

**PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI, DAN *WORK-LIFE*
BALANCE TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN
DIMODERASI OLEH KEPUASAN KERJA
(Studi pada Karyawan Generasi Z di Perusahaan *food and beverage*
Kota Malang)**

SKRIPSI



Oleh

NUR KURNIATI

NIM : 210501110018

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK
IBRAHIM MALANG**

2025

**PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI, DAN *WORK-LIFE*
BALANCE TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN
DIMODERASI OLEH KEPUASAN KERJA**

(Studi pada Karyawan Generasi Z di Perusahaan *food and beverage*
Kota Malang)

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang untuk

Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh

Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh

NUR KURNIATI

NIM : 210501110018

PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK

IBRAHIM MALANG

2025

LEMBAR PERSETUJUAN
PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI, DAN *WORK-LIFE*
***BALANCE* TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN**
DIMODERASI OLEH KEPUASAN KERJA
(STUDI PADA KARYAWAN GEN Z DI PERUSAHAAN FOOD
AND BEVERAGE KOTA MALANG)

SKRIPSI

Oleh

Nur Kurniati

NIM : 210501110018

Telah Disetujui Pada Tanggal 16 Juni 2025

Dosen Pembimbing,



Ryan Basith Fasih Khan, M.M

NIP. 199311292020121005

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI, DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DIMODERASI OLEH KEPUASAN KERJA

(Studi pada Karyawan Generasi Z di Perusahaan *food and beverage* Kota Malang)

SKRIPSI

Oleh

NUR KURNIATI

NIM : [210501110018](#)

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 24 Juni 2025

Susunan Dewan Penguji:

- 1 Ketua Penguji
Dr. Romi Faslah, S.Pd.I., M.Si
NIP. 197612212023211002
- 2 Anggota Penguji
Syahirul Alim, M.M
NIP. 197712232009121002
- 3 Sekretaris Penguji
Ryan Basith Fasih Khan, M.M
NIP. 199311292020121005

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:
Ketua Program Studi,



Dr. Muhammad Sulhan, SE, MM
NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nur Kurniati
NIM : 210501110018
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

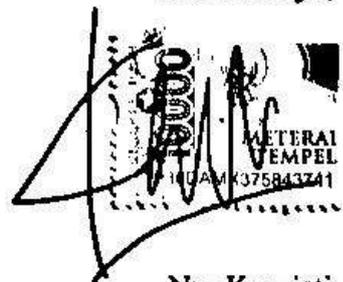
PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DIMODERASI OLEH KEPUASAN KERJA (STUDI PADA KARYAWAN GENERASI Z DI PERUSAHAAN *FOOD AND BEVERAGE* KOTA MALANG)

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 15 Juni 2025

Hormat saya,



Nur Kurniati

NIM : 210501110018

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan penuh rasa syukur yang mendalam, segala puji dan syukur kupanjatkan kepada Allah SWT, Sang Maha Pemilik Ilmu dan Kehidupan. Atas izin dan rahmat-Nya, langkah ini mampu sampai pada titik pencapaian yang selama ini hanya menjadi harap dalam doa dan usaha.

Skripsi ini kupersembahkan dengan sepenuh hati kepada:

Kedua orang tuaku tercinta,

Bapak Maksum dan Ibu Trisnawati.

kedua kakakku tersayang,

Mbak Asriyah dan Mas Ubay,

MOTTO

"Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya."

(Q.S. Al-Baqarah: 286)

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim, Segala puji hanya bagi Allah SWT, yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Dengan rahmat dan karunia-Nya, saya dapat menyelesaikan karya skripsi ini dengan penuh ketekunan dan kesabaran. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada junjungan kita, Nabi Muhammad SAW, yang telah menuntun umat ini ke jalan yang terang dan penuh berkah. Skripsi ini merupakan hasil dari proses panjang yang penuh dengan ujian, pelajaran dan doa. Setiap langkah yang saya ambil dalam penyusunannya adalah anugerah dari Allah, yang tak henti-hentinya memberi petunjuk dan kekuatan. Tanpa izin-Nya, tentu karya ini tidak akan dapat terselesaikan. Saya menyadari bahwa keberhasilan ini bukanlah semata-mata usaha saya, melainkan hasil dari dukungan, doa dan bantuan dari berbagai pihak yang telah memberikan kontribusi berarti. Untuk itu, saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. Misbahul Munir, Lc., M.EI selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Muhammad Sulhan, SE, MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Ryan Basith Fasih Khan, M. M selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang dengan sabar, bijaksana, dan memberikan arahan telah membimbing saya melalui setiap tahap penelitian ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang atas segala ilmu yang telah diberikan dalam setiap kegiatan perkuliahan.
6. Kedua orang tua penulis, Bapak Ahmad Maksun dan Ibu Trisnawati yang tiada hentinya memberikan doa, cinta, nasihat dan segala dukungan dalam setiap pengerjaan skripsi ini.
7. Kedua Kakak penulis, Mbak As dan Mas Ubay yang selalu memberikan semangat, menjadi tempat untuk bercerita, dan memberikan banyak nasihat untuk terus optimis menyelesaikan skripsi ini.
8. Ummah Nury dan Buya Nadhif yang selalu memberikan semangat, nasihat, dan selalu menjadi pengingat untuk terus semangat.
9. Keluarga besar penulis yang selalu mendampingi dan memberikan support kepada penulis.
10. Teman-teman penulis, Indah Ayu Kartika yang telah menemani penulis berjuang selama masa skripsi, Rara, Ami, Acha, Farah, yang selalu memberikan dukungan dan bantuan dalam berbagai bentuk. Ajida, Walida,

Azza yang telah menemani penulis selama masa perkuliahan. Lita, mbak intan, dan mbak Annisa yang selalu memberikan nasihat kepada penulis.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
ABSTRAK	xiii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	11
BAB II	12
KAJIAN TEORI	12
2.1. Kajian Empiris	12
2.2 Kajian Teoritis	25
2.2.1 Dukungan Organisasi	25
2.2.2 <i>Work-life balance</i>	28
2.2.3 Kepuasan Kerja	32
2.2.4 Loyalitas Karyawan	35
2.3 Hubungan Antar Variabel	38
a. Hubungan Dukungan Organisasi Terhadap Loyalitas.....	38
b. Hubungan <i>Work-life balance</i> Terhadap Loyalitas Karyawan	39

c. Hubungan dukungan organisasi terhadap loyalitas karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan kerja	40
d. Hubungan work-life balance terhadap loyalitas karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan kerja	40
2.4 Hipotesis penelitian	42
BAB III	43
METODE PENELITIAN	43
3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	43
3.2 Lokasi Penelitian	43
3.3 Populasi dan Sampel	44
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	44
3.5 Pengumpulan data	45
3.6 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	45
3.7 Definisi Operasional Variabel	46
3.8 Skala Pengukuran.....	50
3.9 Teknik Analisis Data.....	51
3.7.3 Uji Moderasi	54
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	56
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian	56
4.1.1 Pekerja generasi Z di Kota Malang.....	56
4.1.2 Perusahaan Food and Beverage di Kota Malang	57
4.2 Deskripsi Karakteristik Responden.....	57
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	58
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	58
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	59

4.2.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	59
4.2.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Perusahaan Tempat Bekerja	60
4.3	Deskripsi Variabel Penelitian	61
4.3.1	Distribusi Frekuensi Variabel Dukungan Organisasi (X1).....	62
4.3.2	Distribusi Frekuensi Variabel Work-life balance (X2).....	62
4.3.3	Distribusi Frekuensi Variabel Loyalitas Karyawan (Y).....	63
4.3.4	Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)	64
4.4	Hasil Analisis Data Partial least Square (PLS)	64
4.4.1	Analisis Model Pengukuran (outer model)	65
4.4.2	Analisis Model Struktural (Inner Model).....	77
4.5	Pengujian Hipotesis	81
4.5.1	Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan.....	83
4.5.2	Pengaruh Work-Life Balance terhadap Loyalitas Karyawan.....	83
4.5.3	Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan dimoderasi oleh Kepuasan Kerja	84
4.5.4	Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan dimoderasi oleh Kepuasan Kerja	84
4.6	Pembahasan Hasil Penelitian	85
4.6.1	Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan.....	85
4.6.2	Pengaruh Work-Life Balance terhadap Loyalitas Karyawan.....	87
4.6.3	Peran Kepuasan Kerja Dalam Memoderasi Dukungan Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan	89
4.6.4	Peran Kepuasan Kerja Dalam Memoderasi Work-Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan	91
BAB V	94
PENUTUPAN	94

5.1 KESIMPULAN.....	94
5.2 SARAN.....	95
DAFTAR PUSTAKA.....	97

ABSTRAK

Kurniati, Nur. 2025, SKRIPSI. Pengaruh Dukungan Organisasi dan *Work-Life Balance* terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Karyawan Generasi Z di Perusahaan *Food and Beverage* Kota Malang).

Pembimbing: Ryan Basith Fasih Khan, M.M

Kata Kunci: Dukungan Organisasi, *Work-Life Balance*, Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan, Generasi Z.

Generasi Z dikenal memiliki karakteristik unik seperti kebutuhan akan fleksibilitas, perhatian terhadap kesehatan mental, serta ekspektasi terhadap lingkungan kerja yang suportif. Di Kota Malang, industri food and beverage menjadi salah satu sektor yang banyak menyerap tenaga kerja dari generasi ini. Namun, tantangan loyalitas karyawan dari generasi Z masih menjadi perhatian utama karena tingginya tingkat turnover yang terjadi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dukungan organisasi dan work-life balance terhadap loyalitas karyawan dengan mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan penyebaran kuesioner kepada 165 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS versi 3.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan generasi Z. Namun, kepuasan kerja tidak terbukti memoderasi hubungan antara kedua variabel tersebut terhadap loyalitas. Temuan ini memberikan implikasi bagi manajemen untuk menciptakan strategi peningkatan loyalitas melalui peningkatan keseimbangan kerja dan dukungan organisasi yang nyata dan berkelanjutan.

ABSTRACT

Kurniati, Nur. 2025, THESIS. The Influence of Organizational Support and Work-Life Balance on Employee Loyalty with Job Satisfaction as a Moderating Variable (A Study on Generation Z Employees in Food and Beverage Companies in Malang City).

Advisor: Ryan Basith Fasih Khan, M.M

Keywords: Organizational Support, Work-Life Balance, Job Satisfaction, Employee Loyalty, Generation Z.

Generation Z is known for its unique traits, such as the need for flexibility, mental health awareness, and expectations for a supportive work environment. In Malang City, the food and beverage industry is one of the key sectors employing this generation. However, the issue of low employee loyalty and high turnover remains a significant challenge for employers.

This study aims to analyze the influence of organizational support and work-life balance on employee loyalty, with job satisfaction as a moderating variable. A quantitative approach was applied, using a questionnaire distributed to 165 respondents. Data were analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Square (PLS-SEM) with SmartPLS version 3.0.

The results indicate that both organizational support and work-life balance have a positive and significant impact on employee loyalty among Generation Z. However, job satisfaction does not significantly moderate the relationship between the independent variables and loyalty. These findings imply the importance of focusing on supportive and balanced work environments to enhance loyalty among young employees.

مستخلص البحث

كورنياتي, نور. 2025. الرسالة. تأثير دعم المنظمة وتوازن الحياة والعمل على ولاء الموظفين مع رضا (في شركات الأغذية والمشروبات في مدينة مالانغ Z دراسة على موظفي الجيل) العمل كمتغير معدل المشرف: ريان باسيح فسيح خان، ماجستير في الإدارة
Z. الكلمات المفتاحية: دعم المنظمة، توازن الحياة والعمل، رضا العمل، ولاء الموظف، الجيل

بخصائصه الفريدة مثل الحاجة إلى المرونة، والاهتمام بالصحة النفسية، وتوقعاته العالية تجاه Z يُعرف الجيل بيئة العمل الداعمة. في مدينة مالانغ، تُعد صناعة الأغذية والمشروبات من القطاعات الرئيسية التي توظف هذا الجيل. ومع ذلك، لا تزال مسألة انخفاض ولاء الموظفين وارتفاع معدل دوران العمل تمثل تحدياً كبيراً

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير دعم المنظمة وتوازن الحياة والعمل على ولاء الموظفين، مع النظر في رضا العمل كمتغير معدل. استخدم البحث المنهج الكمي من خلال استبيان تم توزيعه على 165 مستجيباً. وتم (PLS-SEM) تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية على أساس المربعات الصغرى الجزئية الإصدار SmartPLS 3.0 باستخدام برنامج

أظهرت نتائج الدراسة أن دعم المنظمة وتوازن الحياة والعمل لهما تأثير إيجابي ومعنوي على ولاء الموظفين ومع ذلك، لم يثبت أن رضا العمل يعدل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والولاء. وتشير هذه Z من الجيل النتائج إلى أهمية تعزيز بيئة العمل الداعمة والمتوازنة لتحسين ولاء الموظفين الشباب

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran sentral dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan karena SDM berfungsi sebagai penggerak utama dalam operasional perusahaan. Rivai (2015) menyatakan bahwa manajemen SDM berperan penting dalam mengatur dan memanfaatkan tenaga kerja agar dapat bekerja secara optimal, efisien, dan efektif. Pengelolaan SDM yang baik akan menciptakan suasana kerja yang kondusif, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan tersebut mampu mendorong munculnya loyalitas terhadap perusahaan karena karyawan merasa diakui dan dihargai. Oleh karena itu, manajemen SDM yang efektif dapat menjadi pilar penting dalam pencapaian visi jangka panjang perusahaan.

Melihat pentingnya posisi SDM, maka loyalitas karyawan menjadi aspek yang tidak boleh diabaikan oleh perusahaan. Loyalitas ini berkaitan erat dengan tingkat perputaran tenaga kerja, produktivitas individu, hingga reputasi perusahaan itu sendiri. Menurut Preko & Adjetey (2013), ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, maka ia cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja. Hal ini tentu saja akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja. Maka dari itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang dapat mendukung kepuasan kerja untuk menumbuhkan loyalitas yang kuat.

Loyalitas yang tinggi tidak hanya menurunkan angka turnover, namun juga berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas serta citra perusahaan di mata publik.

Kota Malang dikenal sebagai kota wisata dan kota pelajar, kota Malang mengalami pertumbuhan pesat dalam sektor kuliner. Pertumbuhan ini didorong oleh meningkatnya jumlah kafe dan restoran yang tersebar di Kota Malang. Menurut data Dinas Tenaga Kerja, Penanaman Modal, dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Malang, jumlah izin kafe meningkat dari 571 pada tahun 2021 menjadi 2.051 pada tahun 2023. Pertumbuhan industri F&B ini menciptakan banyak lapangan kerja, yang sebagian besar diisi oleh Generasi Z. Sebagai kota dengan banyak institusi pendidikan, Malang menarik banyak anak muda yang mencari pengalaman kerja di sektor ini. Mereka tertarik pada lingkungan kerja yang dinamis dan fleksibel, yang sesuai dengan karakteristik Gen Z.

Berdasarkan data dari BPS, Survei Angkatan Kerja Kota Malang tahun 2024, Di Kota Malang generasi yang mendominasi sebagai tenaga kerja terbanyak adalah generasi Z dengan usia 25-29 tahun dengan jumlah total 54.418 pada tahun 2023 dan 50.079 pada tahun 2024 dan Dengan jumlah total tenaga kerja sebanyak 436.742 jiwa, sektor jasa menyerap lebih dari 76% dari total angkatan kerja di Kota Malang. Ini menunjukkan dominasi sektor jasa dalam perekonomian lokal. sektor jasa mencakup berbagai bidang, termasuk Pendidikan, Kesehatan, Transportasi, Pariwisata dan hospitality (perhotelan dan restoran), Food and Beverage (F&B) seperti kafe, restoran, kedai minuman, dan sejenisnya.

Kota Malang yang dikenal sebagai kota pelajar dan wisata, subsektor F&B menjadi bagian vital dari sektor jasa. Banyaknya kafe, restoran, dan tempat kuliner modern yang menjamur di berbagai titik kota menunjukkan bahwa industri ini tidak hanya berkembang pesat, tetapi juga menyerap banyak tenaga kerja, terutama dari kalangan muda (Generasi Z). Dengan demikian, perusahaan jasa, khususnya di bidang F&B, menjadi tulang punggung penyerapan tenaga kerja di Kota Malang, menjadikannya sektor strategis untuk diteliti lebih lanjut, terutama dalam konteks loyalitas karyawan, dukungan organisasi, dan work-life balance

Generasi Z merupakan generasi yang lahir pada tahun 1997-2012 generasi ini merupakan generasi yang tumbuh dan akrab dengan teknologi dan internet, Gen Z juga merupakan generasi yang terbuka dengan berbagai kemajuan, orientasi, dan ekspresi diri, mereka juga peduli dengan isu-isu sosial, lingkungan, dan mental health. Namun Gen Z juga menghadapi beberapa tantangan yaitu tekanan dari media sosial, kecemasan sosial, dan kesehatan mental hal ini juga membuat gen Z memiliki preferensi yang beda dari generasi sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh (Ahmad, 2023) menyebutkan bahwa generasi Z tidak mudah merasa puas jika hanya diberi insentif materi saja. Mereka cenderung mencari hal lain seperti fleksibilitas kerja, lingkungan kerja yang positif, dukungan dari organisasi, dan memiliki kesempatan untuk berkembang. Generasi Z juga merasa lebih puas jika mampu menyelesaikan pekerjaan atau tugasnya dengan kemampuannya dibanding dengan pemberian reward atau imbalan berupa materi oleh karena itu generasi Z lebih menyukai insentif nonmateri yaitu lingkungan kerja yang positif dan pelatihan serta pengembangan.

Generasi Z dianggap generasi yang minim loyalitas karena memiliki preferensi yang berubah-ubah, mereka tidak takut untuk kehilangan pekerjaan mereka, mereka lebih memilih fleksibilitas dalam pekerjaan dan mereka, generasi ini lebih aware dengan kesehatan mental dan work-life balance mereka akan menghindari pekerjaan dan lingkungan yang toxic. Hal ini terbukti dari sebuah studi yang menyatakan 49% dari generasi Z berencana untuk meninggalkan pekerjaan mereka dalam 2 tahun pertama, sementara 61% berencana untuk melakukannya dalam 3 tahun (Deloitte, 2024).

Loyalitas karyawan menjadi elemen penting dalam menjaga keberlangsungan kegiatan operasional serta stabilitas jangka panjang perusahaan. Hal ini semakin menantang di sektor Food and Beverage (F&B) yang banyak mempekerjakan generasi Z, generasi yang memiliki kecenderungan mobilitas kerja tinggi. Gen Z dikenal memiliki karakteristik berbeda dari generasi sebelumnya, termasuk dalam preferensi kerja. Salah satu fenomena yang menonjol adalah meningkatnya praktik job hopping di kalangan mereka. Tidak sedikit dari generasi ini yang memilih keluar dari pekerjaan karena alasan kenyamanan, meskipun belum memiliki alternatif pekerjaan lain yang pasti (Yang, et al., 2023). Berdasarkan laporan dari media Prachachat, Dr. Thitima Chaimongkol yang merupakan pakar dalam bidang pengembangan SDM di Thailand mengungkapkan bahwa tingkat turnover pada generasi Z tergolong tinggi. Secara umum, angka turnover di perusahaan-perusahaan di Thailand berkisar 10%. Namun, setelah Generasi Z mulai memasuki dunia kerja, angka tersebut mengalami peningkatan menjadi sekitar 12 hingga 15 persen. pada tahun 2021 terjadi peningkatan job hopping di kalangan Gen

Z sebesar 40 persen lebih banyak dibandingkan dengan tahun sebelumnya (Berger, 2022). Hal ini tentunya akan meningkatkan resiko turnover di perusahaan.

Tingginya angka turnover menimbulkan dampak negatif terhadap performa dan stabilitas perusahaan. (Miftahurrohman, et al., 2024) menyebutkan bahwa rendahnya loyalitas menyebabkan karyawan keluar dalam waktu yang relatif singkat, sehingga organisasi harus terus-menerus melakukan perekrutan baru. Proses perekrutan ini membutuhkan biaya, waktu, dan sumber daya yang besar. Selain itu, karyawan baru memerlukan waktu untuk beradaptasi, yang dapat memperlambat laju produktivitas perusahaan dalam jangka pendek.

Terdapat berbagai faktor yang dapat berkontribusi terhadap tingkat loyalitas karyawan dalam suatu organisasi. Dalam penelitian ini, penulis memusatkan perhatian pada beberapa variabel utama yang dianggap memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas tersebut, yaitu dukungan organisasi dan work-life balance menurut Hermawan & Riana (2014) mengklasifikasikan faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan ke dalam dua kategori, yakni motivator factors dan hygiene factors. Dalam konteks penelitian ini, work-life balance dan kepuasan kerja termasuk dalam kelompok hygiene factors karena berperan dalam menciptakan kenyamanan dan keseimbangan dalam bekerja. Sementara itu, dukungan organisasi dapat diposisikan sebagai elemen penting yang memberikan dorongan positif secara psikologis bagi karyawan. Ketiga faktor ini memiliki peranan strategis dalam membentuk loyalitas karyawan, khususnya di kalangan Generasi Z.

Dukungan organisasi dapat diartikan sebagai persepsi karyawan bahwa perusahaan menghargai kontribusi mereka dan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Ketika individu merasa didukung, mereka akan lebih terikat secara emosional dengan tempat kerja, serta mengembangkan rasa memiliki yang mendorong tanggung jawab dan motivasi kerja. Hubungan positif ini tidak hanya meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan, tetapi juga berdampak pada peningkatan kinerja, inovasi, serta kontribusi jangka panjang terhadap organisasi. (Nuswantoro, 2021). Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (work-life balance) memegang peran penting dalam membentuk loyalitas karyawan. Ketika individu merasa mampu mengelola waktu dan energi secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan personal, mereka cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, semangat kerja yang lebih stabil, serta hubungan interpersonal yang positif di lingkungan kerja. Situasi ini mencerminkan kapasitas karyawan dalam menjaga batas yang sehat antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi. (Vebrianthy et al., 2022)

Meskipun penelitian sebelumnya telah menguji hubungan antara faktor-faktor dukungan organisasi dan work-life balance dan loyalitas kerja, namun terdapat perbedaan dalam kesimpulan yang dihasilkan. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya celah dalam penelitian terdahulu yang masih belum menjelaskan secara menyeluruh. Untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang hubungan antara variabel-variabel tersebut dan loyalitas kerja karyawan.

Berdasarkan temuan Nuswantoro (2021), dukungan organisasi menjadi salah satu faktor yang secara positif dan signifikan meningkatkan loyalitas karyawan

dalam suatu organisasi. Berbeda dengan hasil sebelumnya, studi yang dilakukan oleh Malanuwa et al. (2023) menyimpulkan bahwa dukungan organisasi tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap loyalitas kerja, meskipun kecenderungannya tetap menunjukkan arah positif.

