

MODERASI *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP HUBUNGAN ANTARA
EMPLOYEE ENGAGEMENT DENGAN *COUNTERPRODUCTIVE WORK*
BEHAVIOR PADA KARYAWAN GENERASI Z



SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi

Disusun Oleh:

Roabi'ah Adawiyah Rompas

NIM: 22107010030

Pembimbing:

Dr. Retno Pandan Arum Kusumowardhani, M.Si., Psikolog

NIP. 19731229 200801 2 005

PROGRAM STUDI PSIKOLOGI

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA

YOGYAKARTA

2026

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Roabi'ah Adawiyah Rompas

NIM : 22107010030

Program Studi : Psikologi

Menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul “Moderasi *Work-life Balance* terhadap Hubungan antara *Employee engagement* dengan *Counterproductive work behavior* pada karyawan Generasi Z” adalah karya yang belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar sarjana di suatu perguruan tinggi manapun. Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, bukan plagiasi dari karya orang lain. Adapun sumber informasi yang dikutip telah disebutkan dalam teks pada daftar pustaka.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat digunakan sebagaimana mestinya sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
Yogyakarta, 05 Maret 2026



Roabi'ah Adawiyah Rompas

NIM. 22107010030

NOTA DINAS PEMBIMBING SKRIPSI

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Di Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Setelah memeriksa, mengarahkan, dan melakukan perbaikan seperlunya, maka saya selaku pembimbing menyatakan skripsi saudara:

Nama : Roabi'ah Adawiyah Rompas
NIM : 22107010030
Program Studi : Psikologi
Judul : Moderasi *Work-life Balance* terhadap Hubungan antara *Employee engagement* dengan *Counterproductive Work Behavior* pada Karyawan Generasi Z

Telah dapat diajukan kepada Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh gelar sarjana strata satu (S1) Psikologi. Harapan saya semoga saudara tersebut segera dipanggil untuk mempertanggung jawabkan skripsinya dalam sidang munaqosyah.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, 23 Februari 2026

Pembimbing



Dr. Retno Pandan Arum Kusumowardhani, S.Psi,M.Si,Psi

NIP. 19731229 200801 2 005



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 585300 Fax. (0274) 519571 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-1798/Un.02/DSH/PP.00.9/05/2026

Tugas Akhir dengan judul : Moderasi *Work-life Balance* terhadap Hubungan antara *Employee Engagement* dengan *Counterproductive Work Behavior* pada Karyawan Generasi Z

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : ROABIAH ADAWIYAH ROMPAS
Nomor Induk Mahasiswa : 22107010030
Telah diujikan pada : Selasa, 10 Maret 2026
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Dr. Retno Pandan Arum Kusumawardhani, S.Psi., M.Si., Psi
SIGNED

Valid ID: 69fab599473fd



Penguji I

Prof. Dr. Erika Setyanti Kusumaputri, S.Psi.,
M.Si.
SIGNED

Valid ID: 69fadd57a3404



Penguji II

Mayreyna Nurwardani, S.Psi., M.Psi
SIGNED

Valid ID: 69eb0530deab6



Yogyakarta, 10 Maret 2026
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora

Prof. Dr. Erika Setyanti Kusumaputri, S.Psi., M.Si.
SIGNED

Valid ID: 69fadd579eed5

MOTTO

“You know you good when you can even do it with a broken heart”

(Taylor Swift)

“Fa inna ma ‘al- ‘usri yusrâ. Inna ma ‘al- ‘usri yusrâ”

(QS. Al-Insyiroh: 5-6)

“I am not what happened to me, I am what I choose to become.”

(Carl G. Jung)

“When we are no longer able to change a situation, we are challenged to change ourselves.”

(Viktor Frankl)

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah Rabbil Alamiin

Dengan penuh rasa syukur, penulis haturkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat, berkah, pencerahan, dan juga ilmu sehingga atas izin dan kuasa-Nya, peneliti mampu menyelesaikan tugas akhir skripsi ini dengan baik.

