersama-sama terhadap Y. Adapun, nilai koefisien korelasi substruktur pertama ini dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

Tabel 10 Hasil Koefisien Korelasi Berganda Model 2

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.652 ^a	.425	.413	3.015

a. Predictors: (Constant), *Perceived organizational support*, *Work-life balance*
 Sumber: Hasil pengolahan data statistik dengan SPSS Versi 25.00 (2025)

Berdasarkan Tabel 10, diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,652 yang menunjukkan adanya hubungan positif dan kuat antara *perceived organizational support* dan *work-life balance* terhadap *employee well-being*. Hal ini berarti semakin baik dukungan organisasi dan keseimbangan kehidupan-kerja yang diterapkan di Estate Management Vimala Hills Villa & Resort Bogor, maka semakin tinggi kesejahteraan karyawan.

Hasil Koefisien Determinasi

Hasil penelitian dari nilai koefisien determinasi dapat diketahui pada nilai R Square (R²). Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi model pertama, nilai R² sebesar 0,280. Hal ini, diartikan bahwa besarnya kontribusi *perceived organizational support* terhadap *work-life balance* ialah sebesar 28,0% sedangkan sisanya 72,0% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Pada model kedua, hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai R² sebesar 0,425. Hal ini, diartikan bahwa besarnya kontribusi *perceived organizational support* dan *work-life balance* terhadap *employee well-being* ialah sebesar 42,5% sedangkan sisanya 57,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Hasil Uji Sobel

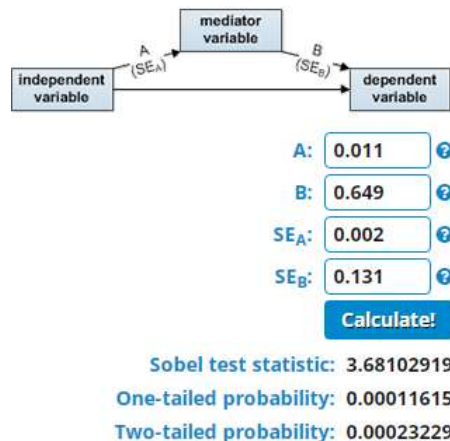
Uji sobel bertujuan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung atau intervening variabel *perceived organizational support* terhadap *employee well-being* melalui *work-life balance*. Berikut hasil pengujian pengaruh tidak langsung yang dianalisis menggunakan uji Sobel.

Tabel 11 Hasil Output Uji Sobel Test

a	b	SE _a	SE _{ab}
0.011	0.649	0.002	0.131

Sumber: data diolah (2025)

Adapun hasil program Sobel test calculator for the significance of mediation untuk membuktikan pengaruh tidak langsung *perceived organizational support* maupun *inclusive leadership* terhadap *employee well-being* melalui *work-life balance* dengan taraf signifikansi 0,05, nilai Z_{tabel} yang digunakan sebesar 1,96 berikut ini.



Gambar 6 Hasil Calculator Sobel Test
 Sumber: data diolah (2025)

Berdasarkan Gambar 6, hasil uji sobel pada variabel *perceived organizational support* menunjukkan nilai Z_{hitung} sebesar 3,68 di mana nilai tersebut lebih besar dari Z_{tabel} ($3,68,61 > 1,96$). Hal ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dan positif *perceived organizational support* terhadap *employee well-being* melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening. Dengan demikian, *work-life balance* terbukti mampu memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee well-being*.

PEMBAHASAN

Penelitian ini menguji hipotesis menggunakan uji t dan uji Sobel. Uji t digunakan untuk menguji hipotesis H_1 , H_2 , dan H_3 guna mengetahui pengaruh langsung antar variabel. Sementara itu, uji Sobel digunakan untuk menguji hipotesis H_4 pengaruh tidak langsung melalui variabel intervening. Kriteria pengujian pada uji t adalah jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai t_{hitung} diperoleh melalui program IBM SPSS Versi 25.00, sedangkan nilai t_{tabel} ditentukan berdasarkan distribusi t dengan tingkat signifikansi (α) sebesar 0,05 dan derajat kebebasan (dk) = $n - k - 1 = 97 - 1 - 1 = 95$, sehingga diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,661. Adapun pada uji Sobel, kriteria pengujian adalah jika $Z_{hitung} > Z_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai Z_{hitung} dihitung menggunakan rumus uji sobel atau melalui aplikasi sobel Test Calculator, dengan nilai Z_{tabel} sebesar 1,96. Berdasarkan hasil rekapitulasi masing-masing pengujian tersebut, berikut merupakan rekapitulasi keseluruhan uji hipotesis.