Kajian sebelumnya menurut Aliya & Saragih (2020) dan Vebrianthy et al (2022) work-life balance berdampak positif yang signifikan terhadap loyalitas karyawan, karena perusahaan-perusahaan saat ini semakin mengutamakan program-program yang bertujuan untuk menjaga work-life balance dan komitmen kerja guna memastikan kepuasan karyawan. Ketidak seimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dapat menyebabkan karyawan kehilangan harmoni antara tugas profesional dan kehidupan pribadi mereka, yang akhirnya mengakibatkan kurangnya waktu luang, peningkatan tingkat stres, penurunan kesehatan, dan akhirnya, menurunnya kualitas kerja dan kesejahteraan mental.

Sebaliknya, Qodrizana (2018) menemukan bahwa work-life balance tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan. Dengan kata lain, upaya perusahaan dalam menjaga keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi belum tentu berdampak langsung pada peningkatan loyalitas.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja dianalisis sebagai variabel moderasi yang berpotensi memperkuat maupun melemahkan pengaruh antara dukungan organisasi dan work-life balance terhadap loyalitas karyawan. Terkait hal tersebut, Fadhlani (2022) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja mampu memoderasi secara signifikan hubungan antara kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap niat untuk keluar dari pekerjaan (turnover intention). Temuan ini mengindikasikan

bahwa kepuasan kerja tidak hanya berperan sebagai variabel independen, tetapi juga memiliki peran strategis dalam memengaruhi kekuatan hubungan antar variabel lain dalam suatu organisasi.

Namun, terdapat penelitian lain yang telah menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa work-life balance yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak positif pada kinerja karyawan. (Gunawan, et al., 2024) Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun penelitian ini berfokus pada moderasi, ada dimensi lain yang relevan, yaitu mediasi, yang telah dibahas dalam literatur sebelumnya. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menambah pemahaman tentang bagaimana kepuasan kerja dapat memoderasi hubungan antara work-life balance dan kinerja, tetapi juga membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut yang dapat mengeksplorasi peran ganda kepuasan kerja dalam konteks yang lebih luas.

Penelitian lain menunjukkan bahwa work life balance memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Cemerlang Plastindo Group. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa tidak hanya work-life balance yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja, tetapi juga motivasi kerja berperan sebagai moderator yang memperkuat hubungan tersebut (Fidhdho, et al., 2024) Temuan ini memberikan bukti empiris yang mendukung pentingnya work-life balance, serta dukungan organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat berimplikasi pada loyalitas karyawan.

Fenomena ini benar-benar terlihat di lingkungan kerja, khususnya pada karyawan Generasi Z yang mendominasi *sektor food and beverage* di Kota Malang.

Generasi Z dikenal memiliki ekspektasi kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya mereka lebih menghargai fleksibilitas, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta lingkungan kerja yang suportif dan terbuka. Dalam berbagai perusahaan F&B di Kota Malang, banyak karyawan Gen Z yang mengeluhkan tekanan kerja yang tinggi, jam kerja yang tidak fleksibel, hingga minimnya dukungan emosional dan profesional dari atasan. Akibatnya, loyalitas mereka terhadap perusahaan menjadi labil dan banyak dari mereka cenderung berpindah kerja jika kebutuhan dasar tersebut tidak terpenuhi. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas tidak bisa dipaksakan semata-mata melalui gaji atau kontrak kerja, melainkan harus dibangun melalui pengalaman kerja yang memuaskan dan seimbang.

Dalam konteks ini, kepuasan kerja berperan penting sebagai penentu apakah dukungan organisasi dan *work-life balance* akan benar-benar berdampak pada loyalitas karyawan. Bagi karyawan Gen Z di Kota Malang, kepuasan kerja lahir dari lingkungan kerja yang menghargai kontribusi individu, memberikan ruang untuk berkembang, dan tidak mengorbankan kehidupan pribadi. Ketika perusahaan mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung dan memenuhi harapan mereka, maka loyalitas akan tumbuh secara alami. Sebaliknya, jika kepuasan kerja rendah, maka sekalipun terdapat dukungan organisasi dan kebijakan *work-life balance*, loyalitas tetap sulit terbangun. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk memberikan gambaran empiris mengenai bagaimana hubungan antara variabel-variabel tersebut secara nyata memengaruhi loyalitas karyawan Gen Z di industri *food and beverage* Kota Malang, serta menjadi acuan bagi perusahaan dalam

menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif terhadap karakter generasi ini.

Berdasarkan fenomena dan latar belakang yang telah dijelaskan, serta adanya kesenjangan dalam studi penelitian terdahulu mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan, penelitian ini akan mengkaji "Pengaruh Dukungan Organisasi dan Work-life balance Terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi."

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah dukungan organisasi memengaruhi loyalitas karyawan generasi Z di perusahaan *food and beverage* Kota Malang?
2. Apakah *work-life balance* memengaruhi loyalitas karyawan Generasi Z di perusahaan *food and beverage* Kota Malang?
3. Apakah kepuasan kerja memoderasi pengaruh dukungan organisasi terhadap loyalitas karyawan generasi Z di perusahaan *food and beverage* Kota Malang?
4. Apakah kepuasan kerja memoderasi pengaruh *work-life balance* terhadap loyalitas karyawan generasi Z di perusahaan *food and beverage* Kota Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menguji dan menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap loyalitas karyawan generasi Z di perusahaan *food and beverage* Kota Malang.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap loyalitas karyawan generasi Z di perusahaan *food and beverage* Kota Malang.

3. Menguji dan menganalisis apakah kepuasan kerja memoderasi pengaruh dukungan organisasi terhadap loyalitas karyawan generasi Z di perusahaan *food and beverage* Kota Malang.
4. Menguji menganalisis apakah kepuasan kerja memoderasi pengaruh *work-life balance* terhadap loyalitas karyawan generasi Z di perusahaan *food and beverage* Kota Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Kontribusi Teoritis: Penelitian ini akan menyumbang pemahaman yang lebih dalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan generasi Z di perusahaan *food and beverage* Kota Malang.
2. Implikasi Manajerial: Temuan dari penelitian ini dapat memberikan wawasan berharga bagi manajer dalam mengembangkan kebijakan dan praktik yang mendukung kesejahteraan karyawan dan meningkatkan loyalitas mereka.
3. Pengembangan Kebijakan Organisasi: Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai landasan untuk pengembangan kebijakan organisasi yang lebih efektif dalam mendukung karyawan dan meningkatkan kinerja mereka.
4. Pemahaman Lebih Lanjut tentang Kepuasan Kerja: Penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang peran kepuasan kerja sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara faktor-faktor tertentu dan loyalitas karyawan, sehingga dapat membantu organisasi dalam merancang strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan loyalitas karyawan.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1. Kajian Empiris

Beberapa penelitian telah meneliti hubungan antara variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu Dukungan Organisasi, dan *work-life balance*, dan loyalitas Karyawan sebagai berikut :

1. Vebrianthy, Abbas, dan Sabilalo (2022)

Sebuah studi yang dilakukan pada perusahaan properti di Kota Kendari meneliti hubungan antara pengaturan kerja fleksibel, *work-life balance*, dan keterikatan karyawan terhadap loyalitas kerja. Temuan dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam pengaturan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat loyalitas karyawan. Artinya, meskipun terdapat peningkatan pada aspek-aspek fleksibilitas kerja, hal tersebut tidak secara langsung berdampak pada peningkatan loyalitas. Sebaliknya, *work-life balance* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi perhatian dan dukungan perusahaan terhadap keseimbangan kehidupan kerja karyawan, maka semakin besar pula kemungkinan karyawan untuk menunjukkan loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi.

2. Muhammad Iqbal Muhaimin, Rizky Fauzan, Pramana Saputra, Karsim (2025)

"Pengaruh Reward dan *Work-Life Balance* terhadap Retensi Karyawan melalui Job Satisfaction sebagai Mediasi pada Generasi Z di Coffee Shop Pontianak" bertujuan untuk menguji pengaruh reward dan work-life balance terhadap retensi karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM) berbasis SmartPLS 4 terhadap 148 responden yang merupakan karyawan Gen Z di berbagai coffee shop di Kota Pontianak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* dan *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan selanjutnya kepuasan kerja memiliki pengaruh kuat terhadap retensi karyawan. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara reward dan retensi, serta antara work-life balance dan retensi. Temuan ini menegaskan bahwa untuk meningkatkan loyalitas dan keinginan bertahan karyawan Gen Z, perusahaan perlu memperhatikan sistem penghargaan dan keseimbangan kerja-hidup yang mereka rasakan.

3. Malanuwa, Ibrahim, Yakup, Karundeng (2023)

Pengaruh Tunjangan Kinerja, Pelatihan, Kedisiplinan Dan Dukungan Organisasi Terhadap Loyalitas Kerja Pegawai. hasil analisis statistik menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki arah pengaruh positif namun tidak mencapai tingkat signifikansi terhadap loyalitas. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun organisasi telah memberikan perhatian melalui aspek-aspek seperti penghargaan, kepedulian, pengembangan, lingkungan kerja yang kondusif, dan kesejahteraan, hal tersebut belum cukup kuat untuk meningkatkan loyalitas pegawai. Salah satu kemungkinan

penyebabnya adalah persepsi pegawai yang belum sepenuhnya merasakan manfaat nyata dari bentuk dukungan yang diberikan.

4. Nuswantoro (2021)

Pengaruh Dukungan Organisasi, Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Yang Berimplementasi Pada Loyalitas (Studi Kasus Pada BPR Arto Moro Semarang). Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan. Temuan ini didasarkan pada pengujian hipotesis yang menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel tersebut terbukti secara statistik, sehingga mendukung pernyataan bahwa semakin tinggi persepsi dukungan yang diberikan oleh organisasi, maka semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk menunjukkan loyalitas terhadap tempat mereka bekerja.

5. Yusuf, Husainah, Haryoto, Hidayatullah (2023)

Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Generasi Milenial Yang Bekerja pada Perusahaan Swasta di Wilayah Kota Tangerang Selatan. Penelitian ini mengungkapkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan loyalitas kerja pada karyawan Generasi Milenial yang bekerja di sektor swasta di wilayah Kota Tangerang Selatan. Hasil analisis menunjukkan bahwa semakin besar tingkat fleksibilitas yang diberikan oleh perusahaan, semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk menunjukkan loyalitas terhadap tempat mereka bekerja. Temuan ini menegaskan bahwa pengaturan kerja yang

fleksibel mampu menciptakan kenyamanan dan kepercayaan, yang pada akhirnya memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan organisasi.

6. Isnaeni, Nova, Aditama (2023)

Motivasi Dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Di Divisi HR Service (PT Pesta Pora Abadi). Penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi dan budaya organisasi memiliki kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, khususnya di Divisi HR Service. Oleh karena itu, perusahaan perlu menjaga dan mengembangkan kualitas motivasi serta budaya kerja yang ada, guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar fokus dikembangkan pada variabel lain yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja, serta dilakukan pada divisi atau unit kerja yang berbeda. Temuan ini juga memperlihatkan bahwa kombinasi antara motivasi dan budaya organisasi memiliki peranan yang cukup berarti dalam membentuk performa karyawan. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia yang optimal menjadi elemen kunci dalam mendukung efektivitas organisasi secara menyeluruh.

7. Capnary, Rachmawati, Agung (2018)

The Influence Of Flexibility Of Work To Loyalty And Employee Satisfaction Mediated By Work-life balance To Employees With Millennial Generation Background In Indonesia Startup Companies. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam pengaturan kerja berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan loyalitas dan kepuasan karyawan. Lebih lanjut, studi ini juga mengungkap bahwa *work-life balance*

berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara fleksibilitas kerja dan loyalitas, namun tidak memiliki fungsi mediasi dalam kaitannya dengan kepuasan kerja. Hasil ini menggambarkan bahwa pada karyawan milenial yang bekerja di lingkungan startup, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan lebih berdampak terhadap loyalitas dibandingkan terhadap kepuasan kerja.

8. Muliawati (2020)

Peran *Work-life balance* Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial. Hasilnya menjelaskan bahwa *Work-life balance* merupakan salah satu faktor yang berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama ketika diiringi dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi mendorong terciptanya rasa puas dalam bekerja, yang pada akhirnya tercermin dalam peningkatan performa individu di tempat kerja.

9. Fauzi (2020)

Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Multiguna International Persada Kantor Region Jawa Timur. Analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi memberikan pengaruh secara langsung terhadap loyalitas karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti memiliki kontribusi langsung dalam membentuk loyalitas tersebut. Temuan ini menegaskan bahwa kedua variabel tersebut memainkan peran penting dalam memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi.

10. Ajeng Ayu Melaty, Arga Sutrisna, dan Nita Fauziah Oktaviani (2024)

"Pengaruh Kompensasi dan Work Life Balance terhadap Loyalitas Karyawan Gen Z di Kota Tasikmalaya (Survei pada Karyawan Gen Z di Sektor Formal)" bertujuan untuk menganalisis sejauh mana kompensasi dan work life balance memengaruhi loyalitas kerja karyawan Generasi Z. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode regresi linier berganda terhadap 100 responden Gen Z yang bekerja di sektor formal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik kompensasi maupun work life balance secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat kompensasi yang diberikan dan semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi yang dirasakan, maka semakin tinggi pula tingkat loyalitas karyawan Gen Z terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

11. Gounder, Govender (2019)

Studi ini mengindikasikan bahwa *work-life balance* memiliki keterkaitan yang kuat dengan kepuasan kerja dan berfungsi sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan tersebut. Ketika karyawan mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, tingkat kepuasan kerja cenderung meningkat. Selain itu, dukungan dari atasan berperan dalam menciptakan fleksibilitas kerja yang lebih besar serta membantu menekan potensi konflik antara peran di tempat kerja dan di lingkungan keluarga. Di sisi lain, kompensasi dalam bentuk gaji dan kesempatan promosi juga memengaruhi kepuasan, meskipun terdapat persepsi bahwa imbalan finansial belum sepenuhnya sesuai harapan.

12. Attar, Melis, Çağlıyan, Vural Abdul-Kareem, Aleem (2020)

Penelitian ini mengidentifikasi bahwa tingkat stres kerja memiliki hubungan yang berlawanan arah dengan kepuasan kerja, di mana peningkatan stres cenderung disertai dengan penurunan tingkat kepuasan. Sebaliknya, *work-life balance* menunjukkan kontribusi positif terhadap kepuasan kerja; semakin seimbang kehidupan kerja dan pribadi karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasannya. Namun demikian, *work-life balance* tidak terbukti memainkan peran moderasi dalam kaitan antara stres kerja dan kepuasan kerja, karena keberadaannya tidak memperkuat maupun memperlemah hubungan tersebut secara signifikan.

13. Mardana, Simanjorang (2022)

Hasil dari penelitian Mardana & Simanjorang ini menunjukkan bahwa Perceived Organizational Support dan *Work-life balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap Employee Job Loyalty (loyalitas kerja karyawan) di PT Alamjaya Wirasantosa. Perceived Organizational Support berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan *Work-life balance* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan

14. Agarwal, Bhakuni (2024)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap Job Satisfaction, yang selanjutnya meningkatkan employee performance. Analisis regresi mengungkapkan bahwa semakin baik keseimbangan kerja-hidup seseorang, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dan kinerja mereka. Temuan kualitatif juga mendukung hasil ini, dengan

banyak responden menekankan pentingnya fleksibilitas kerja, dukungan organisasi, dan manajemen stres dalam meningkatkan keseimbangan kerja-hidup dan kinerja mereka

15. Malau, A. G. (2023)

Studi ini menunjukkan bahwa *work-life balance* memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja dosen pada institusi pendidikan maritim di Jakarta. Namun demikian, variabel dukungan organisasi tidak berperan sebagai pemoderasi dalam hubungan tersebut. Sebaliknya, kepuasan kerja terbukti mampu memperkuat pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja, sehingga berfungsi secara signifikan sebagai variabel moderasi.

Tabel 2.1

Penelitian terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode dan Variabel	Hasil penelitian
1	Vebrianty, Abbas, dan Sabilalo (2022)	Pengaruh Pengaturan Kerja Yang Fleksibel, <i>Work-life balance</i> Dan Keterikatan Karyawan Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Pada Perusahaan Properti Di Kota Kendari.	kuantitatif dengan metode survei. Metode yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Pengaturan Kerja Fleksibel (X1) Keseimbangan Kehidupan Kerja (X2) Keterikatan Karyawan (X3) Loyalitas Kerja (Y)	kebijakan kerja fleksibel tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, <i>work-life balance</i> menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan terhadap loyalitas. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik tingkat keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin besar kemungkinan mereka untuk menunjukkan loyalitas terhadap organisasi.
2	Muhammad Iqbal Muhaimin, Rizky	Pengaruh Reward dan Work-Life Balance	SEM SmartPLS, Variabel: Reward, Work Life Balance, Kepuasan Kerja	Reward dan work life balance berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan

No	Peneliti	Judul	Metode dan Variabel	Hasil penelitian
	Fauzan, Pramana Saputra, dan Karsim (2025)	terhadap Retensi Karyawan melalui Job Satisfaction sebagai Mediasi pada Generasi Z di Coffee Shop Pontianak	(mediasi), Retensi Karyawan	kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi retensi karyawan Gen Z. Kepuasan kerja memediasi pengaruh reward dan WLB terhadap retensi. Fokus pada sektor F&B.
3	Malanuwa, Ibrahim, Yakup, Karundeng (2023)	Pengaruh Tunjangan Kinerja, Pelatihan, Kedisiplinan Dan Dukungan Organisasi Terhadap Loyalitas Kerja Pegawai.	Variabel dependen loyalitas kerja pegawai (Y1) Variabel independen tunjangan kinerja (X1) Pelatihan(X2) Kedisiplinan(X3) dukungan organisasi(X4) Metode penelitian yang digunakan dalam studi tersebut adalah metode kuantitatif, khususnya analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam konteks loyalitas kerja pegawai di Dinas Pemberdayaan masyarakat dan Desa.	dukungan organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap loyalitas kerja. Dukungan organisasi yang tinggi tidak membuat loyalitas kerja pegawai menjadi meningkat.
4	Nuswantoro (2021)	Pengaruh Dukungan Organisasi, Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Yang Berimplementasi Pada Loyalitas (Studi Kasus Pada BPR Arto Moro Semarang).	Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian kuantitatif, dilakukan di BPR Arto Moro Semarang. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda dan pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner . dukungan organisasi (X1)	dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan.

No	Peneliti	Judul	Metode dan Variabel	Hasil penelitian
			budaya organisasi (X2) employee engagement loyalitas karyawan (X)	
5	Yusuf, Husainah, Haryoto, Hidayatullah (2023)	Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Generasi Milenial Yang Bekerja pada Perusahaan Swasta di Wilayah Kota Tangerang Selatan	menggunakan pendekatan kuantitatif dan regresi linear berganda untuk mengevaluasi peranan fleksibilitas kerja serta kepuasan kerja terhadap loyalitas tenaga kerja milenial di perusahaan swasta di Tangerang Selatan. Variabel independen Fleksibilitas kerja (X1) Kepuasan kerja (X2) Variabel dependen Loyalitas Kerja (Y1)	Hasilnya menunjukkan bahwa keduanya fleksibilitas pengaturan kerja dan kepuasan karyawan secara individual dan simultan berkontribusi positif terhadap loyalitas kerja generasi tersebut.
6	Isnaeni, Nova, Aditama (2023)	Motivasi Dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Di Divisi HR Service (PT Pesta Pora Abadi).	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang diterapkan untuk meneliti sampel tertentu, menggunakan analisis data bersifat statistik/kuantitatif motivasi (X1) dan budaya organisasi (X2) kinerja karyawan (Y).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan budaya organisasi memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan di Divisi HR Service. Kedua variabel tersebut, ketika digabungkan, mampu menjelaskan sebagian variasi dalam performa kerja karyawan, yang mengindikasikan peran pentingnya dalam mendukung produktivitas di lingkungan organisasi.
7	Capnary, Rachmawati, Agung (2018)	<i>The Influence Of Flexibility Of Work To Loyalty And Employee Satisfaction Mediated By Work-life balance To Employees Wit</i>	Penelitian ini dilakukan menggunakan teknik pengambilan sampel convenience dan snowball kepada 121 responden. Data yang diperoleh dari responden diproses	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap loyalitas dan kepuasan karyawan. Namun, fleksibilitas

No	Peneliti	Judul	Metode dan Variabel	Hasil penelitian
		<i>h Millennial Generation Background In Indonesia Startup Companies.</i>	dan dianalisis menggunakan model persamaan struktural <i>Flexibility of Work</i> (X1) Employee Satisfaction (Y1) Employee Loyalty (Y2) Variabel mediasi <i>Work-life balance</i>	kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap loyalitas dan kepuasan karyawan. Penelitian ini membuktikan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh mediasi parsial dalam hubungan antara fleksibilitas kerja dan loyalitas.
8	Muliawati (2020)	Peran <i>Work-life balance</i> Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial.	Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur. Variabel independen <i>Work-life balance</i> (X1) Kepuasan kerja (X2) Variabel dependen Kinerja karyawan (Y1)	Temuan studi ini mengindikasikan bahwa keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan berkontribusi secara positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hubungan tersebut juga diperkuat melalui kepuasan kerja, yang berperan sebagai jalur tidak langsung dalam menghubungkan <i>work-life balance</i> dengan performa individu di tempat kerja.
9	Fauzi (2020)	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Multiguna International Persada Kantor Region Jawa Timur.	metode kuantitatif Persepsi Dukungan Organisasi (X1), Komunikasi Organisasi (X2), Loyalitas Karyawan (Y)	pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap loyalitas karyawan Dan terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan.
10	Ajeng Ayu Melaty, Arga Sutrisna, dan Nita	Pengaruh Kompensasi dan Work Life Balance terhadap	Kuantitatif Variabel: Kompensasi, Work Life Balance, Loyalitas Karyawan	Kompensasi dan work life balance berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap

No	Peneliti	Judul	Metode dan Variabel	Hasil penelitian
	Fauziah Oktaviani (2024)	Loyalitas Karyawan Gen Z di Kota Tasikmalaya		loyalitas karyawan Gen Z di sektor formal di Tasikmalaya.
11	Gounder, Govender (2019)	The Moderating Effect of <i>Work-life balance</i> on Job Satisfaction	Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei. Job Satisfaction (Y) <i>Work-life balance</i> (Z)	menemukan bahwa <i>Work-life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction dan berperan sebagai variabel moderasi. Semakin baik keseimbangan kerja-hidup, semakin tinggi kepuasan kerja. Dukungan atasan meningkatkan fleksibilitas kerja dan mengurangi konflik kerja-keluarga. Gaji dan promosi memiliki dampak signifikan, tetapi gaji dinilai kurang memadai. Faktor yang perlu diperbaiki: gaji dan program bantuan karyawan (EAPs).
12	Attar, Melis, Çağlıyan, Vural Abdul-Kareem, Aleem (2020)	<i>Evaluating the Moderating Role of Work-Life Balance on the Effect of Job Stress on Job Satisfaction</i>	Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah kuantitatif, dengan pendekatan survey Job Stress (X) Job Satisfaction (Y) <i>Work-life balance</i> (Z)	<i>Job Stress</i> memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i> semakin tinggi stres kerja, semakin rendah kepuasan kerja. <i>Work-life balance</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Job Satisfaction <i>Work-life balance</i> tidak berperan sebagai moderator dalam hubungan antara Job stres dan Job Satisfaction keseimbangan kerja-hidup tidak memperlemah atau memperkuat.