Teruntuk almamater tercinta, Psikologi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Terima kasih telah menjadi tempat bagi penulis untuk menuntut ilmu, membina diri, serta mempertajam pengetahuan dan wawasan.

Skripsi ini penulis persembahkan untuk Papa dan Mama. Atas segala dukungan, cinta dan kasih sayang yang tercurah tanpa kenal waktu dan lelah, serta doa-doa baik yang terus melangit setiap saat, penulis mengucapkan banyak terimakasih. Terimakasih sudah memercayakan putri semata wayang ini untuk merantai jauh dari rumah.

Semoga, karya ilmiah ini dapat bermanfaat bagi Bangsa dan Negara.

Aamin Ya Rabbal Alamiin.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Rabbil Alamiin, segala puji & syukur bagi Allah SWT—atas segala nikmat, berkah, rahmat dan atas kemudahan yang diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini tidaklah mudah dan tentunya tidak pula sempurna serta masih banyak kurangnya. Tentunya, peneliti sangat mengharapkan berbagai bentuk masukan dan saran untuk pengembangan berkaitan dengan penulisan tugas akhir skripsi atau penelitian ini. Oleh karena itu, masukan dan saran akan sangat berharga dan bermakna bagi peneliti dalam memperbaiki penelitian ini.

Selain itu, peneliti mengucapkan terima kasih banyak kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan serta dukungan baik materil maupun immateril dalam pengerjaan tugas akhir ini sehingga dapat terselesaikan dengan baik. Ucapan terima kasih penulis haturkan pada pihak-pihak sebagai berikut:

1. Ibu Prof. Dr. Erika Setyanti Kusumaputri, S.Psi., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta periode 2024-2028 beserta jajarannya
2. Ibu Denisa Apriliawati, S.Psi., M. Res. selaku Kepala Program Studi Psikologi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, sekaligus dosen pengampu mata kuliah statistika dasar dan statistika multivariat yang telah memberikan banyak ilmu, wawasan, serta kebersamaan dalam berbagai agenda selama perkuliahan.
3. Ibu Dr. Retno Pandan Arum Kusumowardhani, S.Psi,M.Si,Psi selaku Dosen Pembimbing Skripsi penulis. Terima kasih atas segala bentuk bimbingan, dukungan, ilmu, serta keluasan hati yang diberikan selama memberikan bimbingan kepada penulis. Terima kasih juga kepercayaan yang diberikan kepada penulis selama ini. Sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini dengan tuntas, meskipun pada prosesnya tidaklah mudah.
4. Ibu Miftahun Ni'mah Suseno, S.Psi., M.A., Psikolog selaku dosen psikometrika yang telah mencurahkan tenaganya untuk memberikan pengetahuan terkait psikometri. Terimakasih karena telah berkenan memberikan arahan dan masukan terkait pengolahan data dalam penelitian ini.
5. Ibu Prof. Dr. Nurus Sa'adah, S.Psi., M.Si., Psi., selaku Dosen Pembimbing Akademik. Terima kasih sudah memberikan banyak dukungan serta bantuan akademik selama penulis mengenyam pendidikan S1 Psikologi di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