Tabel 12 Rekapitulasi Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Uji Statistik	Sig.	Keputusan	Kesimpulan
1	Terdapat pengaruh langsung dan positif <i>perceived organizational support</i> terhadap <i>work-life balance</i> .	6,080 > 1,661	0,000 < 0,050	Ha ₁ diterima	Terdapat pengaruh langsung dan positif <i>perceived organizational support</i> terhadap <i>work-life balance</i> .
2	Terdapat pengaruh langsung dan positif <i>perceived organizational support</i> terhadap <i>employee well-being</i>	5,502 > 1,661	0,000 < 0,050	Ha ₂ diterima	Terdapat pengaruh langsung dan positif <i>perceived organizational support</i> terhadap <i>employee well-being</i>
3	Terdapat pengaruh langsung dan positif <i>work-life balance</i> terhadap <i>employee well-being</i> .	3,589 > 1,661	0,001 < 0,050	Ha ₃ diterima	Terdapat pengaruh langsung dan positif <i>work-life balance</i> terhadap <i>employee well-being</i> .
4	<i>Perceived organizational support</i> berpengaruh secara tidak langsung terhadap <i>employee well-being</i> melalui <i>work-life balance</i> .	3,68 > 1,96		Ha ₄ diterima	<i>Perceived organizational support</i> berpengaruh secara tidak langsung terhadap <i>employee well-being</i> melalui <i>work-life balance</i> .

Sumber: data diolah (2025)

1. Pengaruh *Perceived organizational support* terhadap *Work-life balance*

Berdasarkan hasil uji statistik dapat diperoleh dari nilai t_{hitung} sebesar 6,080 dan nilai t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ dengan derajat kebebasan $97-1-1= 95$ sebesar 1,661. Sehingga t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} ($6,080 > 1,661$) dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,050$, maka dapat disimpulkan H_1 diterima. Artinya *perceived organizational support* berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap *work-life balance* pada Karyawan Estate Management Vimala Hills Villa & Resort.

Pendapat tersebut didukung oleh hasil penelitian Satriayuda et al. (2024), Shehata et al. (2024), dan Sumilat et al. (2023) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *work-life balance*. Karyawan yang merasakan adanya dukungan organisasi cenderung lebih mampu mengelola berbagai tanggung jawabnya secara seimbang.

2. Pengaruh *Perceived organizational support* terhadap *Employee well-being*

Berdasarkan hasil uji statistik dapat diperoleh dari nilai t_{hitung} 5,502 dan nilai t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ dengan derajat kebebasan $97-1-1 = 95$ sebesar 1,661. Sehingga t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} ($5,502 > 1,661$) dengan signifikansi sebesar $0,028 < 0,050$, maka dapat disimpulkan H_2 diterima. Artinya *perceived organizational support* berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap *employee well-being* pada Karyawan Estate Management Vimala Hills Villa & Resort. Pendapat tersebut didukung dalam penelitian yang dilakukan Fadhilla et al. (2023), Saputra et al. (2023), Ramadhani & Mubarak (2023), Dara et al. (2025) menyatakan bahwa bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *employee well-being*.

3. Pengaruh *Work-life balance* terhadap *Employee well-being*

Berdasarkan hasil uji statistik dapat diperoleh dari nilai t_{hitung} 3,589 dan nilai t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ dengan derajat kebebasan $97-1-1 = 95$ sebesar 1,661. Sehingga t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} ($3,589 > 1,661$) dengan signifikansi sebesar $0,001 < 0,050$, maka dapat disimpulkan H_3 diterima. Artinya *work-life balance* berpengaruh langsung dan positif terhadap *employee well-being* pada Karyawan Estate Management Vimala Hills Villa & Resort. Pendapat tersebut didukung oleh penelitian Fadhila & Satriansyah (2025), Rukmana (2024), Darmawan & Dwarawati (2023), menjelaskan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif *employee well-being*. Karyawan yang mampu menyeimbangkan peran kerja dan pribadi cenderung mengalami peningkatan kesejahteraan psikologis dan fisik, yang berdampak pada kinerja dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

4. Pengaruh Tidak Langsung *Perceived organizational support* terhadap *Employee well-being* melalui *Work-life balance*

Berdasarkan hasil perhitungan dari pengujian hipotesis uji sobel, diperoleh nilai Z_{hitung} sebesar 3,68. Artinya, nilai $Z_{hitung} > Z_{tabel}$ ($3,68 > 1,96$), maka hal tersebut membuktikan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dan positif *perceived organizational support* terhadap *employee well-being* melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening, maka dapat disimpulkan H_4 diterima. Pendapat tersebut didukung dalam penelitian Stankevičienė, et al. (2021) dan Fatimah (2022) yang membuktikan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh secara tidak langsung dan positif terhadap *employee well-being* melalui *work-life balance*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support*, *work-life balance*, dan *employee well-being* berada pada kategori tinggi. *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance* dan *employee well-being*, *work-life balance* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well-being*. Selain itu, *work-life balance* terbukti memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee well-being*.