No	Peneliti	Judul	Metode dan Variabel	Hasil penelitian
13	Mardana, Simanjorang (2022)	<i>The Effect of Perceived Organizational Support and Work-life balance on Employee Job loyalty at PT Alamjaya Wirasentosa.</i>	kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda Organizational Support (X1) <i>Work-life balance</i> (X2) Employee Job Loyalty(Y)	<i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Work-life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Job Loyalty</i> (loyalitas kerja karyawan) di PT Alamjaya Wirasentosa.
14	Agarwal, Bhakuni (2024)	<i>The Influence of Work-life balance on Job Satisfaction and Employee Performance</i>	Penelitian ini menggunakan pendekatan <i>mixed-method</i> yang menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif. <i>Work-life balance</i> (X) <i>Job Satisfaction and Employee Performance</i> (Y)	<i>work-life balance</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i> , yang meningkatkan <i>employee performance</i> . Analisis regresi mengungkapkan semakin baik keseimbangan kerja-hidup seseorang, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dan kinerja mereka. Temuan kualitatif juga mendukung hasil ini, dengan banyak responden menekankan pentingnya fleksibilitas kerja, dukungan organisasi, dan manajemen stres dalam meningkatkan keseimbangan kerja-hidup dan kinerja mereka
15	Malau, A. G. (2023)	<i>The Effect of Work-life balance on Higher Education Employee Performance: Moderation of Organizational Support and Job Satisfaction Level</i>	metode penelitian kuantitatif <i>Work-life balance</i> (X) Higher Education Employee Performance (Y) Organizational Support and Job Satisfaction level(Z)	<i>work-life balance</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dosen di institusi pendidikan maritim di Jakarta. Namun, dukungan organisasi tidak terbukti sebagai moderator dalam hubungan antara <i>work-life balance</i> dan kinerja dosen Di sisi lain, kepuasan kerja terbukti sebagai

No	Peneliti	Judul	Metode dan Variabel	Hasil penelitian
				moderator yang signifikan. Artinya, jika dosen merasa puas dengan pekerjaannya, baik dari faktor internal seperti rasa bangga terhadap profesi maupun faktor eksternal seperti gaji dan tunjangan, maka dampak <i>work-life balance</i> terhadap kinerja mereka menjadi lebih kuat.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Dukungan Organisasi

2.2.1.1 Pengertian Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi mengacu kepada persepsi pegawai tentang bagaimana dan sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraannya (Rhoades & Eisenberger, dalam Malanuwa et al., (2023). Jika karyawan merasakan dukungan organisasi yang tinggi maka karyawan akan merasakan bahwa keanggotaannya merupakan identitas dari dirinya. Dan karyawan akan merasakan kepemilikan dan merasa diakui dalam perusahaan. Hal ini akan memberikan dukungan terhadap diri karyawan untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Menurut (Eisenberger & Rhoades 2002) Dukungan organisasi dapat diartikan sebagai persepsi individu terhadap sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka. Bentuk dukungan ini mencakup berbagai upaya organisasi dalam memberikan perhatian, apresiasi, serta pemenuhan hak dan kesejahteraan, yang

disesuaikan dengan hasil kerja serta kontribusi yang diberikan oleh setiap anggotanya.

2.2.1.2 Aspek Dukungan Organisasi

Menurut Allen dan Brady (1997) ada beberapa indikator dukungan organisasi, yaitu:

- a. Sikap organisasi terhadap ide karyawan (keadilan)

Sikap organisasi terhadap ide-ide karyawan dengan menerima pendapat atau masukan yang disampaikan karyawan dan memasukkan ide dari pegawai untuk kebaikan kemajuan organisasi.

- b. Sikap terhadap karyawan yang memiliki masalah

Sikap pada masalah yang dihadapi karyawan dimana supervisor mau mendengarkan keluhan karyawan dan mau membantu karyawan agar merasa dipedulikan.

- c. Sikap terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan

Sikap organisasi terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan tercermin dari upaya pemberian penghargaan berupa kompensasi atau reward, serta perhatian terhadap aspek kesehatan melalui penyediaan fasilitas seperti jaminan kesehatan atau perlindungan medis lainnya

2.2.1.3 Dukungan Organisasi dalam perspektif Islam

Dukungan organisasi merupakan timbal balik dari sebuah perusahaan atas pekerjaan dan prestasi yang telah dilakukan oleh karyawan, timbal balik tersebut berupa penghargaan, motivasi, dan dukungan. Dimana hal ini sesuai dengan makna yang terkandung dalam Alquran surat An-Nahl ayat 97

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya: “Barangsiapa mengerjakan suatu kebaikan, laki-laki ataupun perempuan dalam keadaan beriman, maka akan kami berikan padanya kehidupan baik dan akan kami beri imbalan dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah dikerjakan.” Q.S An-Nahl 97

Dalam terjemahan tafsir Kemenag RI (2011), Ayat tersebut ditafsirkan sebagai janji Allah SWT kepada hamba-hamba-Nya, baik laki-laki maupun perempuan, bahwa siapa pun yang menjalankan amal saleh sesuai dengan tuntunan Al-Qur'an dan sunnah Rasul serta dilandasi oleh keimanan yang kuat dalam hati, maka mereka akan dianugerahi kehidupan yang bahagia dan penuh keberkahan di dunia.

Dalam hal ini Allah mengisyaratkan bahwa setiap perbuatan, usaha, dan prestasi manusia itu harus dan pasti sebanding dengan imbalan yang akan mereka peroleh. Begitupun dalam sebuah perusahaan imbalan yang diberikan harus sesuai dengan beban kerja, kinerja karyawan, dan kontribusi karyawan terhadap pekerjaannya. Selain itu karyawan juga berhak mendapatkan kompensasi non-finansial seperti dukungan organisasi dan budaya organisasi yang positif (Suhartini, et al., 2022).

Selain itu dalam Islam juga telah menetapkan aturan bahwa memberikan timbal balik kepada karyawan (gaji) harus dilakukan sesegera mungkin setelah karyawan tersebut melakukan pekerjaannya hal ini merupakan salah satu bentuk dukungan organisasi kepada karyawan agar karyawan merasa diapresiasi atas pekerjaan yang telah dilakukannya. Hal ini sejalan dengan hadist Nabi Muhammad SAW yang diriwayatkan oleh Ibnu Majah

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَفُهُ

Artinya : “Berikanlah pekerja upahnya sebelum keringatnya kering” (HR. Ibnu Majah).

menjelaskan bahwa setiap seorang atau pengusaha mengerjakan seorang buruh atau pekerja hendaklah ia memberikan hak pekerja tersebut sesuai tempo yang diberikan tanpa ada lalai dalam pemberiannya. Hadits ini dijelaskan sebagai bentuk perintah untuk menjaga keadilan dan etika dalam hubungan kerja, di mana upah harus dibayar segera setelah pekerjaan selesai, tanpa menunggu atau menunda-nunda. Meskipun secara sanad hadits ini tergolong lemah, namun para ulama sepakat bahwa maknanya kuat dan dapat dijadikan dasar dalam fiqh muamalah, terutama dalam menjunjung hak pekerja dan mencegah eksploitasi. (Harahap et al., 2015)

2.2.2 Work-life balance

2.2.2.1 Pengertian Work-life balance

Work-life balance merujuk pada kondisi seimbang antara waktu yang dialokasikan untuk pekerjaan dan aktivitas lainnya seperti keluarga, ibadah, serta kegiatan pribadi. Dalam konteks ini, karier dan ambisi individu seharusnya tidak mengganggu aspek lain dalam kehidupan agar terhindar dari tekanan berlebihan akibat ketidakseimbangan peran.

Sturges dan Guest (dalam Sri, 2019:3) menyatakan bahwa work-life balance adalah kemampuan seseorang dalam mengelola berbagai peran, baik dalam pekerjaan, keluarga, maupun kegiatan sosial, secara proporsional tanpa saling mengganggu.

Sementara itu, menurut Parkes dan Langford (2008), keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi tercapai ketika individu mampu menyesuaikan tuntutan profesional dengan kebutuhan personal maupun keluarga. Dalam jurnal yang mereka tulis, *work-life balance* juga diposisikan sebagai bagian dari sistem lingkungan kerja yang mendukung, dan dipandang penting bagi manajer dalam menyusun strategi integrasi antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi secara menyeluruh di dalam organisasi.

2.2.2.2 Indikator *Work-life balance*

Menurut Parkes & Langford (2008) ada beberapa indikator *work-life balance* diantaranya yaitu:

a. Tanggung jawab

Menyelesaikan semua pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan dan Mematuhi kebijakan dan prosedur perusahaan dalam setiap tindakan

b. Kehidupan sosial

Berkolaborasi dengan rekan kerja dalam tim dan Menghadiri acara perusahaan, seperti perayaan ulang tahun perusahaan atau outing tim.

c. kegemaran/hobi

memiliki kegemaran atau hobi diluar pekerjaan dan menjadi anggota komunitas tertentu Menjadi anggota komunitas tertentu

Berpartisipasi dalam kompetisi atau acara yang diadakan oleh perusahaan yang berkaitan dengan hobi.

d. jam kerja

jumlah jam kerja perminggu, atau perbulan bisa dipilih secara fleksibel (jam kerja fleksibel

2.2.2.3 *Work-life balance* dalam perspektif Islam

Dalam kehidupan kerja tentunya banyak sekali tekanan dan tuntutan dan disamping itu karyawan juga dituntut menyeimbangkan kehidupan kerja, dengan kehidupan sosial, keluarga, dan kehidupan pribadinya. Dalam Islam, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) merupakan konsep penting yang sejalan dengan prinsip wasatiyyah, yaitu jalan tengah yang moderat dan seimbang. Islam menganjurkan umatnya untuk menjalani kehidupan yang seimbang antara urusan dunia dan urusan akhirat. Hal ini sejalan dengan ayat Al-Quran surat Al Qashshah ayat 77

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ
اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya: “Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.”

Hal ini berkaitan dengan keseimbangan dalam pekerjaan dimana dalam suatu organisasi atau perusahaan setiap individu memiliki tujuan yang sama dalam hal ingin meningkatkan kesejahteraan hidup baik secara rohani maupun jasmani, di sisi lain perusahaan juga memiliki tujuan dan tujuan tersebut terlebih dulu harus diterima oleh setiap individu atau karyawan sehingga peran Manajemen SDM adalah membantu karyawan mencapai tujuan mereka dan menyelaraskan dengan tujuan organisasi. Apabila terdapat ketidakcocokan dan ketidakseimbangan antara

kebutuhan karyawan dengan pekerjaan maka akan menimbulkan gejala seperti pengunduran diri, ketidakhadiran, keterlambatan, dan ketidaknyamanan. (Suhartini, et al., 2022)

Dalam tafsir Al-Mayassir ayat ini menjelaskan bahawa kenikmatan yang ada disurga telah disediakan oleh Allah untuk hambanya yang beriman dan beramal sholeh, tetapi janganlah kamu mengabaikan kesempatan untuk mendapatkan kenikmatan dunia yang halal dan baik di dunia. Dan berbuat baiklah terhadap sesama hamba Allah dengan melakukan tolong menolong dan berbagi kegembiraan! Jauhilah kamu dari perbuatan zalim, permusuhan, serta perbuatan-perbuatan yang dapat merusak dan merugikan pada sesama, karena perbuatan-perbuatan jelek seperti itu dapat mendatangkan murka Allah. Dia tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan di muka bumi. (Mashudi, 2019)

Selain itu dalam menjalani kehidupan sehari-hari, manusia kerap kali terjebak dalam rutinitas yang padat dan mengabaikan kebutuhan untuk beristirahat. Umat Islam diajarkan untuk menjaga keseimbangan antara waktu kerja dan istirahat. Dimana umat Islam harus memberikan waktu yang cukup untuk istirahat dan relaksasi agar tubuh dan pikiran kita dapat beristirahat dengan baik. Disebutkan dalam Al-Qur'an sebagai berikut:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ اللَّيْلَ لِبَاسًا وَالنَّوْمَ سُبَاتًا وَجَعَلَ النَّهَارَ نُشُورًا

“Dan Dialah yang menjadikan malam untukmu (sebagai) pakaian, dan tidur untuk istirahat, dan Dia menjadikan siang untuk bangkit berusaha” (QR.Al-Furqan, 25:47)

Tafsir ayat ini menurut kementrian agama RI (2011) adalah Allah SWT menciptakan malam dalam kondisi gelap sebagai penutup yang melindungi manusia, layaknya pakaian yang menutupi tubuh. Waktu malam juga

dianugerahkan sebagai momen istirahat, di mana tidur menjadi sarana untuk memulihkan tubuh dari segala aktivitas. Ketika pagi tiba, manusia kembali bangkit dengan kekuatan dan semangat baru. Siang yang terang benderang diciptakan sebagai kesempatan untuk bekerja dan berusaha memenuhi kebutuhan diri serta keluarga. Pergantian antara malam dan siang merupakan bagian dari mekanisme alam yang dikehendaki-Nya, terjadi karena rotasi bumi mengelilingi matahari, serta peredaran matahari pada porosnya. Semua keteraturan luar biasa di alam semesta ini adalah bukti kekuasaan Allah.

Ayat ini menyebutkan tentang malam sebagai waktu untuk istirahat dan siang untuk berusaha mencerminkan pentingnya keseimbangan dalam kehidupan, yang juga relevan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) dan konsep work-life balance. Dalam konteks ini, perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan memiliki waktu yang cukup untuk beristirahat dan memulihkan diri, sehingga mereka dapat kembali bekerja dengan produktif dan kreatif. Keseimbangan antara waktu kerja dan waktu pribadi tidak hanya mendukung kesehatan mental dan fisik karyawan, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan organisasi. (Suhartini, et al., 2022)

2.2.3 Kepuasan Kerja

2.2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut (Hasibuan, 2009) Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai kondisi emosional positif yang muncul ketika seseorang merasa nyaman, senang, dan memiliki keterikatan terhadap pekerjaannya. Sikap ini biasanya tercermin melalui semangat kerja yang tinggi, tingkat kedisiplinan yang baik, serta pencapaian kinerja yang optimal dari karyawan.. Menurut (Kinicki, 2005) kepuasan kerja dilihat dari

rasa suka atau tidak karyawan terhadap pekerjaannya dan juga dapat dilihat dari absensi kehadiran dan keterlambatan karyawan.

2.2.3.2 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut (Luthan, 2004) ada beberapa indikator kepuasan kerja diantaranya adalah:

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Kepuasan ini terjadi apabila perusahaan memberikan pekerjaan sesuai dengan minat mereka dan memberikan kesempatan belajar dan berkembang. Serta dengan memberikan tanggung jawab yang sesuai maka akan meningkatkan kepuasan karyawan

- b. kepuasan terhadap gaji

Gaji yang diterima karyawan sesuai dengan beban pekerjaan dan tugas tugas yang mereka kerjakan.

- c. kepuasan terhadap promosi dan lingkungan kerja

karyawan memiliki kesempatan untuk maju dan berkembang dan memperluas keahliannya serta lingkungan kerja yang positif dan supportif.

- d. Kepuasan terhadap atasan

Atasan menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap karyawan seperti memberikan nasihat dan memberikan bantuan kepada karyawan, serta memiliki komunikasi yang baik dengan karyawan. Atasan melibatkan karyawan pada saat pengambilan keputusan yang berpengaruh pada tugas atau pekerjaan mereka

- e. kepuasan terhadap rekan kerja

- f. adanya bantuan dari rekan kerja baik bantuan teknis maupun dorongan sosial seperti memberikan motivasi atau dukungan emosional. Serta rekan kerja yang kooperatif yaitu saling bekerja sama dan mendukung satu sama lain. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu

2.2.3.3 Kepuasan Kerja Dalam Perspektif Islam

Dalam Islam bekerja bukanlah sekedar mencari materi tetapi juga dihitung sebagai amal ibadah yang harus dilakukan dengan sepenuh hati karena Allah dan dengan tujuan mendapat Ridho dari Allah. Karena dalam Islam pekerjaan terhitung ibadah maka dalam melakukan pekerjaannya umat Islam harus totalitas dan sebaik mungkin. Dalam Islam, kepuasan kerja karyawan bukan hanya tentang kesejahteraan finansial, tetapi juga tentang nilai-nilai spiritual dan moral. Bekerja dengan baik dan penuh dedikasi dianggap sebagai bentuk ibadah dan amanah dari Allah SWT. sebagaimana yang telah dijelaskan diatas bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah Produktivitas kerja hal ini sesuai dengan Al-Quran Surat Al-An'am Ayat 135.

قُلْ يَوْمَ يَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ ۗ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ۗ مَنْ تَكُونُ لَهُ عَاقِبَةُ
الدَّارِ ۗ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ

“Katakanlah (Nabi Muhammad), “Wahai kaumku, berbuatlah menurut kedudukanmu, aku pun berbuat (demikian). Kelak kamu akan mengetahui siapa yang akan memperoleh tempat (terbaik) di akhirat (nanti). Sesungguhnya orang-orang yang zalim tidak akan beruntung. (QS. Al-An'am, 6:135)

Tafsir ayat ini menurut tafsir Al-Muyassar yang telah ditelaah oleh (Mashudi, 2019) Wahai orang-orang yang memilih kekafiran, jika kalian ingin terus melakukan kerusakan, maksiat, dan penolakan terhadap kebenaran, maka lakukanlah sesuka hati kalian. Namun ketahuilah, bahwa Allah SWT mengetahui seluruh amal perbuatan kalian.

Dia Maha Mengetahui siapa di antara hamba-Nya yang pantas menerima azab dan kehinaan, serta siapa yang layak mendapatkan rahmat dan kemuliaan. Termasuk dalam ketetapan Allah yang tidak akan berubah sepanjang masa adalah bahwa para penentang-Nya tidak akan pernah memperoleh keberuntungan. Mereka yang membangkang terhadap perintah-Nya, mendustakan utusan-Nya, dan melanggar batas-batas syariat, niscaya tidak akan mendapatkan pertolongan dari-Nya.

Pada ayat tersebut dijelaskan bahwa seseorang harus melakukan pekerjaannya dengan sepenuh hati dan mengerahkan kemampuannya untuk mendapatkan hasil yang baik. Spesifikasi pekerjaan di sini mencerminkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Dengan memperoleh hasil yang baik dengan kemampuan dan kerja keras karyawan akan menimbulkan kepuasan kerja yang maksimal. (Suhartini, et al., 2022)

2.2.4 Loyalitas Karyawan

2.2.4.1 Pengertian Loyalitas Karyawan

Menurut Hasibuan (2011), loyalitas karyawan merupakan bentuk kesetiaan yang ditunjukkan melalui kemauan untuk menjaga nama baik serta membela kepentingan organisasi, baik di dalam lingkungan kerja maupun di luar pekerjaan. Loyalitas ini menggambarkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan tempat ia bekerja.

Sementara itu, Wicaksono (2013) menjelaskan bahwa loyalitas berkaitan erat dengan perasaan cinta dan pengabdian. Seseorang yang memiliki tingkat loyalitas tinggi cenderung memberikan kontribusi tanpa pamrih, tanpa mengharapkan imbalan, karena ia merasa memiliki keterikatan emosional dengan individu atau organisasi yang menjadi objek loyalitasnya..

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan adalah kesetiaan yang didasari rasa cinta dan tanggung jawab terhadap perusahaan, yang ditunjukkan dengan kesediaan karyawan untuk menjaga, membela, dan berkontribusi pada perusahaan baik di dalam maupun di luar pekerjaan, tanpa mengharapkan imbalan.

Loyalitas karyawan bukan hanya tentang ketaatan pada aturan perusahaan, tetapi juga tentang komitmen dan dedikasi yang tinggi untuk mencapai tujuan bersama. Karyawan yang loyal akan berusaha memberikan yang terbaik bagi perusahaan, bahkan ketika tidak ada yang mengawasi. Mereka juga akan selalu membela perusahaan di hadapan orang lain, dan berusaha untuk mempromosikan citra positif perusahaan.

2.2.4.2 Loyalitas Karyawan dalam Perspektif Islam

Loyalitas karyawan dalam Islam diartikan sebagai kesetiaan seorang muslim terhadap pekerjaannya dan perusahaannya dengan dilandaasi nilai-nilai Islam. Loyalitas ini bukan hanya sebatas menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik, tetapi juga memiliki komitmen untuk menjaga nama baik perusahaan dan memberikan manfaat bagi umat Islam secara keseluruhan. Ayat Al-Qur'an yang menekankan pentingnya loyalitas dalam bekerja, adalah Al-Quran Surat An-Nisa Ayat 59

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu

benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.” QS An-Nisa Ayat 59

Menurut tafsir Al-Muyassar ayat ini menjelaskan bahwa kita harus menaati pemimpin dalam perkara selain maksiat kepada Allah. prinsip ini dapat diterapkan dalam konteks loyalitas karyawan terhadap pemimpin dan peraturan di tempat kerja. Karyawan yang loyal dan taat kepada pemimpin mereka cenderung menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Loyalitas ini juga mencerminkan komitmen karyawan terhadap visi dan misi perusahaan, yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. (Mashudi, 2019)

Dalam ayat ini, Allah SWT menempatkan perintah untuk taat kepada pemimpin setelah perintah untuk taat kepada-Nya dan Rasul-Nya. Namun, tidak seperti ketaatan kepada Allah dan Rasul yang disebut secara eksplisit dengan lafaz “taatilah,” ketaatan kepada pemimpin disampaikan dalam bentuk yang mengikuti (tābi’), menunjukkan bahwa ketaatan kepada pemimpin berlaku selama tidak bertentangan dengan perintah Allah dan Rasul-Nya. Istilah *al-Amr* berasal dari kata kerja *amara-ya’ muru* yang berarti menyuruh atau memerintahkan. Oleh karena itu, *ulil amri* dapat dimaknai sebagai pihak yang memiliki otoritas dan wewenang untuk mengeluarkan perintah atau keputusan dalam urusan kemasyarakatan dan kepemimpinan. Seseorang yang memiliki kekuasaan untuk memerintahkan sesuatu berarti yang bersangkutan memiliki kekuasaan untuk mengatur dan mengendalikan keadaan termasuk dalam hal ini adalah pemimpin atau atasan di perusahaan (Diana, 2021). Namun apabila seorang pemimpin memerintahkan untuk berbuat maksiat kepada Allah, maka tidak ada lagi kewajiban mendengar dan taat kepada mereka. Hal ini sejalan dengan hadist yang diriwayatkan oleh Bukhori yang berbunyi

لَا طَاعَةَ فِي مَعْصِيَةٍ، إِنَّمَا الطَّاعَةُ فِي الْمَعْرُوفِ

“Tidak ada kewajiban taat dalam rangka bermaksiat (kepada Allah). Ketaatan hanyalah dalam perkara yang ma'ruf (bukan maksiat)” (HR Bukhari nomor 7257).