6. Seluruh dosen, tenaga pendidik, beserta staf Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora, terkhusus Program Studi Psikologi.
7. Papa dan Mama dari penulis. Terimakasih atas segala bentuk dukungan dan kasih sayang yang tulus dan melimpah kepada penulis. Terimakasih atas kepercayaan yang telah diberikan selama ini, juga atas doa-doa tulus yang terus dilangitkan tanpa henti sehingga penulis selalu dipertemukan dengan orang-orang baik dan selalu mendapatkan kemudahan dalam penyusunan skripsi ini.
8. Untuk kakak-kakak penulis. Terimakasih selalu ada dan mendukung setiap keputusan akademik yang penulis ambil. Terimakasih atas kepercayaan dan dukungan yang besar baik secara materi maupun non-materi.
9. Teruntuk saudara Panji Pratama Lahiya. Terimakasih karena selalu memberikan dukungan selama penulis menempuh jenjang perkuliahan. Walau tidak dalam proses penyusunan skripsi ini, terimakasih karena selalu membantu penulis dalam setiap kegiatan-kegiatan yang menunjang karir penulis, baik selama pelaksanaan magang, organisasi, *volunteer* dan kegiatan-kegiatan lainnya.
10. Nayla Murniati selaku teman kandung penulis yang menemani dalam setiap suka maupun duka selama 4 tahun. Terimakasih karena sudah hadir dan menemani perjalanan penulis selama merantau di Yogyakarta ini. Terimakasih atas segala dukungan dan kehangatan yang diberikan selama penulis menempuh bangku perkuliahan. Terimakasih karena selalu membelikan penulis makanan sebagai bentuk *coping stress* akibat tekanan akademik maupun non-akademik.
11. Teruntuk Fellicia Mahdina Septilya, terimakasih atas segala masukan dan arahan yang terus membawa penulis menjadi lebih baik dari hari ke hari. Terimakasih atas dukungan dan motivasi selama menjalankan perkuliahan.
12. Kepada Annida Yusfa Aulia Nurusyifa, terimakasih telah membersamai penulis dalam penyusunan skripsi ini, menjadi tempat penulis bertanya dan berdiskusi mengenai kendala yang dihadapi serta menjadi *emotional support system* selama penyusunan skripsi ini.
13. Teruntuk Muhammad Noor Afnan Fidia Saputra dan Muhamad Amri Faizal, terimakasih atas dukungan dan motivasi yang selalu diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Terimakasih untuk setiap pengalaman menyenangkan yang penulis rasakan di sela-sela kejenuhan saat menulis skripsi ini.
14. Seluruh partisipan yang terlibat. Terimakasih banyak atas kelapangan hatinya untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner penelitian penulis.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	i
NOTA DINAS PEMBIMBING SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN TUGAS AKHIR	iii
MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTARCT	1
INTISARI.....	2
BAB I.....	3
PENDAHULUAN.....	3
A. Latar Belakang Masalah.....	3
B. Tujuan Penelitian.....	10
C. Manfaat Penelitian.....	10
1. Manfaat Teoritis	10
2. Manfaat Praktis	10
D. Keaslian Penelitian.....	12
1. Keaslian Topik	19
2. Keaslian Teori	19
3. Keaslian Alat Ukur.....	20
4. Keaslian Subjek dan Lokasi Penelitian.....	20
BAB II.....	21
DASAR TEORI	21
A. <i>Counterproductive work behavior</i>	21
1. Definisi <i>Counterproductive work behavior</i>	21
2. Aspek <i>Counterproductive work behavior</i>	23
3. Faktor yang memengaruhi <i>Counterproductive work behavior</i>	26
B. <i>Employee engagement</i>	26
1. Definisi <i>Employee engagement</i>	26
2. Aspek <i>Employee engagement</i>	28
C. Work-life Balance.....	29

1.	Definisi <i>Work-life Balance</i>	29
2.	Aspek <i>Work-life Balance</i>	30
D.	Dinamika Hubungan Antar Variabel	32
E.	Hipotesis.....	35
BAB III.....		36
METODE PENELITIAN		36
A.	Desain Penelitian.....	36
B.	Identifikasi Variabel Penelitian.....	36
1.	Variabel Tergantung : <i>Counterproductive work behavior</i>	36
2.	Variabel Bebas : <i>Employee engagement</i>	36
3.	Variabel Moderator : <i>Work-life Balance</i>	36
C.	Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	37
1.	<i>Counterproductive work behavior</i>	37
2.	<i>Employee engagement</i>	37
3.	<i>Work-life Balance</i>	37
D.	Populasi dan Sampel	38
1.	Populasi	38
2.	Sampel.....	38
E.	Teknik Pengumpulan Data	39
1.	<i>Counterproductive work behavior</i>	39
2.	<i>Employee engagement</i>	40
3.	<i>Work-life Balance</i>	40
F.	Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur	42
1.	<i>Counterproductive work behavior</i>	42
2.	<i>Employee engagement</i>	42
3.	<i>Work-life Balance</i>	43
G.	Teknik Analisis Data	43
1.	Uji Statistika Deskriptif.....	43
2.	Uji Asumsi.....	43
3.	Uji Hipotesis.....	44
BAB IV		46
HASIL DAN PEMBAHASAN		46
A.	Orientasi Kacah	46
B.	Persiapan Penelitian	51
1.	Persiapan Administrasi	51