SARAN

1. Bagi perusahaan, disarankan meningkatkan dukungan organisasi agar karyawan merasa dihargai, didengarkan, dan didukung dalam pekerjaannya. Dukungan tersebut dapat diwujudkan pemberian bantuan saat karyawan mengalami kesulitan kerja, serta pengaturan beban kerja yang lebih seimbang sehingga karyawan dapat menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan *work-life balance* dan berdampak pada meningkatnya *employee well-being* karyawan.
2. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan menggunakan jumlah sampel yang lebih besar dan objek penelitian yang lebih luas, serta menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi *employee well-being*, seperti job satisfaction, job stress, atau organizational commitment. Selain itu, peneliti selanjutnya dapat menggunakan metode analisis yang lebih komprehensif seperti *Structural Equation Modeling* (SEM) atau *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji hubungan antarvariabel secara lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Awa, A., Agustina, E. S., Lusono, K. A., Marissa, A., Rizal, S., Laksono, R. D., Arini, D. U., Dirgayunita, A., & Mufliha, D. I. (2024). Psikologi sumber daya manusia. Batam: CV Rey Media Grafika.
- Bouzari, M., & Karatepe, O. M. (2020). Does optimism mediate the influence of *work-life balance* on hotel salespeople's life satisfaction and creative performance? *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(1), 82–101. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1672250>
- Caesens, G., & Florence, S. (2024). *Perceived organizational support* gaëtane. *Elgar Encyclopedia of Organizational Psychology*, November, 505–511. <https://doi.org/10.4337/9781803921761.00100>
- Dara, D., Febriantina, S., & Suwatno, S. (2025). Enhancing well-being in hybrid work: the crucial role of organizational support for Indonesia's State Civil Apparatus. *Cogent Psychology*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2025.2454084>
- Darmawan, S. A., & Dwarawati, D. (2023). Pengaruh *work-life balance* terhadap *employee well-being* pada guru SLB. *Jurnal Riset Psikologi*, 3(2), 131–138. <https://doi.org/10.29313/jrp.v3i2.2952>
- Dong, J., & Yan, S. (2022). A Multicriteria Approach for Measuring *Employee well-being*. *Frontiers in Psychology*, 13(3), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.795960>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceive organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Fadhilla, I., Rahmi, T., & Febriani, U. (2023). *Perceived organizational support & employee well-being* pada karyawan bank. *Edu Sociata: Jurnal Pendidikan Sosiologi*, 6(1). <https://doi.org/10.33627/es.v6i1.1352>
- Fatimah, N. G. (2022). Pengaruh *perceived organizational support* terhadap employee well-being yang dimediasi oleh work-life balance pada Generasi Milenial di masa Pandemi Covid-1.9 (Skripsi). Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Indonesia, Depok, Indonesia.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Greenhaus, J. H. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). Washington, DC: American Psychological Association.
- Ibrahim, H., Asyikin, N., & Mohd Zin, M. L. (2020). Workplace spirituality, work-family conflict, *perceived organizational support* and *employee well-being* among hotel employees. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 2(2), 1–9. <https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2020.02.001>
- Intellect. (2025). Workplace wellbeing 360 report 2025. Intellect Pte. Ltd. <https://intellect.co/workplace-wellbeing-360-report-2025>
- Ismartaya, I., Yuningsih, E., & Rengganis, M. (2023). Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap produktivitas kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT ABC. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Pariwisata dan Perhotelan*, 2(3), 64–89. <https://doi.org/10.55606/jempper.v2i3.2108>