Hadist ini menunjukkan bahwa ketaatan kepada pemimpin bersifat bersyarat, yakni selama perintah dari pemimpin tersebut tidak melakukan kekufuran dan tidak mengajak pada kemaksiatan. Dalam konteks kepemimpinan yang baik, pemimpin yang layak ditaati adalah yang memberikan arahan atau kebijakan yang adil, etis, dan membawa manfaat bagi semua pihak (Diana, 2021). Hal ini relevan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, di mana kepemimpinan yang bermoral dan berintegritas sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif.

2.2.4.3 Indikator Loyalitas Karyawan

Menurut (Marpaung, 2012) terdapat beberapa indikator loyalitas karyawan yaitu:

a. Mengetahui perusahaan

Karyawan memiliki pengetahuan tentang perusahaan, mengenal atasan, dan mengetahui peraturan yang ada di perusahaan.

b. Bangga sebagai bagian dari perusahaan

Karyawan bangga menjadi bagian dari perusahaan dan menjaga nama baik perusahaan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

a. Hubungan Dukungan Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan

(Nuswantoro, 2021) mendefinisikan dukungan organisasi sebagai Persepsi yang mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan

mereka. Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi memberikan dukungan yang tinggi, mereka cenderung menginternalisasi status keanggotaannya sebagai bagian dari identitas pribadi. Hal ini mendorong terbentuknya hubungan yang lebih erat dan persepsi yang positif terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Temuan penelitian (Malanuwa et al., 2023) berdasarkan hasil analisis secara statistik diperoleh bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan. Penelitian (Nuswantoro, 2021) mengungkapkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan.

H1. Diduga dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

b. Hubungan Work-life balance Terhadap Loyalitas Karyawan

Work-life balance merujuk pada kemampuan individu untuk secara mandiri mengatur dan menyesuaikan berbagai peran antara pekerjaan dan aktivitas lain yang bernilai personal, seperti tanggung jawab keluarga, keterlibatan sosial, pengembangan diri, hingga kegiatan rekreatif. Mencapai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan kehidupan pribadi kini menjadi perhatian utama secara global, termasuk di kalangan manajer pada berbagai tingkatan organisasi. (Lewis & Humbert, 2010).

Hasil penelitian (Vebrianthy et al., 2022) mengungkapkan bahwa *work-life balance* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan yang artinya setiap adanya. Penelitian (Gustina, 2019)

mengungkapkan bahwa *Work-life balance*, di sisi lain, tidak memiliki pengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan.

H2. Diduga *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

- c. Hubungan dukungan organisasi terhadap loyalitas karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan kerja

Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Kepuasan tidak tampak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Robbins & Judge dalam Sari (2019) persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

H3 Diduga dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan kerja

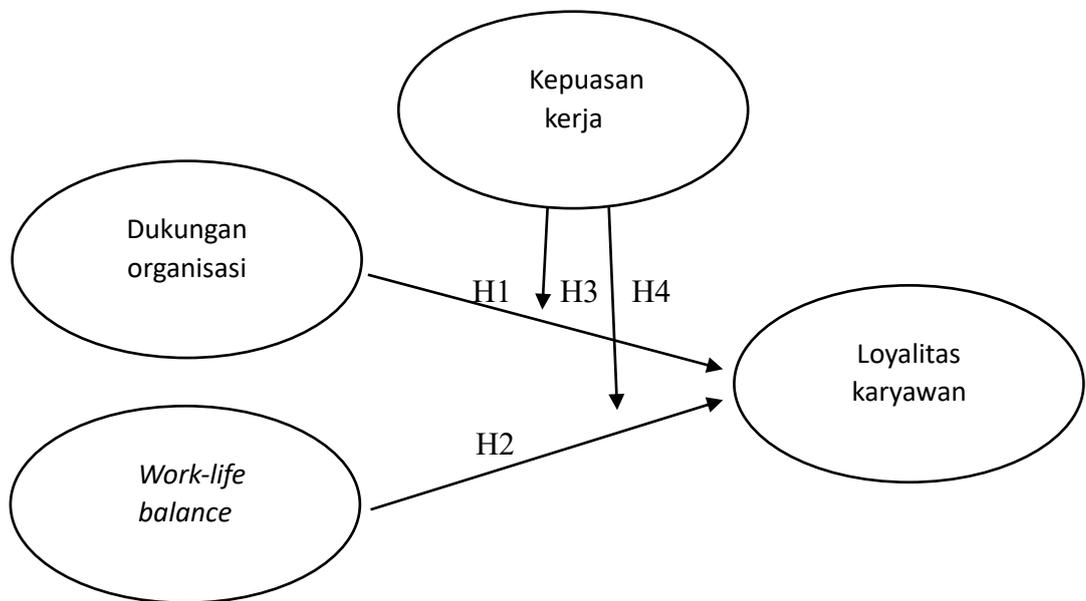
- d. Hubungan work-life balance terhadap loyalitas karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan kerja

Perusahaan perlu melakukan berbagai strategi untuk menjaga tingkat kepuasan kerja karyawan agar tetap stabil. Menurut Kreitner dalam Kaswan (2012), ada sejumlah faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, antara lain pemenuhan kebutuhan individu, persepsi terhadap kesenjangan, pencapaian nilai, rasa keadilan, serta faktor genetik. Ketika seorang karyawan merasa bahwa kebutuhannya terpenuhi melalui pekerjaannya, maka kepuasan kerja cenderung terbentuk secara alami.

Sementara itu, *work-life balance* merujuk pada sejauh mana individu dapat menjalankan peran dalam kehidupan pribadi dan profesional secara seimbang, baik dari segi waktu maupun keterlibatan psikologis, tanpa menimbulkan konflik antar keduanya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Linda (2018), ditemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *work-life balance* dan loyalitas karyawan. Artinya, individu yang mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi terhadap kehidupannya secara keseluruhan.

H4 Diduga *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan kerja.

Gambar 2.1 Kerangka berfikir



2.4 Hipotesis penelitian

H1. Diduga dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan.

H2. Diduga *Work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan.

H3. Diduga dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan kerja

H4. Diduga *Work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan kerja

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif bertujuan untuk menjelaskan hubungan atau pengaruh antar dua variabel atau lebih dalam suatu kerangka empiris. Pendekatan kuantitatif, sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2011), berlandaskan pada paradigma positivisme dan digunakan untuk menguji hipotesis melalui pengolahan data statistik yang diperoleh dari populasi atau sampel tertentu dengan bantuan instrumen penelitian yang terstandar. Dalam studi ini, fokus utama adalah untuk menganalisis sejauh mana pengaruh dukungan organisasi dan *work-life balance* terhadap loyalitas karyawan, serta bagaimana kepuasan kerja berperan sebagai variabel yang memoderasi hubungan tersebut.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merujuk pada tempat atau lingkungan yang secara sengaja dipilih oleh peneliti sebagai konteks pelaksanaan penelitian. Pemilihan lokasi ini dilakukan agar sesuai dengan fokus permasalahan yang diteliti, sehingga data yang dikumpulkan dapat mendukung analisis terhadap tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Lokasi yang diambil oleh peneliti adalah perusahaan food and beverage Kota Malang. Alasan peneliti memilih Kota Malang sebagai lokasi penelitian adalah karena Kota Malang merupakan kota wisata dan kota pendidikan

yang dikunjungi banyak sekali pendatang dan wisatawan sehingga industri *food and beverage* seperti restoran dan kafe berkembang pesat di Kota Malang.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut (Supriyanto & Maharani, 2013), populasi adalah objek maupun subjek secara umum yang mempunyai ciri khas tertentu sesuai kebutuhan seorang peneliti dengan tujuan untuk dipelajari dan memiliki kesimpulan atas hasil penelitian. Adapun dalam penelitian ini, populasi yang diambil adalah karyawan generasi Z di perusahaan *food and beverage* Kota Malang.

3.3.2 Sampel

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013), sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih secara khusus karena memiliki karakteristik yang mewakili keseluruhan populasi tersebut. Dalam penelitian ini, sampel terdiri dari 165 individu yang tergolong dalam Generasi Z dan bekerja pada perusahaan di sektor *food and beverage* yang berlokasi di Kota Malang.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling merupakan metode yang digunakan untuk menentukan anggota sampel dari suatu populasi. Dalam penelitian ini digunakan metode probability sampling, khususnya random sampling, yakni teknik di mana setiap individu dalam populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel, namun pemilihannya tetap memperhatikan proporsi yang sesuai (Sugiyono, 2017). Penentuan besarnya sampel menurut Hair et al., (2010) didasarkan pada jumlah

indikator pertanyaan dalam kuesioner dengan menggunakan asumsi $n \times 5$. Berdasarkan pedoman tersebut, jumlah sampel yang dibutuhkan untuk penelitian ini dihitung dengan cara berikut:

$$n = \text{jumlah item pertanyaan} \times 5$$

$$n = 33 \times 5$$

$$n = 165$$

Dari perhitungan di atas jumlah minimum responden adalah 165 responden. Seluruh responden merupakan karyawan dari generasi Z yang bekerja di perusahaan startup yang berlokasi di Kota Malang.

3.5 Pengumpulan data

1. Data Primer

Data yang diambil dan dikumpulkan secara langsung dari jawaban responden melalui kuesioner yang berkaitan dengan pengaruh dukungan organisasi, dan *work-life balance* terhadap loyalitas karyawan.

2. Data Sekunder

Data yang telah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen. Data ini mencakup diagram, laporan dan penelitian terdahulu, dimana untuk memperkuat analisis dan kesimpulan penelitian.

3.6 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang dilakukan dalam proses pengumpulan data pada penelitian ini adalah: Penelitian Lapangan, dengan mengumpulkan data faktual agar diperoleh

data primer. Penelitian lapangan ini dilakukan dengan penyebaran kuesioner, yaitu bentuk item pertanyaan yang nantinya dapat dijadikan data atau informasi. Kuisisioner disebarakan secara online menggunakan *google form*

3.7 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Dukungan organisasi	- Sikap organisasi terhadap ide-ide karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Organisasi menerima ide karyawan demi kebaikan organisasi - organisasi aktif mencari dan menerima kontribusi ide dari karyawan - Organisasi mendukung ide karyawan dan menerima masukan yang disampaikan 	Allen dan Brady dalam Prasetyo (2016)
	- sikap terhadap karyawan yang memiliki masalah dan keluhan	<ul style="list-style-type: none"> - Atasan mendengarkan keluh kesah karyawan - Masalah yang dihadapi karyawan ditangani dengan baik - Organisasi bersifat responsif terhadap permasalahan karyawan 	

	-sikap terhadap kesehatan dan kesejahteraan karyawan (pemberian reward dan jaminan kesehatan)	<ul style="list-style-type: none"> - Organisasi memberikan penghargaan dalam bentuk reward - Organisasi memberi dukungan dan perhatian kepada karyawan untuk menjaga kesehatan fisik dan mental - Organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawan 	
<i>Work-life balance</i>	- Tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> - Menyelesaikan semua pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan - Mematuhi kebijakan dan prosedur perusahaan dalam setiap tindakan 	Louis P Parkes, Peter H Langford (2008)
	- Kehidupan sosial	<ul style="list-style-type: none"> - Berkolaborasi dengan rekan kerja dalam tim - Menghadiri acara perusahaan, seperti perayaan ulang tahun 	

		perusahaan atau outing tim.	
	- Kegemaran / hobi	- Menjadi anggota komunitas tertentu - Berpartisipasi dalam kompetisi jika ada acara perusahaan yang berkaitan dengan hobi.	
	- Jam kerja	- Jumlah jam kerja perminggu, atau perbulan dipilih secara fleksibel - Mengatur waktu istirahat yang cukup untuk menjaga produktivitas selama jam kerja.	
Kepuasan Kerja	- Puas terhadap pekerjaan	- Tugas sesuai <i>passion</i> - Diberikan tanggung jawab penuh terhadap tugas dan dikerjakan sesuai kreativitas	Luthan (2004)
	- Kepuasan terhadap gaji	- Gaji yang diterima sesuai dengan beban kerjanya - Gaji diterima tepat waktu	
	- Puas terhadap promosi	- Peluang untuk maju dan	

	dan lingkungan kerja	berkembangan dan memperluas keahlian - Lingkungan kerja yang positif	
	- Puas terhadap atasan	- Atasan menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap karyawan (nasihat, bantuan, atau komunikasi yang baik) - Atasan melibatkan karyawan pada saat pengambilan keputusan yang berpengaruh pada tugas atau pekerjaan mereka	
	- Kepuasan terhadap rekan kerja	- Bantuan teknis dan dorongan sosial (motivasi atau dukungan emosional) - Rekan kerja yang kooperatif (saling bekerja sama dan mendukung satu sama lain) - Kelompok kerja dan tim	

		yang kuat	
Loyalitas karyawan	- Mengetahui perusahaan	- memiliki pengetahuan tentang perusahaan - mengenal atasan - mengetahui peraturan yang ada di perusahaan	Marpaung (2012)
	- Bangga sebagai bagian dari perusahaan	- Bangga menjadi bagian organisasi - menjaga nama baik perusahaan	

3.8 Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan skala likert sebagai skala pengukuran kuisisioner yang diisi oleh responden melalui pertanyaan dan kuisisioner yang peneliti berikan. Skala likert ini digunakan dalam mengukur sikap pandangan, dan persepsi seseorang atau kelompok terhadap suatu masalah sosial (sugiyono,2019). Peneliti menggunakan skala ini untuk memahami dan mengetahui tingkat persepsi yang dirasakan oleh responden didalam lapangan, dengan responden memilih salah satu jawaban. Pendoman skala pengukurani sebagai berikut :

Jawaban Responden	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2

Sangat Tidak Setuju (STS)	1
---------------------------	---

3.9 Teknik Analisis Data

Pendekatan analisis data kuantitatif dalam penelitian ini menggunakan software PLS (*Partial Least Square*). Menurut (Abdullah, 2015: 362). Analisis data dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) memiliki sejumlah keunggulan. Pertama, teknik ini tidak mensyaratkan data harus berdistribusi normal secara multivariat. Kedua, PLS tetap dapat digunakan meskipun ukuran sampel relatif kecil. Ketiga, metode ini tidak hanya berguna untuk menguji suatu teori, tetapi juga memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi hubungan antar variabel laten. Keunggulan lainnya adalah kemampuan PLS untuk menganalisis model dengan indikator reflektif dan indikator formatif secara simultan dalam satu rangkaian analisis.

Pendekatan PLS dilandaskan pada *component-based structural equation modeling* atau *variance* pada model persamaan *structural equation modeling* (SEM) ini menjadikan PLS sebagai solusi untuk menjawab pertanyaan mengenai pengaruh langsung dan tidak langsung dari dukungan organisasi dan *work-life balance* terhadap loyalitas karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi.

3.7.1 Analisis Outer Model

Model pengukuran (outer model) menggambarkan keterkaitan antara indikator-indikator yang membentuk variabel laten dalam suatu konstruksi penelitian (Ghozali & Latan, 2020). Model ini berfungsi untuk menguji sejauh

mana instrumen penelitian mampu mengukur konsep yang dimaksud, baik dari sisi validitas konstruk maupun reliabilitasnya. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan dapat memberikan hasil yang konsisten dan relevan dengan konsep yang diukur, serta menunjukkan kestabilan jawaban responden terhadap butir-butir pertanyaan dalam instrumen yang digunakan. Adapun pengujian dalam outer model meliputi validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit termasuk Cronbach's Alpha (Ghozali & Latan, 2020)

a. *Convergent Validity*

Validitas konvergen merujuk pada tingkat keterkaitan antara indikator reflektif dengan konstruk laten yang diukurnya. Suatu indikator dinyatakan memiliki validitas yang memadai apabila mampu mencerminkan secara konsisten konstruk yang dimaksud. apabila nilai loading berkisar lebih dari 0,7. nilai dari loading faktor yang lebih dari 0.70 menunjukkan validitas konvorigeneras yang baik.(Hamid & Anwar, 2019).

b. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan bertujuan untuk menguji sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain dalam model. Pengujian ini dilakukan melalui analisis nilai cross loading, dengan membandingkan besaran loading indikator terhadap konstruknya sendiri dibandingkan dengan loading terhadap konstruk lain. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai loading pada konstruk asal lebih tinggi dibandingkan nilai loading pada konstruk yang lain. (Hussein, 2015). Pengukuran ini dianggap valid apabila nilai

cross-loading setiap indikator lebih besar untuk setiap variabel laten dibandingkan dengan variabel laten yang lain (Supriyanto & Maharani, 2013: 100). Teknik lain untuk menganalisis validitas diskriminan adalah dengan melihat nilai AVE. Apabila nilai AVE lebih dari 0,5 maka variabel laten tersebut dinyatakan valid (Abdullah, 2015: 368).

c. *Composite Reliability (Cronbach's Alpha)*

Suatu konstruk dikatakan memiliki reliabilitas komposit yang memadai apabila nilai *composite reliability*-nya melebihi angka 0,7. Sebaliknya, apabila nilainya berada di bawah atau sama dengan 0,7, maka konstruk tersebut dinilai belum reliabel dan tidak layak digunakan dalam pengukuran. (Supriyanto & Maharani, 2013: 101).

3.7.2 Inner model

Inner model, atau disebut juga hubungan internal, merupakan bagian dari kerangka struktural dalam pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Model ini berfungsi untuk menggambarkan keterkaitan antar variabel laten, yaitu variabel yang tidak dapat diukur secara langsung dan dikonstruksi melalui sejumlah indikator. Kualitas hubungan antar variabel dalam inner model dinilai melalui pengujian hipotesis yang dilakukan secara statistik.

Salah satu alat uji yang digunakan adalah T-statistik, yang menunjukkan apakah hubungan antar konstruk tersebut memiliki makna secara statistik. Untuk uji dua arah (two-tailed), ambang batas yang digunakan adalah 1,96 pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), sedangkan untuk uji satu arah (one-tailed), batas signifikansi ditetapkan pada 1,64. Apabila nilai T-statistik melebihi ambang batas

tersebut, maka hubungan antar variabel laten dinyatakan signifikan secara statistik.

3.7.3 Uji Moderasi

Variabel moderasi merupakan variabel yang digunakan peneliti untuk mempengaruhi baik memperkuat ataupun memperlemah hubungan antara variabel independen (variabel bebas) terhadap variabel dependen (variabel tetap). Menurut Ghazali (2013: 219) Moderated Regression Analysis (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi linier berganda yang didalamnya mengandung unsur interaksi yang dihasilkan dari perkalian dua atau lebih variabel independen. Variabel perkalian antara dukungan organisasi (X1), *work-life balance* (X2) dan kepuasan kerja (Z) merupakan variabel moderating karena menggambarkan pengaruh moderating variabel kepuasan kerja (Z) terhadap dukungan organisasi (X1), *work-life balance* (X2), dan loyalitas karyawan (Y).

Klarifikasi model moderasi :

1. Apabila variabel yang dimaksud sebagai moderator (Z) tidak menunjukkan interaksi dengan variabel bebas (X), tetapi memiliki hubungan langsung dengan variabel terikat (Y), maka Z tidak dapat dikategorikan sebagai variabel moderasi. Dalam kasus ini, Z lebih tepat disebut sebagai variabel independen.
2. Jika variabel Z memiliki keterkaitan dengan variabel X, namun tidak menunjukkan hubungan langsung terhadap Y, maka Z dapat berperan sebagai moderator *homologizer*. Artinya, Z memengaruhi cara X bekerja terhadap Y tanpa menjadi prediktor langsung terhadap Y itu sendiri.
3. Ketika variabel moderasi (Z) tidak hanya berinteraksi dengan variabel

independen (X), tetapi juga memiliki pengaruh langsung terhadap variabel dependen (Y), maka Z diklasifikasikan sebagai *quasi* moderator atau moderasi semu. Dalam kondisi ini, Z menjalankan dua fungsi sekaligus: sebagai moderator dan juga sebagai variabel bebas.

4. Jika variabel Z berinteraksi dengan X namun tidak memiliki pengaruh langsung terhadap Y, maka Z disebut sebagai *pure moderator* atau moderator murni. Jenis ini menunjukkan bahwa peran Z murni sebagai penguat atau pelemah hubungan antara X dan Y, tanpa terlibat secara langsung dalam memengaruhi Y.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1 Pekerja generasi Z di Kota Malang

Generasi Z yang seringkali disingkat sebagai Gen Z merupakan generasi yang lahir pada tahun 1997-2012 generasi ini tumbuh di era teknologi sehingga membuat generasi ini sangat terampil dan mudah beradaptasi dengan teknologi-teknologi terbaru. Generasi ini merupakan generasi yang terbuka dan mudah menerima perbedaan dan peduli terhadap isu-isu sosial dan lingkungan. Mereka juga lebih aware dengan kesehatan mental sehingga mereka juga memiliki tingkat kesadaran dan kepedulian tinggi mengenai *work-life balance*. Di dunia kerja generasi Z memiliki pandangan yang berbeda tentang loyalitas dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Generasi Z tidak merasa terikat dengan satu perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Seperti yang dipaparkan oleh Yang & Dini (2023) bahwa perusahaan memiliki tantangan yang besar karena Gen Z mempunyai preferensi yang berbeda dengan generasi sebelumnya yang cenderung memilih untuk bertahan di satu perusahaan sedangkan Gen Z akan lebih memilih penawaran yang dianggapnya lebih menguntungkan untuk dirinya sendiri. Generasi Z akan memilih untuk keluar dari perusahaan jika memiliki penawaran yang lebih menarik ataupun jika dia merasa lingkungan di perusahaan tersebut tidak positif.