2.	Persiapan Alat Ukur	51
3.	Pelaksanaan Uji Coba Aitem.....	51
4.	Hasil Uji Coba Aitem.....	52
C.	Pelaksanaan Penelitian	58
D.	Hasil Penelitian	59
1.	Deskripsi Partisipan.....	59
2.	Deskripsi Statistik	70
3.	Uji Asumsi.....	73
4.	Uji Hipotesis.....	77
5.	Analisis tambahan	79
E.	Pembahasan.....	85
BAB V.....		90
KESIMPULAN DAN SARAN.....		90
A.	Kesimpulan.....	90
B.	Saran.....	90
1.	Penelitian Selanjutnya.....	90
2.	Instansi Perusahaan	90
DAFTAR PUSTAKA.....		91
LAMPIRAN.....		99

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Literature Review	12
Tabel 2 . Blueprint & Sebaran Aitem Skala Counterproductive work behavior	39
Tabel 3. Blueprint dan Sebaran Aitem EES Versi Bahasa Indonesia	40
Tabel 4. Blueprint dan Sebaran Aitem Skala Work-life Balance	41
Tabel 5. Data Karakteristik Responden	47
Tabel 6. Distribusi aitem Employee engagement Scale	52
Tabel 7. Distribusi aitem Counterproductive work behavior	53
Tabel 8. Distribusi aitem Work-life Balance	53
Tabel 9. Validitas Sala Employee engagement	54
Tabel 10. Validitas Skala Counterproductive Work Behavior	55
Tabel 11. Hasil Uji Validitas Skala Work-Life Balance	56
Tabel 12. Deskripsi Partisipan Penelitian (Sebelum penghapusan Data).....	59
Tabel 13. Data Responden Setelah Dilakukan Penghapusan Data.....	64
Tabel 14. Deskripsi Statistik.....	70
Tabel 15. Kategorisasi Counterproductive work behavior	71
Tabel 16. Kategorisasi Employee engagement.....	72
Tabel 17. Kategorisasi Work-life Balance	72
Tabel 18. Uji Normalitas Sebelum Dilakukan Penghapusan Data Ekstrim	74
Tabel 19. Nilai Cook's Distance Sebelum Dilakukan Penghapusan Data Ekstrim	74
Tabel 20. Uji Normalitas Sesudah Dilakukan Penghapusan Data Ekstrim	75
Tabel 21. Nilai Cook's Distance Sesudah Dilakukan Penghapusan Data Ekstrim	75
Tabel 22. Hasil Uji Heteroskedastisitas Sebelum dilakukan penghapusan Aitem Ekstrim....	76
Tabel 23. Hasil Uji Heteroskedastisitas Sesudah dilakukan penghapusan Aitem Ekstrim	76
Tabel 24. Model Fit Measures	77
Tabel 25. Model Comparisons.....	78
Tabel 26. Moderation Estimates	78
Tabel 27. Simple Slope Estimates	79
Tabel 28. Hasil Analisis Korelasional Antar Variabel.....	80
Tabel 29. Panduan Koefisiensi Korelasional Oleh Sugiyono (2023).....	80
Tabel 30. Gambaran Counterproductive Work Behavior Berdasarkan Tingkat Work-Life Balance	82
Tabel 31. Gambaran Employee Engagement Berdasarkan Tingkat Work-Life Balance.....	84