- Jabeen, S., Rahman, H., & Ehsan, N. (2024). Examining the role of inclusive-leadership: its influence on eudaimonic and hedonic wellbeing through the pathway of workgroup inclusion. *Journal of Managerial Sciences*, 18(2), 105–125. <https://journals.qurtuba.edu.pk/ojs/index.php/jms/article/view/85933>
- Liu, Y., Fang, Y., Hu, L., Chen, N., Li, X., & Cai, Y. (2024). *Inclusive leadership* and employee workplace well-being: the role of vigor and supervisor developmental feedback. *BMC Psychology*, 12(1), 540. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02029-5>
- Lomelino, T. (2025). Supervisor Support and Job Satisfaction: The Mediating Roles of *Work-life balance* and Perceived Employability with Gender as a Moderator. Illinois State University.
- McDonald, P., & Bradley, L. M. (2005). The case for *work-life balance*: Closing the gap between policy and practice. Melbourne: Hudson Global Resources (Aust.) Pty Limited.
- Murphy, K. A. (2024). Assessment of *employee well-being* on organisational effectiveness & productivity: A literature review. *International Journal of Business and Management*, 19(3), 26–38. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n3p26>
- Nur Aini. (2024) Kata Gen Z tentang pentingnya *Work-life balance*. GoodStats. Diakses pada 10 Desember 2024 dari <https://data.goodstats.id/statistic/kata-gen-z-tentang-pentingnya-work-life-balance-nxCE9>
- Rahman, N., Adi R., & Oemar, F. (2023). Pengaruh *inclusive leadership* terhadap meaningful work: Peran mediasi psychological safety. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 2(3). <https://doi.org/10.55356/jksm.v2i3.107>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Perceived organizational support*: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Roberson, Q., & Perry, J. L. (2022). *Inclusive leadership* in thought and action: a thematic analysis. *Group and Organization Management*, 47(4), 755–778. <https://doi.org/10.1177/10596011211013161>
- Rueda-López, R., Aja-Valle, J., García-García, L., & Vázquez-García, M. J. (2024). La influencia del liderazgo inclusivo sobre el bienestar laboral de las personas trabajadoras. *Revista Galega de Economía*, 33(1), 1–25. <https://doi.org/10.15304/rge.33.1.9412>
- Rukmana, B. R. (2024). The role of work life balance in increasing job satisfaction and *employee well-being*. *International Activa-Pasiva Journal*, 1(3), 1–10. <https://jurnal.unissula.ac.id/index.php/IAPJ/article/view/44982/12411>
- Sabil, A. P. (2021). Pengaruh *employee well-being* dan job satisfaction terhadap employee performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(4), 1341–1348. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n4.p1341-1348>
- Saputra, J. M. D., I Gede Riana, Made Surya Putra, & Ida Bagus Ketut Surya. (2023). *Perceived organizational support*, work engagement, and *employee well-being*. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 19(3), 1154–1164. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.19.3.1925>
- Satriayuda, A., Sartika, D., & Hadian, R. (2024). Pengaruh *Perceived organizational support* terhadap Work Life Balance pada Polisi Wanita di Polrestabes Bandung. *Bandung Conference Series Psychology Science*, 4(1), 181–187. <https://doi.org/10.29313/bcpsps.v4i1.9955>
- Shehata, H., El-sayed, S., & Hassona, F. (2024). Relation between *perceived organizational support* and *work-life balance* among nurses. *Zagazig Nursing Journal*, 20(1), 349–361. <https://doi.org/10.21608/znj.2024.352145>

- Smith, R., Barton, M., Myers, C., & Erb, M. (2024). Well-being at work: Fostering a healthy work climate for all. Johns Hopkins Carey Business School & Great Place To Work. <https://carey.jhu.edu/wellbeing-at-work>
- Stankevičienė, A., Tamaševičius, V., Diskienė, D., Grakauskas, Ž., & Rudinskaja, L. (2021). The mediating effect of *work-life balance* on the relationship between work culture and *employee well-being*. *Journal of Business Economics and Management*, 22(4), 988–1007. <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.14729>
- Sugiyono, D. (2023). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumilat, B. Y., Lumapow, H. R., & Kapahang, G. L. (2023). Pengaruh Persepsi dukungan organisasi terhadap keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) pada pegawai BKPSDM Kota Manado. *Jurnal Sains Riset*, 13(2), 470–475. <https://doi.org/10.47647/jsr.v13i2.1621>
- Ujttewaal, S. (2024). The influence of *inclusive leadership* on the *work-life balance* of employees mediated by the perception of *work-life balance* practices (Vol. 993). Radboud University.
- Umrani, W. A., Bachkirov, A. A., Nawaz, A., & Ahmed, U. (2023). *Inclusive leadership*, employee performance and well-being: An empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(2), 231–250. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2023-0159>
- Yuming, C., & Zhuoxin, L. (2022). The impact of *inclusive leadership* on *employee well-being*: the mediating role of organizational trust. *Business and Management Studies*, 8(1), 10. <https://doi.org/10.11114/bms.v8i1.5568>
- Yuningsih, E. (2019). Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada PT XXX. *Jurnal Visionida*, 5(1), 32–45. <https://doi.org/10.30997/jvs.v5i1.1804>
- Zheng, C. (Ed.). (2024). *Work-life balance, employee health and wellbeing: An international perspective*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.