4.1.2 Perusahaan Food and Beverage di Kota Malang

Kota Malang merupakan kota yang berada di wilayah Provinsi Jawa Timur, Kota Malang terkenal dengan kota wisata dan kota pendidikan pada tahun 2023 jumlah wisatawan yang berkunjung ke Kota Malang sebanyak 1.179.797 orang dan terdapat 62 perguruan tinggi di Kota Malang. Dengan banyaknya pendatang di Kota Malang baik wisatawan maupun pelajar dari luar Kota Malang mendorong pertumbuhan ekonomi di Kota Malang salah satunya adalah mendorong pertumbuhan ekonomi di industri *Food and Beverage*. industri *Food and Beverage* di Kota Malang pada tahun 2023 berjumlah 5.365 unit dalam satu tahun dari tahun 2022-2023 industri *Food and Beverage* di Kota Malang meningkat sebesar 26,73% dari tahun 2022. Banyaknya kafe, restoran, dan tempat kuliner modern yang menjamur di berbagai titik di Kota Malang menunjukkan bahwa industri ini tidak hanya berkembang pesat, tetapi juga menyerap banyak tenaga kerja.

4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini adalah karyawan gen z di perusahaan *food and beverage* di Kota Malang berikut adalah gambaran identitas para responden. Karakteristik responden mencakup usia, pendidikan terakhir, jenis kelamin, dan lama bekerja. Hasil penelitian menunjukkan karakteristik responden sebagai berikut

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Presentase (%)
15-18 Tahun	9	5,45%
19-22 Tahun	100	60,61%
23-27 Tahun	56	33,94%
Total	165	100%

Sumber : Data diolah pada 2025

Dari tabel diatas, bisa diidentifikasi bahwa jumlah total responden pada penelitian ini adalah 165 responden. Dari 165 responden tersebut responden berusia 15-18 berjumlah 9 orang dengan presentase sebesar 5,45%, sedangkan responden dengan rentang umur 19-22 tahun berjumlah 100 orang dengan presentase sebesar 60,61%. Dan responden dengan rentang usia 23-27 tahun berjumlah 56 orang dengan presentase sebesar 33,94% dari keseluruhan responden.

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir	Jumlah	Presentase (%)
SMA / Sederajat	110	66,67 %
Diploma	42	25,45 %
S1	13	7,88 %
S2	0	0,00 %
Total	165	100 %

Sumber : Data diolah pada 2025

Dari jumlah total 165 responden sebanyak 110 responden dengan presentase 66,67% adalah lulusan SMA/ sederajat, sedangkan sejumlah 42 responden dengan

presentase 25,45% adalah lulusan Diploma, sejumlah 13 responden dengan presentase 7,88% adalah lulusan S1, dan tidak ada responden dengan pendidikan terakhir S2.

4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah	Presentase (%)
Perempuan	98	59,39 %
Laki-Laki	67	40,61 %
Total	165	100 %

Sumber : Data diolah pada 2025

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa responden Perempuan sebanyak 98 responden dengan presentase 59,39 % sedangkan responden Laki-Laki berjumlah 67 orang dengan presentase 40,61% dari jumlah total responden.

4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Presentase (%)
< 1Tahun	73	44,24 %
1-3 Tahun	72	43,64 %
>3 Tahun	20	12,12 %
Total	165	100 %

Sumber : Data diolah pada 2025

Dari jumlah total 165 responden sebanyak 73 responden dengan presentase 44,24% telah bekerja dengan rentang waktu kurang dari 1 tahun, sedangkan sejumlah 72 responden dengan presentase 43,64% telah bekerja dengan rentang

waktu 1-3 tahun,dan sejumlah 20 responden dengan presentase 12,12% telah bekerja lebih dari 3 tahun.

4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Perusahaan Tempat Bekerja

Tabel 4.5 Karakteristik responden Berdasarkan Perusahaan Tempat Bekerja

Tempat Bekerja	Jumlah	Presentase (%)
Mie Gacoan	11	6,67%
Kopi Kenangan	10	6,06%
Tastery	8	4,85%
Umayumcha	8	4,85%
Koboy Cafe	10	6,06%
Osk Tea	10	6,06%
Java Dancer Coffe Roaster	5	3,03%
Tea Break	9	5,45%
Beli Kopi	8	4,85%
Kopi Studio 24	8	4,85%
Warung Bambu Mbak Yuyun	8	4,85%
Burger Bangor	3	1,82%
Chikuro	6	3,64%
Cakes & More	8	4,85%
Niki Kopi Tiam	8	4,85%
Cooler City Ice Cream and Tea	8	4,85%
CW Cafe	8	4,85%
Bakmi Trinawa	5	3,03%
The Groove Café Malang	5	3,03%
Toko Kopi Kala	5	3,03%
Prasmanan Bu Marni	6	3,64%
Warmindo samndut	8	4,85%
Total	165	100%

Sumber: Data Primer diolah pada 2025

Dari total 165 responden, sebanyak 11 orang atau 6,67% bekerja di Mie Gacoan. Selanjutnya, terdapat 10 orang (6,06%) yang bekerja di Kopi Kenangan, dan 8 orang (4,85%) bekerja di Tastery. Jumlah yang sama, yaitu 8 orang (4,85%), juga bekerja di Umayumcha. Koboy Cafe dan Osk Tea masing-masing mempekerjakan 10 orang responden, yang masing-masing merupakan 6,06% dari total responden. Kemudian, Java Dancer Coffee Roaster memiliki 5 orang responden atau 3,03%. Tea Break diwakili oleh 9 orang (5,45%), dan Beli Kopi serta Kopi Studio 24 masing-masing memiliki 8 orang responden (4,85%). Warung Bambu Mbak Yuyun juga memiliki 8 responden dengan persentase yang sama, yakni 4,85%.

Burger Bangor memiliki jumlah responden paling sedikit, yaitu 3 orang (1,82%). Chikuro diikuti oleh 6 orang responden (3,64%). Selanjutnya, Cakes & More, Niki Kopi Tiam, Cooler City Ice Cream and Tea, dan CW Cafe masing-masing memiliki 8 orang responden, dengan persentase yang sama, yaitu 4,85%. Bakmi Trinawa, The Groove Café Malang, dan Toko Kopi Kala masing-masing diwakili oleh 5 orang responden (3,03%). Prasmanan Bu Marni memiliki 6 orang responden atau 3,64%. Terakhir, Warmindo Samndut memiliki 8 orang responden, yang merupakan 4,85% dari total responden.

4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Di bawah ini merupakan data pada masing-masing variabel penelitian yang telah diperoleh melalui hasil analisis terhadap kuesioner yang telah diisi oleh para karyawan dari Generasi Z yang bekerja di perusahaan *Food And Beverage* yang berlokasi di Kota Malang.

4.3.1 Distribusi Frekuensi Variabel Dukungan Organisasi (X1)

Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Variabel Dukungan Organisasi (X1)

Item	Frekuensi Responden					Σ	Presentase Responden					Σ	Mean
	STS	TS	N	S	SS		STS	TS	N	S	SS		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
X1.1.1	5	19	27	79	35	165	3%	12%	16%	48%	21%	100%	3,727
X1.1.2	6	15	34	60	50	165	4%	9%	21%	36%	30%	100%	3,806
X1.3.2	16	24	49	38	38	165	10%	14%	30%	23%	23%	100%	3,351
X1.3.3	13	17	37	50	48	165	8%	10%	23%	30%	29%	100%	3,624

Sumber: Data Primer diolah pada 2025

Mengacu pada hasil tabel di atas, bisa teridentifikasi bahwa variabel Dukungan Organisasi (X1) pernyataan yang mendapat nilai terkait dengan rerata atau mean terendah pada item X1.3.2 yaitu item yang menunjukkan perusahaan memberikan perhatian terhadap kesehatan dan fisik karyawan dengan nilai rerata 3,351 sedangkan angka rerata tertinggi terdapat pada item X1.1.2 yakni perusahaan aktif mencari dan menerima kontribusi ide karyawan dengan nilai rerata (mean) 3,806.

4.3.2 Distribusi Frekuensi Variabel Work-life balance (X2)

Tabel 4. 7 Distribusi Frekuensi Variabel *Work-life balance* (X2)

Item	Frekuensi Responden					Σ	Presentase Responden					Σ	Mean
	STS	TS	N	S	SS		STS	TS	N	S	SS		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
X2.1.1	-	6	13	76	70	165	-	4%	8%	46%	42%	100%	4,272
X2.1.2	4	4	12	75	70	165	3%	3%	7%	45%	42%	100%	4,230

Sumber: Data Primer diolah pada 2025

Dari tabel di atas dapat diidentifikasi bahwa pada variabel *Work-Life Balance* pernyataan yang mendapatkan nilai rerata terendah adalah item X2.1.2 dengan nilai rerata 4,230 dengan pernyataan mematuhi kebijakan dan prosedur perusahaan dalam setiap tindakan karyawan. sedangkan pernyataan dengan nilai rerata tertinggi adalah dapat menyelesaikan semua pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan. Yaitu X2.1.1 dengan nilai rerata 4,272.

4.3.3 Distribusi Frekuensi Variabel Loyalitas Karyawan (Y)

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Loyalitas Karyawan (Y)

Item	Frekuensi Responden					Σ	Presentase Responden					Σ	Mean
	STS	TS	N	S	SS		STS	TS	N	S	SS		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Y1.1.1	3	8	38	51	65	165	2%	5%	23%	31%	39%	100%	3,563
Y1.1.2	4	13	39	56	53	165	3%	7%	24%	34%	32%	100%	3,703
Y1.2.1	3	5	32	64	61	165	2%	3%	19%	39%	37%	100%	3,703
Y1.2.2	3	8	14	69	71	165	2%	5%	8%	42%	43%	100%	3,654

Sumber: Data Primer diolah pada 2025

Mengacu pada hasil pada tabel diatas variabel Loyalitas karyawan (Y) item yang mendapatkan nilai rerata atau mean terendah adalah item Y1.1.1 yaitu karyawan memiliki pengetahuan yang baik tentang perusahaan tempat bekerja. dengan nilai mean 3,563 sedangkan item yang mendapatkan nilai mean tertinggi yaitu item Y1.1.2 dan Y1.2.1 yaitu pernyataan karyawan mengenal atasan dengan baik dan karyawan bangga menjadi bagian dari perusahaan ini dengan nilai mean yang sama sebesar 3,703.

4.3.4 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Item	Frekuensi Responden					Σ	Presentase Responden					Σ	Mean
	STS	TS	N	S	SS		STS	TS	N	S	SS		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Z1.3.1	12	23	37	46	47	165	7%	14%	22%	28%	29%	100%	3,745
Z1.3.2	6	16	45	52	46	165	4%	10%	27%	31%	28%	100%	3,866
Z1.4.1	10	15	34	61	45	165	6%	9%	21%	37%	27%	100%	4,012
Z1.4.2	7	18	44	52	44	165	4%	11%	27%	32%	27%	100%	3,854
Z1.5.1	11	7	39	64	44	165	7%	4%	24%	39%	27%	100%	4,060
Z1.5.2	6	13	30	64	52	165	4%	8%	18%	39%	32%	100%	4,193

Sumber: Data Primer diolah pada 2025

Mengacu pada hasil tabel diatas pada variabel Kepuasan Kerja (Z) item yang mendapatkan nilai rerata atau mean terendah adalah item Z1.3.1 yaitu karyawan merasa ada peluang untuk maju dan berkembang dalam karir saya dengan nilai mean 3,745. sedangkan item yang mendapatkan nilai mean tertinggi yaitu item Z1.5.2 yaitu pernyataan Rekan kerja kooperatif dan saling mendukung satu sama lain dengan nilai mean sebesar 4,193.

4.4 Hasil Analisis Data Partial least Square (PLS)

Penelitian ini menggunakan analisis Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS untuk menguji dampak dari dukungan organisasi dan *work-life balance* terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai moderasi. Penelitian ini menggunakan software *Smart-PLS* 4.0 dengan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Dalam

Gambar 4.1 telah ditampilkan hasil yang telah diuji dalam model PLS yang mencakup pengukuran outer model.

4.4.1 Analisis Model Pengukuran (outer model)

Outer model atau model pengukuran merupakan pengukuran yang mengilustrasikan tentang hubungan indikator satu dengan indikator lainnya dengan variabel latennya (Ghozali & Latan,2020). Outer model ini, digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Tujuannya agar dapat mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur tentang apa yang seharusnya diukur konsistensi dengan alat ukur dalam mengukur sebuah konsepsi atau konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuisisioner atau instrumen penelitian. Menurut Ghozali & Latan (2020), pengukuran yang dilakukan model pengukuran adalah *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability (cronbach's alpha)*.

a *Convergent Validity*

Tabel 4.10 Tabel Output Outer loading

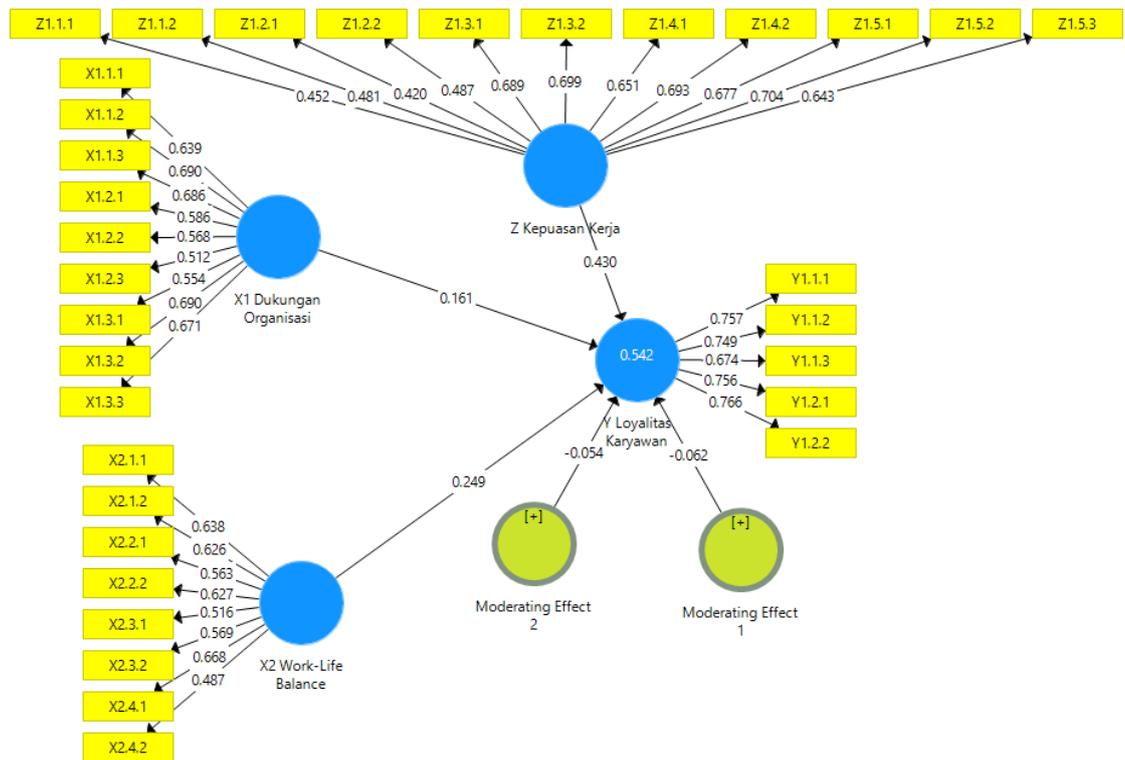
	Moderating Effect 1	Moderating Effect 2	X1 Dukungan Organisasi	X2 Work-life Balance	Y Loyalitas Karyawan	Z Kepuasan Kerja
X1 Dukungan Organisasi * Z Kepuasan Kerja	1.150					
X1.1.1			0.669			
X1.1.2			0.660			
X1.1.3			0.726			
X1.2.1			0.592			
X1.2.2			0.619			
X1.2.3			0.597			
X1.3.1			0.527			
X1.3.2			0.679			
X1.3.3			0.680			
X2 Work-life Balance * Z Kepuasan Kerja		1.075				
X2.1.1				0.655		
X2.1.2				0.631		
X2.2.1				0.538		
X2.2.2				0.567		
X2.3.1				0.499		
X2.3.2				0.513		
X2.4.1				0.673		
X2.4.2				0.518		
Y1.1.1					0.783	
Y1.1.2					0.753	
Y1.1.3					0.782	
Y1.2.1					0.732	
Y1.2.2					0.715	
Z1.1.1						0.557
Z1.1.2						0.514
Z1.2.1						0.564
Z1.2.2						0.604
Z1.3.1						0.686
Z1.3.2						0.714
Z1.4.1						0.618
Z1.4.2						0.673
Z1.5.1						0.645
Z1.5.2						0.643
Z1.5.3						0.595

Sumber: Output SmartPLS, data Primer oleh peneliti diolah pada 2025

Validitas konvergen merupakan korelasi antara nilai indikator reflektif dengan nilai variabel laten. Hubungan antara variabel laten dengan indikatornya dianggap valid (cukup) apabila nilai loading berkisar lebih dari 0,7. nilai dari loading faktor yang lebih dari 0.70 menunjukkan validitas konvergensi yang baik.

Gambar 4.1

Hasil pengujian diagram jalur outer model



Sumber: Output SmartPLS, data Primer oleh peneliti diolah pada 2025

Tabel 4.11 Nilai Outer loading

indikator	Hasil nilai loading faktor	keterangan
X1.1.1	0.639	Tidak Valid
X1.1.2	0.690	Tidak Valid

X1.1.3	0.686	Tidak Valid
X1.2.1	0.586	Tidak Valid
X1.2.2	0.568	Tidak Valid
X1.2.3	0.512	Tidak Valid
X1.3.1	0.554	Tidak Valid
X1.3.2	0.690	Tidak Valid
X1.3.3	0.671	Tidak Valid
X2.1.1	0.638	Tidak Valid
X2.1.2	0.626	Tidak Valid
X2.2.1	0.563	Tidak Valid
X2.2.2	0.627	Tidak Valid
X2.3.1	0.516	Tidak Valid
X2.3.2	0.569	Tidak Valid
X2.4.1	0.668	Tidak Valid
X2.4.2	0.487	Tidak Valid
Y1.1.1	0.757	Valid
Y1.1.2	0.749	Valid
Y1.1.3	0.674	Tidak Valid
Y1.2.1	0.756	Valid
Y1.2.2	0.766	Valid
Z1.1.1	0.452	Tidak Valid
Z1.1.2	0.481	Tidak Valid
Z1.2.1	0.420	Tidak Valid
Z1.2.2	0.487	Tidak Valid
Z1.3.1	0.689	Tidak Valid
Z1.3.2	0.699	Tidak Valid
Z1.4.1	0.651	Tidak Valid

Z1.4.2	0.693	Tidak Valid
Z1.5.1	0.677	Tidak Valid
Z1.5.2	0.704	Valid
Z1.5.3	0.643	Tidak Valid

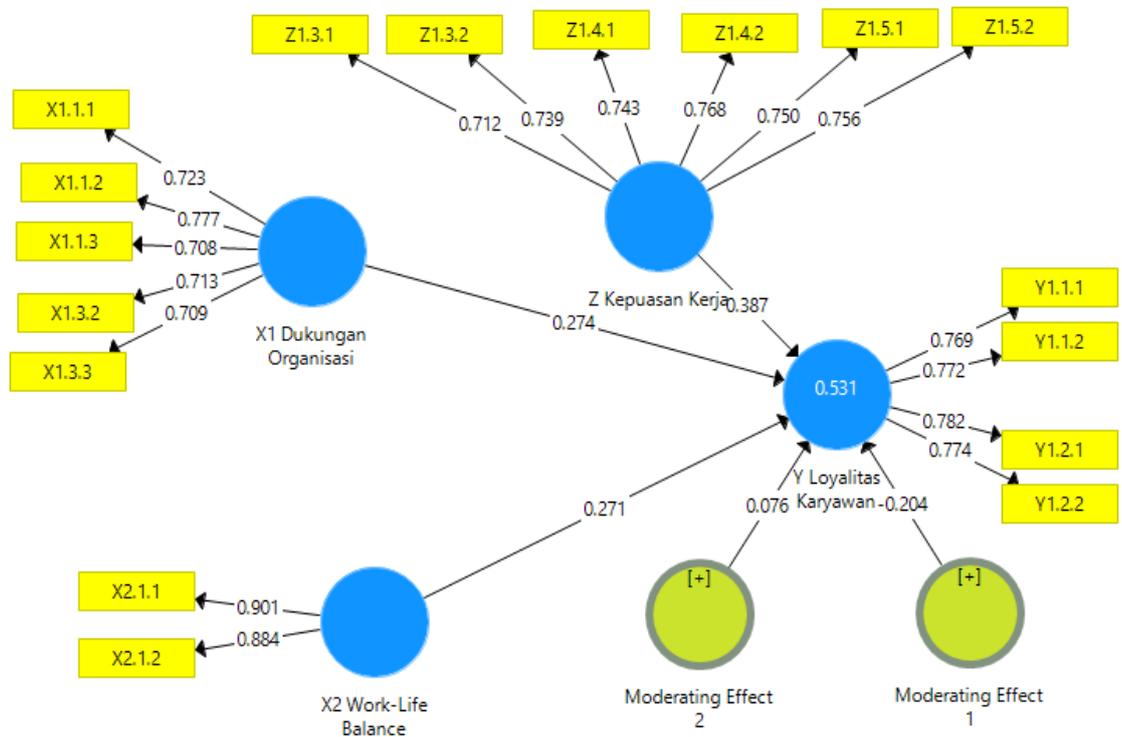
Sumber: Output SmartPLS, data Primer oleh peneliti diolah pada 2025

Berdasarkan hasil pengujian outer loading yang ditampilkan pada Tabel [X], diketahui bahwa tidak seluruh indikator dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas konvergen. Menurut Hair et al. (2014), nilai outer loading yang dianggap valid minimal berada di atas 0,7, yang menunjukkan bahwa indikator tersebut mampu merepresentasikan konstruk yang diukur.

Namun, dalam penelitian ini ditemukan beberapa indikator dengan nilai outer loading di bawah batas 0,7, sehingga secara statistik dianggap tidak valid. Oleh karena itu, indikator-indikator tersebut dieliminasi dari model untuk meningkatkan validitas konstruk secara keseluruhan. Proses eliminasi ini dilakukan secara bertahap, dengan mempertimbangkan kontribusi indikator terhadap struktur model serta stabilitas reliabilitas konstruk setelah penghapusan. Setelah dilakukan proses tersebut, tersisa sejumlah indikator yang telah memenuhi kriteria validitas, yang kemudian digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Gambar 4.2

Hasil pengujian diagram jalur outer model (sesudah dieliminasi)



Sumber: Output SmartPLS, data Primer oleh peneliti diolah pada 2025

Tabel 4.12 Nilai Outer Loading

	Moderating Effect 1	Moderating Effect 2	X1 Dukungan Organisasi	X2 Work-Life Balance	Y Loyalitas Karyawan	Z Kepuasan Kerja
X1 Dukungan Organisasi * Z Kepuasan Kerja	1.143					
X1.1.1			0.723			
X1.1.2			0.777			
X1.1.3			0.708			
X1.3.2			0.713			
X1.3.3			0.709			
X2 Work-Life Balance * Z Kepuasan Kerja		0.958				
X2.1.1				0.901		
X2.1.2				0.884		

Y1.1.1					0.769	
Y1.1.2					0.772	
Y1.2.1					0.782	
Y1.2.2					0.774	
Z1.3.1						0.712
Z1.3.2						0.739
Z1.4.1						0.743
Z1.4.2						0.768
Z1.5.1						0.750
Z1.5.2						0.756

Sumber: Output SmartPLS, data Primer oleh peneliti diolah pada 2025

Tabel outer loading di atas menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing konstruk memiliki nilai loading di atas 0,7. Hal ini mengindikasikan bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki validitas konvergen yang baik dan dapat merepresentasikan konstruk laten yang diukur secara memadai.