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Alat Ukur Uji Coba & Alat Ukur Penelitian	99
Lampiran 2. Seleksi Aitem (Linear Regression)	104
Lampiran 3. Validitas Aitem.....	111
Lampiran 4. Reliabilitas Alat Ukur	159
Lampiran 5. Uji Asumsi Klasik.....	161
Lampiran 6. Data Summary	164
Lampiran 7. Uji Hipotesis	165
Lampiran 8. Analisis Tambahan.....	166
Lampiran 9. Tabulasi Data Uji Coba Alat Ukur & Data Penelitian	173
Lampiran 10. Bukti Telah Melaksanakan Penelitian.....	174
Lampiran 11. Daftar Riwayat Hidup.....	175



ABSTARCT

In recent years, Generation Z has begun to enter the world of work. As we know that Generation Z plays an important role in realizing a golden Indonesia in 2045. But unfortunately, currently many companies report that there are still many employees from generation Z who show counterproductive work behavior. If left unchecked, Generation Z has the potential to find it increasingly difficult to get a job due to limited employment opportunities and a negative stigma against them. As for carrying out their role as an employee, Generation Z often voices several things, one of which is Work-life Balance. Therefore, this study aims to see the relationship between employee engagement and counterproductive work behavior, and the moderation of work-life balance in the relationship between the two. This study uses a quantitative method, with a sampling technique in the form of purposive sampling. The subjects in this study were 274 people. The researcher used the Employee Engagement Scale to measure the level of employee engagement in employees, then used the Counterproductive work behavior Scale to measure the level of counterproductive work behavior and used the WLB-Scale to measure the level of Work-life Balance in employees. The data in this study was collected using google form and analyzed using linear regression with jamovi software version 2.7.18. Based on the analysis conducted, it was found that Work-life Balance is able to moderate the negative relationship between employee engagement and counterproductive work behavior. Where, the higher the level of Work-life Balance possessed by employees, it will increase employee engagement and reduce counterproductive work behavior in the employee. However, this moderation only occurs in employees with a very high level of work-life balance.

Keywords: *Generation Z, counterproductive work behavior, Work-life Balance, employee engagement*

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

INTISARI

Beberapa tahun belakang ini, Generasi Z telah mulai memasuki dunia kerja. Sebagaimana yang kita ketahui bahwa Generasi Z memegang peran penting dalam mewujudkan Indonesia emas 2045. Namun sayangnya, saat ini banyak perusahaan yang melaporkan bahwa masih banyak karyawan dari generasi Z yang menunjukkan *Counterproductive work behavior*. Jika dibiarkan, generasi Z berpotensi akan semakin sulit untuk mendapatkan pekerjaan dikarenakan terbatasnya lapangan pekerjaan dan diiringi stigma negatif terhadap mereka. Adapun dalam menjalankan perannya sebagai seorang karyawan, Generasi Z seringkali menyuarakan beberapa hal, salah satunya ialah *Work-life Balance*. Oleh karenanya, Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara *Employee engagement* dengan *Counterproductive work behavior*, dan moderasi *Work-life Balance* pada hubungan keduanya. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan teknik pengambilan sample berupa *purposive sampling*. Adapun subjek dalam penelitian ini sebanyak 274 orang. Peneliti menggunakan *Employee engagement Scale* untuk mengukur tingkat *Employee engagement* dalam diri karyawan, kemudian menggunakan *Counterproductive work behavior Scale* untuk mengukur tingkat *Counterproductive work behavior* serta menggunakan *WLB-Scale* untuk mengukur tingkat *Work-life Balance* dalam diri karyawan. Data dalam penelitian ini dikumpulkan menggunakan *google form* dan dianalisis menggunakan *linear regression* dengan *software jamovi* versi 2.7.18. Berdasarkan analisis yang dilakukan, didapati bahwa *Work-life Balance* mampu memoderasi hubungan negatif antara *Employee engagement* dengan *Counterproductive work behavior*. Dimana, semakin tinggi tingkat *Work-life Balance* yang dimiliki oleh karyawan, maka akan meningkatkan *Employee engagement* dan menurunkan *Counterproductive work behavior* dalam diri karyawan tersebut. Namun moderasi ini hanya terjadi pada karyawan dengan tingkat *work-life balance* yang sangat tinggi.