Tabel 4.13 Tabel Nilai AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Moderating Effect 1	1.000
Moderating Effect 2	1.000
X1 Dukungan Organisasi	0.528
X2 Work-Life Balance	0.796
Y Kepuasan Kerja	0.599
Z Loyalitas Karyawan	0.555

Sumber: Output SmartPLS, data Primer oleh peneliti diolah pada 2025

Berdasarkan analisis Average Variance Extracted (AVE) pada Tabel 4.13, terlihat bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini dianggap valid, karena seluruh variabel yaitu Dukungan Organisasi, *Work-Life Balance*, Kepuasan Kerja, dan

Loyalitas Karyawan, termasuk juga Moderating Effect 1 dan Moderating Effect 2, memiliki nilai AVE melebihi batas minimum 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator mampu menjelaskan variabel laten secara baik dan telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

b *Discriminant Validity*

Tabel 4.14 tabel HTMT

	Moderating Effect 1	Moderating Effect 2	X1	X2	Y	Z
Moderating Effect 1						
Moderating Effect 2	0.318					
X1 Dukungan Organisasi	0.105	0.104				
X2 Work-Life Balance	0.086	0.138	0.335			
Y Kepuasan Kerja	0.245	0.058	0.686	0.533		
Z Loyalitas Karyawan	0.108	0.095	0.521	0.302	0.703	

Sumber: Output SmartPLS, data Primer oleh peneliti diolah pada 2025

Hasil penilaian validitas diskriminan yang menggunakan rasio heterotrait-monotrait (HTMT) disajikan dalam tabel di atas. Semua nilai HTMT berada di bawah 0,9, menunjukkan bahwa semua variabel dapat dianggap valid.

Fornell-larcker criterion berfungsi sebagai metrik yang mengevaluasi akar kuadrat dari nilai AVE sehubungan dengan asosiasi antara variabel laten. Oleh karena itu, square root dari setiap konstruk AVE harus melebihi korelasinya dengan

konstruk lainnya. Berikut adalah nilai-nilai yang terkait dengan kriteria *Fornell-Larcker*

Tabel 4.15 Fornell-Larcker Criterion

	Moderating Effect 1	Moderating Effect 2	X1	X2	Y	Z
Moderating Effect 1	1.000					
Moderating Effect 2	0.318	1.000				
X1 Dukungan Organisasi	-0.093	0.089	0.727			
X2 Work-Life Balance	0.074	-0.118	0.252	0.892		
Y Kepuasan Kerja	-0.216	0.019	0.535	0.407	0.774	
Z Loyalitas Karyawan	0.000	0.072	0.425	0.239	0.574	0.745

Sumber: Output SmartPLS, data Primer oleh peneliti diolah pada 2025

Berdasarkan hasil uji *fornell-larcker criterion* menunjukkan bahwa nilai square root dari setiap konstruk AVE lebih besar dari nilai korelasinya dengan konstruk lainnya. Hal tersebut menunjukkan persyaratan nilai *discriminant validity* sudah terpenuhi dan dapat diterima.

Tabel 4.16 Cross loading

Variabe l	Moderating Effect 1	Moderating Effect 2	X1	X2	Y	Z
X1 * Z	1.000	0.318	-0.093	0.074	-0.216	0.000
X1.1.1	-0.084	-0.011	0.723	0.245	0.340	0.254

X1.1.2	-0.150	0.083	0.777	0.186	0.407	0.24 2
X1.3.2	-0.050	0.090	0.708	0.162	0.418	0.35 3
X1.3.3	-0.024	0.077	0.713	0.233	0.382	0.31 9
X2 * Z	-0.028	0.070	0.709	0.100	0.387	0.37 0
X2.1.1	0.318	1.000	0.089	-	0.019	0.07 2
X2.1.2	0.075	-0.075	0.235	0.901	0.377	0.23 6
Y1.1.1	0.057	-0.138	0.215	0.884	0.349	0.19 0
Y1.1.2	-0.193	0.080	0.445	0.291	0.769	0.39 8
Y1.2.1	-0.138	0.020	0.425	0.308	0.772	0.45 4
Y1.2.2	-0.165	0.011	0.424	0.265	0.782	0.46 4
Z1.3.1	-0.173	-0.048	0.366	0.392	0.774	0.45 9
Z1.3.2	-0.068	0.078	0.331	0.274	0.459	0.71 2
Z1.4.1	-0.073	-0.032	0.342	0.204	0.410	0.73 9
Z1.4.2	0.110	0.074	0.297	0.213	0.381	0.74 3
Z1.5.1	0.090	0.041	0.383	0.140	0.457	0.76 8
Z1.5.2	0.030	0.101	0.251	0.146	0.369	0.75 0

Sumber: Output SmartPLS, data Primer oleh peneliti diolah pada 2025

Berdasarkan analisis Cross Loading pada Tabel 4.16, terlihat adanya perbandingan antara nilai korelasi setiap indikator pada konstruknya dinilai lebih tinggi daripada korelasi pada konstruk lain. Dengan demikian, indikator-indikator dari Dukungan Organisasi, Work-Life Balance, Kepuasan Kerja, dan Loyalitas Karyawan mampu menggambarkan konstruknya masing-masing dan dapat dianggap valid.

c Collinearity Statistics (VIF)

Tabel 4.17 VIF

	VIF
X1 * Z	1.000
X1.1.1	1.897
X1.1.2	2.102
X1.3.2	1.404
X1.3.3	1.800
X2 * Z	1.754
X2.1.1	1.000
X2.1.2	1.544
Y1.1.1	1.544
Y1.1.2	1.712
Y1.2.1	1.703
Y1.2.2	1.739
Z1.3.1	1.704
Z1.3.2	1.607
Z1.4.1	1.763
Z1.4.2	1.822
Z1.5.1	1.896
Z1.5.2	1.841

Sumber: Output SmartPLS, data Primer oleh peneliti diolah pada 2025

Menurut Hair et, al (2014) *Variance Inflation Factor* (VIF) digunakan untuk menguji adanya multikolinearitas di antara konstruk dalam model struktural. Nilai VIF di bawah 5 menunjukkan bahwa tidak ada masalah multikolinearitas.

Berdasarkan tabel di atas, seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai VIF di bawah 5, sehingga dapat disimpulkan bahwa model bebas dari isu multikolinearitas.

Reliabilitas

Tabel 4.18 Tabel *Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Moderating Effect 1</i>	1.000	1.000	1.000
<i>Moderating Effect 2</i>	1.000	1.000	1.000
X1 Dukungan Organisasi	0.776	0.777	0.848
X2 <i>Work-Life Balance</i>	0.745	0.748	0.887
Y Kepuasan Kerja	0.777	0.778	0.857
Z Loyalitas Karyawan	0.840	0.842	0.882

Sumber: Output SmartPLS, data Primer oleh peneliti diolah pada 2025

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dan validitas konstruk, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria yang ditentukan. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk semua konstruk berada di atas 0,7, yang menunjukkan bahwa konstruk tersebut reliabel. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) seluruh konstruk juga berada di atas 0,5, yang berarti konstruk dalam model ini telah memenuhi validitas konvergen. Oleh karena itu, instrumen

dalam penelitian ini dinyatakan layak digunakan untuk pengujian model struktural selanjutnya.

4.4.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

a. *Estimate Path coefficient*

Metode *bootstrapping* pada *Estimate For Path Coefficient* memungkinkan untuk menguji signifikansi statistik dari pengaruh antar variabel melalui nilai t-statistik dan koefisien parameter. Dengan menerapkan uji dua sisi (two-tailed) dan tingkat signifikansi 5% (t value 1,96), dapat ditentukan apakah pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain signifikan secara statistik (Ghozali & Latan, 2014). Hasil analisis path coefficient yang diperoleh dari proses bootstrapping telah disajikan pada tabel 4.19 sebagai berikut:

Tabel 4.19 Tabel *path coefficient*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Moderating Effect 1 -> Y Loyalitas Karyawan	-0.204	-0.190	0.058	3.541	0.000
Moderating Effect 2 -> Y Loyalitas Karyawan	0.076	0.056	0.099	0.766	0.444
X1 Dukungan Organisasi -> Y Loyalitas Karyawan	0.274	0.278	0.068	4.023	0.000
X2 Work-Life Balance -> Y Loyalitas Karyawan	0.271	0.271	0.087	3.119	0.002

Sumber: Output SmartPLS, data Primer oleh peneliti diolah pada 2025

Berdasarkan hasil analisis path coefficient pada Tabel 4.17, dapat dilihat adanya pengaruh langsung antara variabel eksogen dengan variabel endogen. Hal

ini ditunjukkan pada pengaruh variabel talent management yang positif dan signifikan pada dukungan organisasi dengan nilai p-value sebesar 0,000 yang artinya lebih rendah dari 0,05. Selanjutnya, pengaruh variabel *work-life balance* juga menunjukkan positif dan signifikan pada kinerja karyawan dengan nilai p-value 0,002 yang lebih artinya rendah dari 0,05. Begitu pula dengan pengaruh variabel kepuasan kerja sebagai moderator yang menunjukkan positif dan signifikan pada kinerja karyawan dengan nilai p-value 0,000 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Namun di moderating effect yang kedua antara *work-life balance* terhadap loyalitas karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan kerja memiliki nilai P-Value 0,444 yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan hasil yang tidak signifikan.

b. R-Square

tabel 4.20 Hasil R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Y	0.531	0.516

Sumber: Output SmartPLS, data Primer oleh peneliti diolah pada 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS, diperoleh nilai R Square sebesar 0,531 untuk variabel Y. Hal ini menunjukkan bahwa 53,1% variasi dari variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model, sedangkan sisanya sebesar 51,6% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Berdasarkan klasifikasi yang dikemukakan oleh Hair et al. (2014), nilai ini termasuk dalam kategori moderate (sedang). Nilai R Square Adjusted sebesar 0,516 menunjukkan bahwa model telah disesuaikan dengan jumlah konstruk prediktor,

dan perbedaan yang kecil antara nilai R^2 dan R^2 Adjusted menunjukkan bahwa model ini stabil serta tidak mengalami overfitting.

c. F-square

Tabel 4.21 Tabel F-Square

Variabel	<i>Moderating Effect 1</i>	<i>Moderating Effect 2</i>	X1 Dukungan Organisasi	X2 Work-Life Balance	Y Loyalitas Karyawan	Z Kepuasan Kerja
<i>Moderating Effect 1</i>					0.100	
<i>Moderating Effect 2</i>					0.010	
X1 Dukungan Organisasi					0.123	
X2 Work-Life Balance					0.136	
Y Loyalitas Karyawan						
Z Kepuasan Kerja					0.255	

Sumber: Output SmartPLS, data Primer oleh peneliti diolah pada 2025

Berdasarkan nilai F-Square pada tabel di atas, variabel X1 (Dukungan Organisasi) menunjukkan pengaruh terhadap Y (Loyalitas Karyawan) yang tergolong lemah, dengan nilai F-Square sebesar 0,123. Demikian pula, variabel X2 (Work-Life Balance) juga memberikan pengaruh yang lemah terhadap loyalitas karyawan dengan nilai F-Square sebesar 0,136.

Variabel Z (Kepuasan Kerja) yang berperan sebagai variabel moderasi menunjukkan nilai F-Square sebesar 0,255, yang berarti pengaruhnya terhadap loyalitas karyawan tergolong dalam kategori sedang.

Adapun untuk Moderating Effect 1 (interaksi antara Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja), nilai F-Square yang diperoleh adalah 0,100, dan untuk Moderating Effect 2 (interaksi antara Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja) sebesar 0,010. Kedua nilai tersebut menunjukkan pengaruh yang sangat lemah, bahkan mendekati tidak signifikan, dalam memoderasi hubungan antara variabel independen terhadap loyalitas karyawan.

d. Q-Square

Tabel 4.22 Tabel Q-Square

variabel	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
<i>Moderating Effect 1</i>	165.000	165.000	
<i>Moderating Effect 2</i>	165.000	165.000	
X1 Dukungan Organisasi	825.000	825.000	
X2 <i>Work-Life Balance</i>	330.000	330.000	
Y Loyalitas Karyawan	660.000	463.132	0.298
Z Kepuasan Kerja	990.000	990.000	

Sumber: Output SmartPLS, data Primer oleh peneliti diolah pada 2025

Berdasarkan Tabel 4.22, dapat dilihat bahwa nilai Q Square (Q²) untuk variabel dependen Y (Loyalitas Karyawan), yaitu 0,298. Nilai Q² sebesar 0,298 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik terhadap variabel Loyalitas Karyawan. Nilai Q² di atas 0,25 menunjukkan kemampuan

prediksi yang kuat. Oleh karena itu, model dalam penelitian ini dapat dikatakan memiliki daya prediksi yang memadai terhadap variabel dependen utama.

Adapun untuk variabel lainnya seperti Moderating Effect 1, Moderating Effect 2, Dukungan Organisasi (X1), Work-Life Balance (X2), dan Kepuasan Kerja (Z), tidak memiliki nilai Q². Hal ini disebabkan karena variabel-variabel tersebut berperan sebagai variabel independen atau moderator dalam model, sehingga tidak menjadi objek prediksi, melainkan digunakan untuk memprediksi variabel dependen.

Dengan demikian, hasil analisis Q Square memperkuat validitas model struktural secara prediktif dan mendukung kesimpulan bahwa model penelitian ini layak digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel dalam konteks yang diteliti.

4.5 Pengujian Hipotesis

Tabel 4.23 Bootstrapping

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STD EV)	P Values
Moderating Effect 1 -> Y	-0.204	-0.190	0.058	3.541	0.000
Moderating Effect 2 -> Y	0.076	0.056	0.099	0.766	0.444
X1 -> Y	0.274	0.278	0.068	4.023	0.000
X2 -> Y	0.271	0.271	0.087	3.119	0.002

Sumber: Output SmartPLS, data Primer oleh peneliti diolah pada 2025

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat disimpulkan bahwa

X1 -> Y 0,274 (Positif), P Value 0.000 < 0,05 (signifikan) (H1)

X2 -> Y 0,271 (positif), P Value 0,002 < 0,05 (signifikan) (H2)

MRA, Analisis ini berguna untuk menguji pengaruh variabel moderasi dalam memperlemah atau memperkuat hubungan variabel independen dengan variabel dependen. Dalam model moderasi, variabel moderator berfungsi untuk memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen (eksogen) dan variabel dependen (endogen). Untuk mengetahui apakah moderasi tersebut berperan signifikan atau tidak, kita melihat nilai p-value dari interaksi antara moderator dan variabel independen.

Jika:

p-value < 0,05, maka moderasi signifikan, artinya variabel moderator berperan dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

p-value \geq 0,05, maka moderasi tidak signifikan, artinya variabel moderator tidak berperan dalam memoderasi hubungan antara variabel eksogen dan endogen.

Moderating Effect 1 (X1*Z -> Y) -0.204 (Negatif = memperlemah), P Value 0.000 < 0,05 (signifikan) (H3)

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memoderasi hubungan antara dukungan organisasi terhadap loyalitas karyawan (H3), dengan arah pengaruh negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, pengaruh dukungan organisasi terhadap loyalitas karyawan justru cenderung menurun.

Moderating Effect 2 ($X_2 * Z \rightarrow Y$) 0.076 (positif = memperkuat), P Value 0.444 > 0,05 (tidak signifikan) (H4)

pengaruh moderasi kepuasan kerja terhadap hubungan antara work-life balance dan loyalitas karyawan (H4) tidak signifikan, sehingga tidak terbukti memperkuat ataupun memperlemah hubungan tersebut secara statistik.

Di bawah ini merupakan hasil hipotesis dalam penelitian ini yang telah diuji kebenarannya oleh peneliti, yakni sebagai berikut:

4.5.1 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel Dukungan Organisasi (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Y), dengan nilai koefisien sebesar 0,274, nilai T-statistik sebesar 4,023 (> 1,96), dan nilai P-Value sebesar 0,000 (< 0,05). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi dukungan yang diberikan oleh organisasi, maka akan semakin tinggi pula loyalitas yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan. Dukungan organisasi mencerminkan perhatian dan keterlibatan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan karyawan, sehingga mendorong mereka untuk tetap setia dan berkontribusi secara optimal. Oleh karena itu, hipotesis pertama (H1) diterima.

4.5.2 Pengaruh Work-Life Balance terhadap Loyalitas Karyawan

Work-Life Balance (X_2) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Y), yang ditunjukkan oleh koefisien sebesar 0,271, T-statistik sebesar 3,119 (> 1,96), dan P-Value sebesar 0,002 (< 0,05). Artinya, semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang

dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi tingkat loyalitas mereka terhadap perusahaan. Work-life balance yang terjaga dapat meningkatkan kepuasan hidup secara keseluruhan dan mengurangi stres kerja, sehingga karyawan merasa lebih nyaman untuk bertahan di organisasi. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) diterima.

4.5.3 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan dimoderasi oleh Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel moderasi terbukti berperan dalam memperlambat hubungan antara Dukungan Organisasi (X1) terhadap Loyalitas Karyawan (Y), yang ditunjukkan oleh nilai koefisien moderasi sebesar -0,204, T-statistik sebesar 3,541 ($> 1,96$), dan P-Value sebesar 0,000 ($< 0,05$). Meskipun hubungan tersebut signifikan, arah hubungan negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka pengaruh dukungan organisasi terhadap loyalitas karyawan justru menjadi lebih lemah. Hal ini dapat terjadi karena karyawan yang sudah puas cenderung loyal secara intrinsik, sehingga pengaruh dukungan organisasi menjadi tidak terlalu dominan. Oleh karena itu, hipotesis ketiga (H3) diterima.

4.5.4 Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan dimoderasi oleh Kepuasan Kerja

Berbeda dengan hasil sebelumnya, pengujian terhadap pengaruh moderasi Kepuasan Kerja (Z) pada hubungan antara Work-Life Balance (X2) dan Loyalitas Karyawan (Y) menunjukkan hasil yang tidak signifikan, dengan nilai koefisien

sebesar 0,076, T-statistik sebesar 0,766 ($< 1,96$), dan P-Value sebesar 0,444 ($> 0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa Kepuasan Kerja tidak secara signifikan memoderasi pengaruh work-life balance terhadap loyalitas karyawan. Artinya, pengaruh work-life balance terhadap loyalitas cenderung berdiri sendiri tanpa tergantung pada tingkat kepuasan kerja. Berdasarkan hasil ini, hipotesis keempat (H4) ditolak.

4.6 Pembahasan Hasil Penelitian

Di bawah ini adalah pembahasan dari hasil penelitian berdasarkan analisis data yang telah dilakukan oleh peneliti

4.6.1 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan

Pengaruh variabel dukungan organisasi terhadap loyalitas karyawan ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0,274, nilai T-statistik sebesar 4,023 ($> 1,96$), dan nilai P-Value sebesar 0,000 ($< 0,05$).

Penelitian ini mengungkapkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif secara signifikan pada loyalitas karyawan generasi Z di perusahaan *food and beverage* Kota Malang. Indikator variabel dukungan organisasi dalam penelitian ini menggunakan pengukuran menurut (Allen & Brady dalam Prasetyo 2016) yaitu sikap organisasi terhadap ide-ide karyawan dengan menerima pendapat atau masukan dari karyawan, sikap terhadap karyawan yang memiliki masalah dan keluhan, dan sikap terhadap kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan peneliti menggunakan aplikasi *Smart-PLS*, ditemukan bahwa loading factor tertinggi adalah indikator X1.1.2 sebesar 0,767

indikator ini merupakan indikator paling dominan dalam variabel dukungan organisasi.

Menurut (Eisenberger & Rhoades 2002) dukungan organisasi merupakan persepsi anggota organisasi tentang bagaimana organisasi menilai kontribusi mereka. Dukungan organisasi termasuk didalamnya berupa usaha untuk memberikan perhatian, penghargaan, dan hak kesejahteraan pada setiap anggota organisasi sesuai dengan hasil pencapaian kerja dan kontribusi yang dilakukan untuk organisasinya. Dengan adanya dukungan organisasi yang positif dalam bentuk penerimaan pendapat dari karyawan, kepedulian terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan, serta memberikan solusi pada permasalahan yang dihadapi karyawan maka akan membuat karyawan loyal pada perusahaan.

Hasil studi yang dilakukan oleh Nuswantoro (2021) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara dukungan organisasi terhadap loyalitas karyawan. Studi tersebut berpendapat yang sama dengan hasil penelitian ini, bahwa variabel dukungan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan Generasi Z di perusahaan Food and Beverage di Kota Malang.

dukungan organisasi adalah bentuk tanggung jawab dan perhatian yang diberikan oleh pemimpin atau manajemen terhadap kesejahteraan, kebutuhan, dan perkembangan para karyawan. Bentuk tanggung jawab ini salah satunya adalah dengan memberikan imbalan yang baik dan sesuai dengan tugas yang telah mereka kerjakan. seperti yang telah dijelaskan dalam Al-Quran Surat An-Nahl Ayat 97

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya: “Barangsiapa mengerjakan suatu kebaikan, laki-laki ataupun perempuan dalam keadaan beriman, maka akan kami berikan padanya kehidupan baik dan akan kami beri imbalan dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah dikerjakan.” Q.S An-Nahl 97

Dalam hal ini Allah mengisyaratkan bahwa setiap perbuatan, usaha, dan prestasi manusia itu harus dan pasti sebanding dengan imbalan yang akan mereka peroleh. Begitupun dalam sebuah perusahaan imbalan yang diberikan harus sesuai dengan beban kerja, kinerja karyawan, dan kontribusi karyawan terhadap pekerjaaanya. Selain itu karyawan juga berhak mendapatkan kompensasi non-finansial seperti dukungan organisasi dan budaya organisasi yang positif (Suhartini, et al., 2022).

4.6.2 Pengaruh Work-Life Balance terhadap Loyalitas Karyawan

Pengaruh variabel *Work-Life Balance* terhadap loyalitas karyawan ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0,271, T-statistik sebesar 3,119 ($> 1,96$), dan P-Value sebesar 0,002 ($< 0,05$). Penelitian ini mengungkapkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif secara signifikan pada loyalitas karyawan generasi Z di perusahaan *food and beverage* Kota Malang. Indikator variabel *Work-Life Balance* dalam penelitian ini menggunakan pengukuran menurut Parkes & Langford (2008) yaitu Tanggung jawab, Kehidupan sosial, kegemaran/hobi, dan jam kerja. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan peneliti menggunakan aplikasi *Smart-PLS*, ditemukan bahwa loading factor tertinggi adalah indikator

X2.1.1 sebesar 0,901 indikator ini merupakan indikator paling dominan dalam variabel *Work-Life Balance*.

Menurut Parkes & Langford (2008) *Work-life balance* adalah kondisi karyawan dalam menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. Keseimbangan ini penting untuk menjaga kesehatan mental dan fisik karyawan. *Work-life balance* tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Parkes & Langford (2008) menyatakan bahwa ketika karyawan merasa memiliki kendali atas waktu dan peran yang mereka jalani, mereka akan lebih mudah untuk menyesuaikan diri dengan dinamika pekerjaan tanpa harus mengorbankan kehidupan pribadi.

Hasil penelitian yang dikemukakan oleh Aliya & Saragih (2020) dan Vebrianthy et al (2022) menyatakan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan Studi tersebut berpendapat yang sama dengan hasil penelitian ini, bahwa variabel *Work-life balance* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan Generasi Z di perusahaan Food and Beverage di Kota Malang.

Dalam Islam diajarkan untuk menjaga keseimbangan antara waktu kerja dan istirahat. Dimana umat Islam harus memberikan waktu yang cukup untuk istirahat dan relaksasi agar tubuh dan pikiran kita dapat beristirahat dengan baik. Disebutkan dalam Al-Qur'an sebagai berikut:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ اللَّيْلَ لِبَاسًا وَالنَّوْمَ سُبَاتًا وَجَعَلَ النَّهَارَ نُشُورًا

“Dan Dialah yang menjadikan malam untukmu (sebagai) pakaian, dan tidur untuk istirahat, dan Dia menjadikan siang untuk bangkit berusaha” (QS.Al-Furqan, 25:47)

Ayat ini menyebutkan tentang malam sebagai waktu untuk istirahat dan siang untuk berusaha mencerminkan pentingnya keseimbangan dalam kehidupan, yang juga relevan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) dan konsep work-life balance. Dalam konteks ini, perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan memiliki waktu yang cukup untuk beristirahat dan memulihkan diri, sehingga mereka dapat kembali bekerja dengan produktif dan kreatif. Keseimbangan antara waktu kerja dan waktu pribadi tidak hanya mendukung kesehatan mental dan fisik karyawan, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan organisasi. (Suhartini, et al., 2022)

4.6.3 Peran Kepuasan Kerja Dalam Memoderasi Dukungan Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan

Peran kepuasan kerja Dalam Memoderasi Dukungan Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar moderasi sebesar -0,204, T-statistik sebesar 3,541 ($> 1,96$), dan P-Value sebesar 0,000 ($< 0,05$). Penelitian ini mengungkapkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memoderasi hubungan antara dukungan organisasi dan loyalitas karyawan, namun arah moderasinya bersifat negatif, yang berarti kepuasan kerja justru memperlemah hubungan antara dukungan organisasi dan loyalitas karyawan. Dengan kata lain, meskipun dukungan organisasi tinggi, jika tingkat kepuasan kerja juga tinggi, maka pengaruh dukungan tersebut terhadap loyalitas karyawan menjadi lebih rendah

dibandingkan jika kepuasan kerja rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pada kondisi tertentu, kepuasan kerja dapat mengalihkan fokus karyawan dari ketergantungan terhadap dukungan organisasi, sehingga loyalitas tidak semata-mata tergantung pada seberapa besar dukungan yang diberikan oleh organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Al-Refaei et al. (2024) dalam jurnal *The Moderating Role of Perceived Organizational Support in the Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Customers' Perceived Service Quality* menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support/POS*) dapat memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini menyoroti bahwa ketika karyawan merasa mendapat dukungan dari organisasi, hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi menjadi lebih kuat. Sebaliknya, jika dukungan organisasi dirasakan rendah, pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dapat melemah.

Karena dalam Islam pekerjaan terhitung ibadah maka dalam melakukan pekerjaannya umat Islam harus totalitas dan sebaik mungkin. Dalam Islam, kepuasan kerja karyawan bukan hanya tentang kesejahteraan finansial, tetapi juga tentang nilai-nilai spiritual dan moral. Bekerja dengan baik dan penuh dedikasi dianggap sebagai bentuk ibadah dan amanah dari Allah SWT. sebagaimana yang telah dijelaskan diatas bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah Produktivitas kerja hal ini sesuai dengan Al-Quran Surat Al-An'am Ayat 135.

قُلْ يَوْمَ اَعْمَلُوا عَلٰى مَكَانَتِكُمْ اِنِّىْ عَامِلٌ فَاَسَوْفَ تَعْلَمُوْنَ مَنْ تَكُوْنُ لَهٗ عَاقِبَةُ الدَّارِ اِنَّهٗ
لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُوْنَ

“Katakanlah (Nabi Muhammad), “Wahai kaumku, berbuatlah menurut kedudukanmu, aku pun berbuat (demikian). Kelak kamu akan mengetahui siapa yang akan memperoleh tempat (terbaik) di akhirat (nanti). Sesungguhnya orang-orang yang zalim tidak akan beruntung. (QS. Al-An'am, 6:135)

Pada ayat tersebut dijelaskan bahwa seseorang harus melakukan pekerjaannya dengan sepenuh hati dan mengerahkan kemampuannya untuk mendapatkan hasil yang baik. Spesifikasi pekerjaan di sini mencerminkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Dengan memperoleh hasil yang baik dengan kemampuan dan kerja keras karyawan akan menimbulkan kepuasan kerja yang maksimal. (Suhartini, et al., 2022)

4.6.4 Peran Kepuasan Kerja Dalam Memoderasi Work-Life Balance

Terhadap Loyalitas Karyawan

Peran Kepuasan Kerja (Z) dalam memoderasi hubungan antara Work-Life Balance (X2) dan Loyalitas Karyawan (Y) menunjukkan hasil yang tidak signifikan, dengan nilai koefisien sebesar 0,076, T-statistik sebesar 0,766 (< 1,96), dan P-Value sebesar 0,444 (> 0,05). Penelitian ini mengungkapkan bahwa kepuasan Kerja tidak berperan secara signifikan dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh Work-Life Balance terhadap Loyalitas Karyawan. Dengan kata lain, terlepas dari tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, hubungan antara Work-Life Balance dan Loyalitas Karyawan tetap tidak mengalami perubahan yang berarti. Temuan ini dapat mengindikasikan bahwa faktor-faktor lain di luar

Kepuasan Kerja mungkin lebih berperan dalam memperkuat hubungan tersebut, atau bahwa pengaruh langsung Work-Life Balance terhadap Loyalitas Karyawan sudah cukup kuat tanpa perlu dimoderasi.

Temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian Mulyani, et al. (2023), yang juga menemukan bahwa Work-Life Balance tidak memiliki pengaruh langsung terhadap Loyalitas Karyawan, serta bahwa Kepuasan Kerja tidak memediasi hubungan tersebut secara signifikan. Penelitian mereka menyoroti bahwa loyalitas karyawan bukan semata-mata ditentukan oleh keseimbangan hidup dan pekerjaan atau rasa puas terhadap pekerjaan, melainkan melibatkan faktor lain yang lebih dalam, seperti keterikatan emosional, nilai-nilai pribadi, dan makna pekerjaan itu sendiri. Temuan ini memperkuat argumen bahwa loyalitas merupakan hasil dari proses psikologis dan spiritual yang tidak selalu linier dengan kondisi kerja formal.

Temuan bahwa *Work-Life Balance* tetap mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan tanpa dimoderasi oleh kepuasan kerja menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* memiliki kekuatan dalam membentuk loyalitas individu terhadap perusahaan. Artinya, ketika karyawan merasa kehidupannya seimbang antara tuntutan pekerjaan dan waktu pribadi, maka hal tersebut sudah cukup untuk meningkatkan keterikatan dan kesetiaan mereka terhadap organisasi. Dalam perspektif Islam, pentingnya menjaga keseimbangan antara aspek dunia dan akhirat juga menjadi prinsip utama dalam kehidupan. Hal ini tercermin dalam firman Allah SWT dalam QS. Al-Qashash ayat 77

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا
أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya: “Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.”

Hal ini berkaitan dengan keseimbangan dalam pekerjaan dimana dalam suatu organisasi atau perusahaan setiap individu memiliki tujuan yang sama dalam hal ingin meningkatkan kesejahteraan hidup baik secara rohani maupun jasmani, di sisi lain perusahaan juga memiliki tujuan dan tujuan tersebut terlebih dulu harus diterima oleh setiap individu atau karyawan sehingga peran Manajemen SDM adalah membantu karyawan mencapai tujuan mereka dan menyelaraskan dengan tujuan organisasi. Apabila terdapat ketidakcocokan dan ketidakseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan pekerjaan maka akan menimbulkan gejala seperti pengunduran diri, ketidakhadiran, keterlambatan, dan ketidaknyamanan. (Suhartini, et al., 2022)

BAB V

PENUTUPAN

5.1 KESIMPULAN

Di bawah ini adalah kesimpulan yang bisa diambil dari hasil analisis data dan pembahasan tentang pengaruh dukungan organisasi dan work-life balance terhadap loyalitas karyawan dimoderasi oleh kepuasan kerja pada karyawan generasi Z di perusahaan food and beverage Kota Malang

1. Dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan generasi Z di perusahaan food and beverage Kota Malang yang artinya apabila semakin besar dan positif dukungan organisasi yang dirasakan karyawan maka loyalitas karyawan juga akan semakin tinggi.
2. Work-life balance berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan generasi Z di perusahaan food and beverage Kota Malang ketika karyawan merasa bahwa mereka dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka, tingkat loyalitas terhadap perusahaan akan meningkat.
3. Kepuasan kerja terbukti memoderasi secara signifikan hubungan antara dukungan organisasi terhadap loyalitas karyawan generasi Z di perusahaan food and beverage Kota Malang, namun dengan arah pengaruh yang negatif. Artinya, meskipun dukungan organisasi yang diberikan tinggi, pada kondisi kepuasan kerja yang juga tinggi, loyalitas karyawan justru cenderung tidak meningkat secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang

tinggi dapat memperlemah pengaruh langsung dukungan organisasi terhadap loyalitas karyawan.

4. Kepuasan kerja tidak memoderasi secara signifikan hubungan antara work-life balance terhadap loyalitas karyawan generasi Z di perusahaan food and beverage Kota Malang. Meskipun arah pengaruhnya positif, namun karena tidak signifikan secara statistik, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memperkuat maupun memperlemah hubungan antara work-life balance dengan loyalitas karyawan.

5.2 SARAN

1. Saran untuk Perusahaan Food and Beverage di Kota Malang

Perusahaan disarankan untuk terus meningkatkan dukungan organisasi terhadap karyawan generasi Z guna membangun loyalitas yang kuat. Dukungan tersebut dapat diwujudkan melalui perhatian yang lebih pada kebutuhan individu karyawan, komunikasi dua arah yang terbuka, serta penghargaan atas kontribusi mereka. Selain itu, perusahaan juga perlu mengevaluasi secara berkala tingkat kepuasan kerja karyawan, karena hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memengaruhi seberapa kuat hubungan antara dukungan organisasi dan loyalitas. Dengan demikian, kebijakan yang memperhatikan keseimbangan emosional, penghargaan, dan partisipasi karyawan akan sangat bermanfaat dalam mempertahankan tenaga kerja muda yang loyal dan produktif.

2. Saran untuk Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan wilayah penelitian, tidak hanya terbatas di Kota Malang, dan tidak hanya terbatas di generasi Z agar generalisasi hasil menjadi lebih kuat. Selain itu, disarankan untuk menggunakan metode campuran (mixed method) agar dapat menggali informasi kualitatif yang lebih dalam dari responden. Peneliti juga dapat menambahkan variabel lain seperti Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, atau Stres Kerja untuk melihat pengaruhnya terhadap loyalitas karyawan. Dengan demikian, penelitian di masa depan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif terkait faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan, khususnya di kalangan generasi muda.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad. (2023). Mempertahankan Generasi Z: Bukti Verifikasi Kepuasan Kerja yang dirasakan pada Pandemi Covid 19. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 3475-3491.
- Al-Qarni Aidh, Tafsir Muyassar, Jakarta: Qisthi Press, 2007.
- Al Qur'an, Al Qur'an dan Terjemahannya, Jakarta, Yayasan Penyelenggara Penterjemah dan Penafsiran Al Qur'an, Departemen Agama RI, 2005
- Aliya, G., & Saragih, R. (2020). Pengaruh *Work-life balance* dan Lingkungan Kerja
- Allen, M. W., & Brady, R. M. (1997). Total quality management, organizational commitment, perceived organizational support, and intraorganizational communication. *Management Communication Quarterly*, 10(3), 316–341.
- Fadhlan, A. (2022). Job Satisfaction As A Moderating Variable Between The Effect Of Compensation And Leadership Style On Turnover. *JEBI Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*.
- Fidhdho, E. A., & Larrasaty, A. L. (2024). The effect of work life balance on job satisfaction moderated by work motivation . *Jurnal Mantik VII(4)*.
- gunawan, E. F., Sudarmiatin, & churiyah, M. (2024). The Effect of Work-Life Balance and Compensation on Employee Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable. *International Journal of Business, Economics, and Education*..
- Capnary, M. C., Rachmawati, R., & Agung, I. (2018). The Influence Of Flexibility Of Work To Loyalty And Employee With Millennial Generation Background In Indonesia Startup Companies. *Vilniaus gedimino Technikos universitetas*, 217–227.

- Deloitte. (2024). *2024 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennialsurvey.html>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Harahap, I., Nasution, Y. S. J., Marliyah, & Syahriza, R. (2015). *Hadis-Hadis Ekonomi*. Jakarta: Prenada Media Group (Kencana).
- Huda, Fatkhul., Ekhsan, Muhammad. (2023) Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja Driver Online Yang Dimediasi Kepuasan Kerja. *Dynamic Management Journal* 2580-2127
- Isnaeni, K., Nova, L. S., & Aditama, R. A. (2023). Pengaruh Motivasi Dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Di Divisi HR Service. *Jurnal EMA*, 78-85.
- Juliandi, A. (2018). *Structural equation model based partial least square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS*. Jurnal Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1243777>
- Kementerian Agama RI. (2011). *Tafsir Al-Qur'an Tematik*. Muchlis M. Hanafi (Penanggung Jawab), Abdul Mustaqim & Muchlis M. Hanafi (Editor). Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, Badan Litbang dan Diklat, Kementerian Agama RI.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk) Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: ANDI.
- Malanuwa, A., Ibrahim, M., Yakup, Y., & Deby, R. (2023). Pengaruh Tunjangan Kinerja, Pelatihan, Kedisiplinan Dan Dukungan Organisasi Terhadap Loyalitas Kerja Pegawai. *JECS*.

- Marpaung, Rio, and Maria Krisna. (2012). "Pengaruh Kecerdasan Emosional Pemimpin Terhadap Kinerja Dan Loyalitas Karyawan Di PT Riau Andalan Pulp and Paper Bisnis Unit Riau Fiber." *Jurnal Aplikasi Manajemen* 10 (3). Riau.
- Mashudi, Kojin. (2020). *Telaah Tafsir al-Muyassar (Jilid 4 : Juz 16-20)* (1). Malang: Intelegensia Media.
- Melaty, A. A., Sutrisna, A., & Oktaviani, N. F. (2024). Pengaruh kompensasi dan work life balance terhadap loyalitas karyawan Gen Z di Kota Tasikmalaya (Survei pada karyawan Gen Z di sektor formal). *Jurnal Pusat Manajemen*, 1(2), 149–162.
- Miftahurrohman, & Munifah. (2024). Dampak Turnover Pegawai Terhadap Kinerja Organisasi Perguruan Tinggi di Jawa Tengah. *JUBIKIN: Jurnal Bisnis Kreatif dan Inovatif*, 100-110.
- Muhaimin, M. I., Fauzan, R., Saputra, P., & Karsim. (2025). Pengaruh reward dan work-life balance terhadap retensi karyawan melalui job satisfaction sebagai mediasi pada Generasi Z di coffee shop Pontianak. *Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(6), 169–181.
- Muliawati, T. (2020). Peran Work-Life Balance Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial : studi literatur. *Jurnal Ilmu Manajemen* , 606-620.
- Nuswantoro, M. A. (2021). Pengaruh Dukungan Organisasi, Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Yang Berimplementasi Pada Loyalitas (Studi Kasus Pada BPR Arto Moro Semarang). *Jurnal SOLUSI*, 102-111.
- Qodrizana, D. L. (2018). Pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja (studi pada karyawan perempuan yayasan insan permata Tunggulwulung Kota Malang). *Jurnal Administrasi dan Bisnis.o*
- Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. *Alfabeta*.
- Suhartini Eka, Jafar Ahmad and Nurmiati Islamic Human Resource Management [Book]. - Makassar : Alauddin University Press, 2022.

- Supriyanto, Achmad Sani, dan Vivin Maharani. (2013). *Metode Penelitian Sumber Daya Manusia: Teori, Kuisisioner, dan Analisis Data*. Malang: UIN-Malang Press
- Vebrianthy, V., Abbas, B., Mahmudin, & Sabilalo. (2022). Pengaruh Pengaturan Kerja Yang Flexibel, Keseimbangan Kehidupan Kerja Dan Keterikatan Karyawan Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Pada Perusahaan Properti Di Kota Kendar. *Journal Publicuho*, 1061-1090.
- Yang, A. A., & Dini, Y. F. (2023). Faktor loyalitas karyawan Generasi Z: Kepuasan kerja sebagai mediasi. *Jurnal Manajmen Maranatha*.
- Yusuf, M., Husainah, N., Haryoto, C., & Hidayatullah, S. (2023). Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Kerja Generasi Milenial Yang Bekerja pada Perusahaan Swasta di Wilayah Kota Tangerang Selatan. *Jurnal UMJ*, 1-10.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian

KUISISIONER PENELITIAN

PENGARUH DUKUNGAN PERUSAHAAN, DAN *WORK-LIFE* *BALANCE* TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DIMODERASI OLEH KEPUASAN KERJA

Yth. Bapak/Ibu

Responden yang terhormat, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Nur Kurniati

NIM : 210501110018

Jurusan : Manajemen SDM

Saya adalah mahasiswa semester VIII di Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim. Saat ini, saya sedang melakukan penelitian untuk tugas akhir dengan judul “Pengaruh Dukungan Perusahaan dan Work-Life Balance terhadap Loyalitas Karyawan yang Dimoderasi oleh Kepuasan Kerja.”

Saya mohon Bapak/Ibu/Saudara/i bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner yang telah disediakan. Harap berikan jawaban yang jujur dan akurat berdasarkan pengalaman nyata, bukan harapan atau kondisi ideal. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan. Terima kasih atas partisipasi dan dukungan Anda.

Hormat saya,

Nur Kurniati

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Usia :

Pendidikan Terakhir :

Jenis Kelamin :

Masa Kerja :

Keterangan:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Dukungan perusahaan

No	pernyataan	SS	S	N	TS	STS
A	Sikap perusahaan terhadap ide-ide karyawan					
1.	Saya merasakan dukungan dari perusahaan terhadap ide-ide yang saya ajukan					
2.	Saya merasa perusahaan aktif mencari dan menerima kontribusi ide dari saya.					
3.	Saya mendapatkan dukungan dari perusahaan ketika saya memberikan masukan.					

B	Sikap terhadap karyawan yang memiliki masalah					
1.	Atasan saya mendengarkan keluhan kesah yang saya sampaikan.					
2.	Masalah yang saya hadapi ditangani dengan baik oleh perusahaan.					
3.	Perusahaan bersikap responsif terhadap permasalahan yang saya alami.					
C	Sikap pada kesejahteraan dan kesehatan karyawan					
1.	Saya mendapatkan penghargaan dalam bentuk bonus ketika mencapai target kinerja.					
2.	Perusahaan memberikan perhatian terhadap kesehatan fisik dan mental saya.					
3.	Kesejahteraan saya diperhatikan oleh perusahaan.					

Work-life balance

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
A	Tanggung Jawab					
1.	Saya dapat menyelesaikan semua pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan.					
2.	Saya mematuhi kebijakan dan prosedur perusahaan dalam setiap tindakan saya.					
B	Kehidupan Sosial					

1.	Saya berkolaborasi dengan rekan kerja dalam tim dengan baik.					
2.	Saya menghadiri acara perusahaan, seperti perayaan ulang tahun perusahaan atau outing tim.					
C	Kegemaran / hobi					
1.	Saya menjadi anggota komunitas tertentu.					
2.	Saya berpartisipasi dalam kompetisi atau acara yang diadakan oleh perusahaan yang berkaitan dengan hobi saya.					
D	Jam kerja					
1.	Saya bisa mengatur sendiri jumlah jam saya bekerja setiap minggu atau bulan.					
2.	Saya dapat mengatur waktu istirahat yang cukup untuk menjaga produktivitas selama jam kerja.					

Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
A	Puas terhadap pekerjaan					
1.	Tugas yang saya jalani sesuai dengan <i>passion</i> atau minat saya.					
2.	Saya diberikan tanggung jawab penuh terhadap tugas yang saya kerjakan.					
B	Kepuasan terhadap gaji					
1.	Gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja yang saya lakukan.					
2.	Gaji saya diterima tepat waktu.					
C	Puas terhadap promosi dan lingkungan					

	kerja					
1.	Saya merasa ada peluang untuk maju dan berkembang dalam karir saya.					
2.	Lingkungan kerja di tempat saya bekerja sangat positif.					
D	Puas terhadap atasan					
1.	Atasan saya menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap saya berupa nasihat, bantuan, atau komunikasi yang baik					
2.	Atasan saya melibatkan saya dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh pada tugas saya.					
E	Kepuasan terhadap rekan kerja					
1.	Saya mendapatkan bantuan teknis dan dorongan sosial (motivasi atau dukungan emosional) dari rekan kerja					
2.	Rekan kerja saya kooperatif dan saling mendukung satu sama lain.					
3.	Saya merasa menjadi bagian dari kelompok kerja dan tim yang kuat.					

Loyalitas Karyawan

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
A	Mengenal perusahaan					
1.	Saya memiliki pengetahuan yang baik tentang perusahaan tempat saya bekerja.					
2.	Saya mengenal atasan saya dengan baik.					
3.	Saya mengetahui peraturan yang ada di perusahaan.					

B	Bangga sebagai bagian dari perusahaan					
1.	Saya bangga menjadi bagian dari perusahaan ini.					
2.	Saya berusaha menjaga nama baik perusahaan tempat saya bekerja.					

Lampiran 2 Data Kuisisioner

Dukungan organisasi

X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3
2	1	3	3	4	4	5	5	5
1	5	5	5	5	5	5	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4
5	4	5	4	3	5	5	3	4
2	2	3	2	3	2	3	2	3
4	5	3	4	5	4	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	1	1	2	5	5	5
3	3	4	4	4	4	2	2	2
4	5	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	2	3	2	4	4	4
4	4	5	5	4	5	4	5	4
5	5	5	2	1	2	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	3	3	5	5	3
4	3	4	3	2	3	3	3	4
5	4	4	5	4	4	5	4	4
5	5	5	1	2	2	5	5	5
2	2	2	5	3	2	5	3	4
3	3	4	4	4	4	3	3	3
4	4	5	3	4	5	5	5	5
3	3	3	3	2	2	3	3	3
5	5	4	1	1	2	5	4	5
2	2	2	2	1	3	3	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	4	5	4	4	1	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	3	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4

4	4	4	4	4	3	5	3	4
5	4	5	4	4	5	4	4	5
4	5	4	4	5	4	4	5	4
4	3	4	5	4	5	4	3	4
4	5	4	3	4	5	4	5	4
5	4	4	4	5	4	4	5	4
2	2	2	2	4	4	3	3	2
5	5	4	5	4	5	4	4	5
5	4	5	4	4	4	3	2	3
5	4	5	5	4	4	5	5	4
5	4	5	5	4	4	2	2	3
5	4	5	5	4	5	4	4	5
5	4	5	5	3	5	4	5	5
4	5	5	4	4	4	5	5	5
5	4	5	5	4	5	4	5	4
4	4	4	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	5	4	5	5
4	5	4	5	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	5	4	4	5
5	4	3	5	5	4	3	5	4
5	4	3	5	5	4	3	5	5
3	5	5	4	3	5	4	3	5
4	3	5	5	4	2	5	4	3
5	5	5	5	5	4	4	4	4
4	5	4	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	5	2	5	3	5
5	4	5	3	4	3	5	5	5
3	4	3	3	4	4	3	3	4
3	3	4	4	4	5	5	4	4
5	5	5	4	3	3	5	1	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	3	3	3
5	4	4	5	4	4	5	4	5
4	3	4	5	5	3	5	5	3
3	3	3	4	4	3	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	4	5	4	3
3	3	4	4	3	4	5	2	3
3	3	3	4	4	4	4	1	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	4	3	4	4	3

5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	5	5	5
3	2	3	3	3	2	4	2	3
4	3	3	2	4	4	2	3	1
4	3	3	5	4	4	5	2	3
4	3	3	3	4	3	5	4	3
4	4	4	3	2	2	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	4	5	4	3	5	3	2
3	4	4	5	4	3	4	4	4
4	4	4	2	2	1	3	3	4
3	2	2	2	3	3	3	2	2
5	5	5	4	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	4	3
4	5	3	2	4	5	3	5	4
5	4	5	5	5	5	4	3	1
3	3	4	4	3	2	4	3	3
4	4	4	4	3	4	3	2	3
4	2	1	3	2	5	2	2	5
2	2	3	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	5	4	5	4	5	4	5	4
5	5	5	4	4	5	5	5	5
2	1	2	2	2	2	4	1	2
4	4	3	4	5	3	4	4	5
4	4	4	4	4	4	1	3	3
3	4	3	2	3	3	4	2	3
4	4	4	4	3	3	3	3	4
3	3	3	4	3	4	5	5	4
3	3	3	4	4	3	5	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	5	4	4	2	3	2
4	3	4	5	5	5	3	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	2	1	5	1	3	5	1	1
4	5	4	4	4	3	4	4	5
4	5	4	4	3	5	4	3	5
4	5	4	3	4	5	4	3	5
4	5	5	4	3	4	5	3	4

4	5	4	5	4	4	3	4	5
5	4	5	5	4	5	4	5	4
4	5	4	3	4	4	3	4	5
4	5	5	4	3	5	2	1	4
4	5	5	4	3	4	4	3	5
4	5	4	5	5	4	5	4	5
2	3	3	3	2	2	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	3	2	2	2
4	3	4	2	3	4	2	3	4
4	3	3	2	4	5	2	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	3	4	4	5	5	3	4
4	4	4	3	4	5	3	4	4
4	4	5	3	5	2	4	4	5
2	5	4	5	5	4	2	1	4
2	4	3	1	3	5	4	4	5
3	5	4	3	5	3	4	4	4
4	4	4	2	1	2	4	4	5
4	3	4	4	3	2	3	2	3
4	5	4	3	4	4	3	1	3
4	5	4	4	4	3	4	3	4
4	5	4	4	3	4	4	3	4
4	5	4	3	2	1	3	3	4
4	3	4	1	3	2	3	2	1
4	5	4	3	2	5	2	1	1
5	5	4	3	4	5	5	4	5
4	5	4	4	3	5	2	1	1
4	5	4	4	2	3	1	1	2
4	5	3	1	2	3	2	1	3
4	5	3	4	4	5	2	1	3
5	5	4	3	2	1	2	1	2
5	4	3	1	2	1	2	3	3
4	5	5	3	5	4	2	1	3
4	5	5	3	5	4	2	4	5
4	5	4	5	3	3	2	3	4
4	5	4	3	4	5	5	4	5
4	5	4	3	4	4	1	3	4
4	4	4	2	3	1	1	2	1
3	3	4	5	5	5	3	2	4

4	5	2	3	4	5	4	3	3
5	5	5	4	5	4	2	3	1
2	1	4	4	2	1	3	2	4
4	4	4	5	5	5	2	3	3
2	1	3	1	2	3	1	3	2

Work-Life Balance

X2.1.1	X2.1.2	X2.2.1	X2.2.2	X2.3.1	X2.3.2	X2.4.1	X2.4.2
4	4	2	4	3	3	2	3
5	5	5	3	2	2	5	5
5	5	4	5	5	3	5	5
5	5	4	3	4	1	4	4
4	5	5	1	1	5	4	5
3	2	3	2	2	3	3	3
4	5	3	4	3	2	4	3
3	3	2	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	5	3	4	2	3	4
5	5	5	4	2	5	4	3
4	4	4	5	4	3	4	4
5	5	3	4	4	5	4	5
5	5	5	5	2	4	5	5
4	4	4	1	4	4	4	4
5	5	4	3	3	3	4	4
5	4	4	4	1	3	4	3
4	4	5	1	3	4	4	4
5	5	2	5	2	5	5	5
5	5	5	5	5	3	5	5
5	5	5	3	3	3	3	3
4	5	2	5	4	5	5	2
4	4	4	3	4	3	3	3
5	4	5	4	5	5	4	4
4	4	3	4	2	3	3	2
5	5	5	5	3	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	1	4	1	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	1	1	2	1
2	4	4	3	3	3	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4
4	5	5	5	3	4	5	5
5	5	5	5	2	2	5	3
3	4	4	4	3	3	4	4
5	5	3	3	3	1	2	3
5	5	4	5	4	4	4	5

4	4	5	5	4	3	4	5
5	4	5	4	4	5	4	5
5	5	4	3	2	5	4	5
4	5	4	3	4	2	4	5
3	3	4	2	2	2	2	3
4	4	5	5	3	2	5	4
4	4	5	4	3	2	5	5
4	5	4	4	2	1	5	4
4	5	5	4	4	5	5	4
4	5	4	4	5	2	5	5
4	5	4	4	3	4	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
5	4	5	5	3	5	4	4
4	4	4	5	4	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	4	4	5
5	4	3	5	5	4	3	4
4	3	3	5	5	4	3	4
5	4	4	3	5	4	3	5
4	3	5	5	4	3	5	5
4	4	4	5	3	3	3	4
4	5	4	4	5	5	4	4
2	1	5	5	2	4	5	5
4	5	4	4	3	5	4	5
4	4	4	3	3	4	4	2
5	4	5	5	3	5	5	5
4	5	5	5	1	2	5	1
5	5	5	5	3	1	5	5
4	4	4	3	2	3	5	5
5	5	5	5	3	4	5	4
4	5	5	4	3	2	2	3
5	5	5	4	3	4	4	3
5	5	5	2	2	4	5	5
4	4	5	3	4	3	3	3
5	4	4	3	3	2	3	4
4	4	5	1	1	2	3	3
4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	3	4	3	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	4	2	1	3	3

4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	3	1	2	2	3
4	4	4	3	3	4	3	3
5	5	5	4	2	1	5	5
4	4	5	4	3	1	4	3
5	5	5	5	5	4	3	3
4	4	4	4	2	4	3	4
4	4	4	4	4	3	4	3
4	5	5	5	2	3	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	1	3	5	4
5	4	3	2	3	3	3	3
5	5	4	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	3	4	2	4	5	2
5	5	5	5	4	3	5	5
4	4	4	4	3	3	3	2
4	4	4	3	2	3	3	3
5	1	2	3	2	2	3	5
4	4	4	4	2	1	5	4
5	5	5	3	3	3	4	3
5	4	4	5	3	5	4	5
5	4	5	4	4	5	5	5
4	4	4	5	5	4	4	5
4	3	1	1	1	1	5	5
5	5	5	4	3	3	5	5
3	4	2	3	4	3	3	4
5	5	5	4	4	4	4	5
5	4	5	5	3	5	5	5
4	5	2	2	3	5	5	5
4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	3	3	4	4	3
4	4	3	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	1	1	1	1
5	4	4	5	4	3	4	4
5	4	5	4	3	4	5	4
4	5	2	4	3	4	5	4
4	4	5	4	3	4	4	5
5	3	4	3	3	4	4	5
5	4	4	2	4	4	5	4

3	4	2	1	3	4	5	4
3	4	5	4	4	3	5	4
5	4	4	3	4	5	4	5
5	4	4	3	4	4	5	4
5	5	5	5	1	5	5	1
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	2	4	4	4
4	5	5	4	2	3	4	4
5	5	5	4	4	4	4	3
4	4	5	3	4	4	5	5
4	5	4	3	2	2	4	4
5	4	5	5	3	4	1	3
3	5	5	3	4	3	5	5
5	4	5	3	5	5	4	4
5	5	4	5	3	4	4	5
5	4	4	2	3	2	3	3
4	3	3	3	1	3	4	5
3	2	2	3	4	4	3	4
4	5	4	3	2	3	2	4
4	5	3	1	2	3	2	4
2	4	3	2	3	4	3	4
3	4	3	1	2	3	4	5
4	5	3	1	2	3	3	2
4	4	5	3	2	1	3	4
4	3	3	1	2	3	4	5
3	2	3	2	3	2	4	4
4	5	5	2	1	3	4	5
4	3	2	1	2	1	4	5
5	4	1	3	1	2	3	3
4	3	3	2	1	3	4	5
5	4	2	1	2	3	5	4
4	5	2	1	2	2	4	5
5	3	4	2	3	4	5	4
2	3	2	3	1	2	3	4
3	2	4	2	1	3	4	3
5	4	1	2	3	1	3	4
5	4	5	3	3	2	3	3
5	4	2	1	4	1	3	3
5	4	5	4	2	3	5	4

2	1	2	1	2	1	1	2
4	5	5	4	2	2	5	4
4	2	4	4	5	3	5	2

Kepuasan Kerja

Z1.1. 1	Z1.1. 2	Z1.2. 1	Z1.2. 2	Z1.3. 1	Z1.3. 2	Z1.4. 1	Z1.4. 2	Z1.5. 1	Z1.5. 2	Z1.5. 3
3	5	5	2	4	3	4	3	4	5	5
5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
5	4	5	3	5	3	4	5	4	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
3	5	3	5	5	5	3	2	5	5	5
3	5	4	5	3	3	4	4	3	3	4
3	5	5	5	5	3	4	3	4	5	5
3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3
5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4
2	4	3	3	2	2	2	2	3	3	2
5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5
3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	3	4	3	3	3	2	4
4	4	2	2	2	5	4	4	4	4	4
2	4	2	3	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4
5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
5	4	3	5	5	4	4	4	4	3	4
2	4	4	5	3	3	4	4	3	3	3

4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5
4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5
4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5
4	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5
4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
2	4	1	4	3	3	3	3	4	4	4
4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5
4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4
4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4
4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4
5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5
3	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4
4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4
5	4	3	5	5	4	3	5	4	4	4
5	4	4	3	3	5	3	4	5	4	4
5	4	4	3	3	5	4	4	3	5	5
4	3	5	4	3	3	4	5	5	4	4
4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	3
1	1	5	5	2	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	3
3	4	3	2	2	3	2	3	4	2	4
5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4
5	5	5	3	5	2	5	5	1	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	2	3	3	4	5	5	4	5	5
4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5
3	4	4	4	3	5	5	3	4	5	5
4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3
5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4
5	4	3	3	3	4	3	2	3	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	1	3	2	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3
5	4	3	5	4	5	4	3	4	3	4
5	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3
4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4
5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3
5	4	5	3	4	4	4	5	3	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	2	3	4	3	3	3	3	3	2
3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4
2	5	4	3	5	4	4	3	5	3	4
4	4	2	4	2	3	3	2	2	3	4
4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4
5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
4	4	5	5	5	4	3	3	4	3	5
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
3	4	5	4	3	4	3	4	4	5	3
4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	3	4	5	3	4	4	5
4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	1	1	1	2	5	2	4	4	5
4	5	4	3	4	5	5	5	4	3	5
5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	5
4	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5
5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4
5	3	5	4	4	3	5	4	4	4	5

4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4
5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	5
4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	5
5	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5
5	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4
1	5	1	5	4	3	3	3	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5
4	5	4	3	4	4	3	4	5	4	4
2	4	3	3	2	3	2	2	4	5	4
4	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	3	4	5	3	4	4	4
3	4	4	2	2	3	3	4	4	4	5
3	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5
4	4	4	3	5	4	5	5	3	4	4
4	2	4	4	5	3	4	4	1	1	3
2	3	1	3	3	5	4	4	5	4	5
4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4
4	3	1	3	3	4	3	4	4	5	4
5	4	4	5	4	3	2	3	4	3	4
4	3	4	5	4	3	4	3	2	1	2
2	3	4	4	4	3	4	4	5	3	2
4	5	3	2	4	3	4	5	3	2	3
4	5	4	4	1	2	5	4	3	4	4
2	1	4	2	3	2	4	2	3	2	3
4	5	4	4	3	4	5	4	2	1	2
1	1	4	4	3	3	2	3	3	4	4
4	5	4	3	5	5	4	2	3	4	4
4	5	5	3	2	1	5	4	2	3	1
4	5	5	4	3	2	5	5	2	1	2
4	3	4	5	4	2	3	4	3	5	4
2	1	4	4	5	4	5	3	4	3	4
4	5	5	4	4	5	5	3	4	2	1
4	4	5	5	3	5	4	5	3	2	1
4	3	4	4	5	3	5	4	3	4	5
2	1	4	3	2	3	4	3	3	4	5
4	5	4	3	2	2	2	5	3	4	3
5	4	5	4	5	5	3	4	4	3	5
5	5	3	5	3	4	3	5	5	5	4
5	4	5	5	4	4	3	4	3	4	5

5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	1	2	3
5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	1

Loyalitas Karyawan

Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.2.1	Y1.2.2
3	3	4	4	4
4	4	4	4	5
5	5	5	5	5
4	4	5	4	5
4	5	5	5	5
3	3	3	3	2
5	5	4	4	4
3	3	3	3	3
5	5	5	5	5
3	3	4	3	3
5	5	5	4	5
4	4	4	4	4
5	4	5	4	5
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	2	4	4	4
4	4	4	5	5
5	5	5	5	5
4	3	5	4	5
5	5	5	5	5
4	5	5	5	5
4	3	3	3	3
5	5	4	4	5
2	2	4	3	4
2	3	4	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	3	4	4	4
5	5	5	4	5
3	4	4	4	4
5	5	5	5	5
5	4	5	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	3	4
5	4	4	4	5

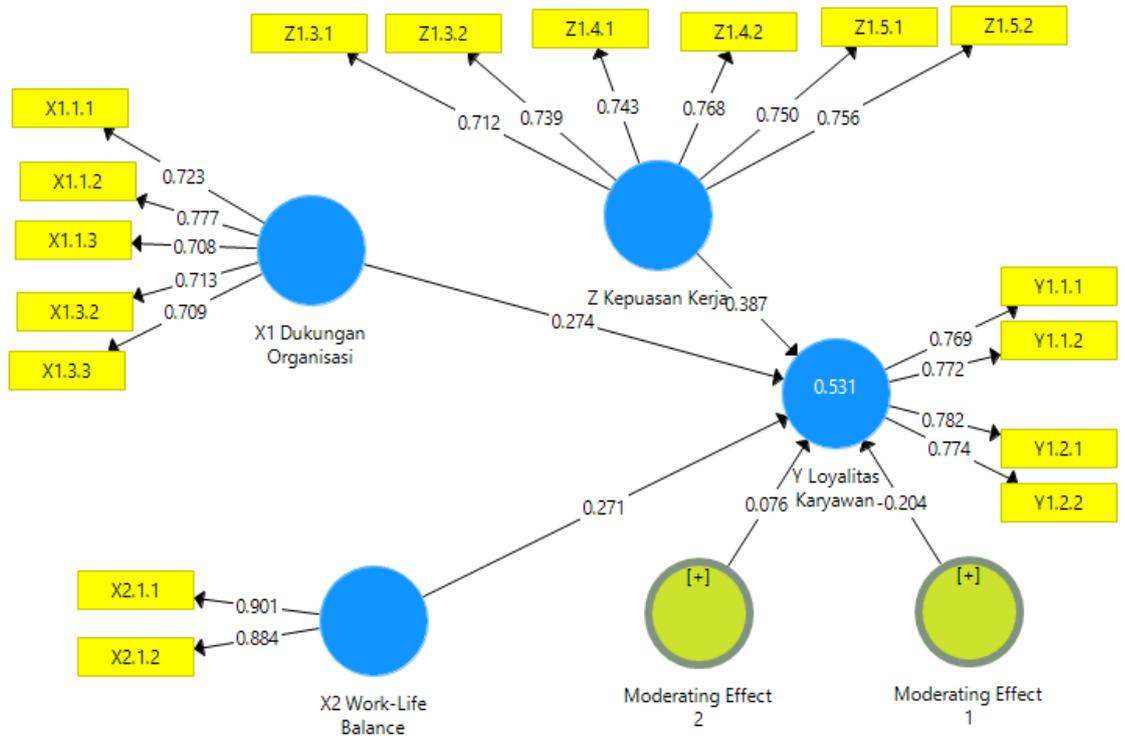
4	5	5	4	5
4	5	4	3	4
4	4	5	5	4
4	5	4	5	4
3	3	2	3	3
5	5	4	4	5
4	4	5	5	4
5	4	5	5	4
4	5	4	5	4
5	4	5	5	4
5	5	4	5	4
5	5	5	5	5
5	4	4	5	4
4	4	4	5	5
5	4	4	4	5
4	4	4	4	4
5	4	4	5	4
3	3	5	5	4
3	3	5	4	4
4	3	5	5	4
3	5	3	4	4
4	4	4	4	5
4	5	4	4	5
1	3	2	4	2
5	5	5	3	4
3	4	3	3	4
4	3	4	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
4	4	4	5	4
4	3	4	5	5
3	4	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
3	3	5	3	5
4	3	5	4	4
3	3	4	4	5
4	4	3	4	4
3	2	3	3	3
5	5	5	5	5
4	3	4	3	4

3	3	3	3	3
3	3	4	3	3
3	3	3	3	3
4	5	5	5	5
3	3	4	4	4
3	3	4	4	4
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
3	3	5	4	4
3	5	4	4	5
3	4	4	3	3
3	4	3	3	3
5	5	5	5	5
3	3	4	5	5
5	4	3	5	4
5	5	5	5	5
3	3	3	3	4
4	3	4	4	4
5	5	4	4	3
4	4	5	4	4
5	4	5	4	5
5	5	5	4	5
5	5	4	3	5
5	4	5	5	5
5	4	5	4	5
4	3	4	4	4
3	4	5	4	5
4	4	4	3	5
5	5	5	5	5
3	5	5	5	5
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	5	5
5	5	5	5	5
3	2	4	3	4
3	4	5	4	5
5	4	5	3	5
4	3	4	5	4
5	4	3	5	4
5	4	4	5	4
5	4	5	5	4

5	4	5	5	4
5	4	4	3	4
5	4	5	5	4
5	4	4	5	4
5	5	5	3	5
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	2	4	3	4
4	2	4	3	4
5	5	5	5	5
4	5	5	4	4
4	2	4	3	4
4	4	5	3	4
5	3	4	4	5
5	5	3	5	4
3	5	4	4	5
5	5	5	5	5
3	2	3	4	5
5	3	4	4	3
3	2	3	4	3
4	2	3	4	4
3	2	4	2	4
2	1	3	4	4
2	3	2	3	4
4	5	4	5	5
4	5	4	5	5
5	4	4	5	4
4	5	3	4	2
4	5	5	3	2
5	3	4	4	5
5	3	4	5	4
4	5	4	4	4
4	5	5	5	4
3	4	5	4	5
3	2	3	4	5
2	2	3	4	5
5	3	5	4	5
5	3	4	5	5
5	4	5	4	4
5	4	5	4	5

4	4	5	4	5
4	4	5	4	5
2	3	3	2	2

Lampiran 4 Hasil Uji Smart PLS



Lampiran 5 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme

Print Bebas Plagiarisme

<https://accessfe.uin-malang.ac.id/print/plagiasi/29919/6855>



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Nur Kurniati
NIM : 210501110018
Konsentrasi : Manajemen SDM
Judul Skripsi : **PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI, DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DIMODERASI OLEH KEPUASAN KERJA**
(Studi pada Karyawan Generasi Z di Perusahaan *food and beverage* Kota Malang)

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
25%	27%	18%	13%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 17 Juni 2025

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

Lampiran 6 Jurnal Bimbingan



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : [210501110018](#)
Nama : Nur Kurniati
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Ryan Basith Fasih Khan, M.M
Judul Skripsi : **PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI, DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DIMODERASI OLEH KEPUASAN KERJA (STUDI PADA KARYAWAN GEN Z DI PERUSAHAAN FOOD AND BEVERAGE KOTA MALANG)**

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	12 Maret 2025	pembahasan judul dan outline	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
2	17 April 2025	mengajukan dan membahas Bab 1 dan Bab 2	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
3	21 April 2025	mengajukan revisi bab 1 dan 2 mengajukan dan membahas bab 3	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
4	24 April 2025	Revisi Bab 3	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
5	28 April 2025	bimbingan dan review bab 1 - bab 3	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
6	15 Mei 2025	bimbingan revisi proposal	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi

7	20 Mei 2025	Bimbingan kuisioner	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
8	4 Juni 2025	mengajukan bab 4 dan 5 finalisasi kesimpulan dan saran	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi

Malang, 4 Juni 2025

Dosen Pembimbing



Ryan Basith Fasih Khan, M.M