Kata Kunci: Generasi Z, perilaku kerja kontraproduktif, *Work-life Balance*, keterikatan karyawan

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan dan keberlanjutan perusahaan merupakan hal yang selalu diupayakan oleh para pengusaha dalam bidang apapun. Ada banyak faktor yang dapat memengaruhi keberhasilan juga keberlanjutan sebuah perusahaan, diantaranya adalah gaya kepemimpinan (Sahadi et al., 2022), iklim dan budaya perusahaan (Saputra et al., 2021 ; Heryanto, 2023), kualitas komunikasi dan efektivitas perusahaan (Julianto & Carnarez, 2021), visi dan misi yang dimiliki perusahaan (Riyono, 2022), produktivitas karyawan (Armando, 2025 ; Gibran et al., 2024 ; Husainah, 2023), juga perilaku kerja karyawan di perusahaan tersebut (Dani & Nugraha, 2023).

Dewasa ini, sebagian dari generasi Z telah memasuki usia produktif (Sunaryanto & Idrus, 2025) dan mulai menginjakkan kakinya dalam dunia pekerjaan. Adapun generasi Z merupakan generasi yang lahir pada tahun 1997-2012 (Arum et al, 2023). Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS), generasi Z yang bekerja saat ini berjumlah 34.806.054 orang. Jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya, generasi Z menempati posisi ketiga terbanyak setelah generasi milenial yang berjumlah 50.751.478 dan generasi X sebanyak 41.757.836 orang.

Karyawan generasi Z dikenal dengan karakter utama berupa penekanan mereka terhadap pengembangan karir dengan memupuk kepuasan kerja, karena hal tersebut dianggap dapat meningkatkan peluang untuk mengasah keterampilan, pertumbuhan pribadi, dan kemajuan dalam organisasi (Sunaryanto & Idrus, 2025). Selain itu, generasi Z juga dikenal sebagai generasi yang sadar akan teknologi dan kesehatan mental (Arum et al, 2023). Mereka memiliki keunggulan berupa kreativitas dan kemampuan berinovasi yang baik, mampu memanfaatkan teknologi digital dalam setiap aspek kehidupan sehari-hari, serta memiliki keinginan yang besar untuk belajar, berkembang dan kecenderungan untuk berprestasi apabila mereka dipandu dengan baik (Armando, 2025 ; Maharani et al., 2025; Sakitri, 2020; Satrio & Linando, 2025).

Namun saat memasuki dunia pekerjaan, generasi Z seringkali dihadapkan dengan berbagai tantangan seperti stigma negatif (Julianda & Sena, 2025) dan keterbatasan lapangan pekerjaan bagi generasi Z sehingga menimbulkan persaingan kerja yang ketat

(Fotaleno & Batubara, 2024). Generasi ini juga dihadapkan pada kondisi lingkungan dan dinamika kerja yang berubah-ubah seiring pesatnya perkembangan teknologi (Manurung et al., 2025), bahkan tak jarang mereka harus dihadapkan juga dengan *toxic workplace* (Augustine et al., 2025). Selain itu, berbeda dengan generasi sebelumnya yang telah lebih dulu menata karir, generasi Z baru mulai menginjakkan kakinya di dunia pekerjaan. Oleh karenanya mereka masih seringkali menghadapi kesulitan dalam beradaptasi di tempat kerjanya (Kompas.com, 2025).

Dengan demikian, tidak dapat dipungkiri bahwa sederet tantangan yang harus dihadapi generasi Z tersebut juga dapat memapar kondisi psikologis mereka, khususnya dalam menjalankan fungsinya sebagai seorang karyawan. Tantangan tersebut membuat generasi Z rentan mengalami stres kerja, kecemasan teknologi, *burnout*, ketidakpuasan kerja, kecemasan karir, kesulitan mempertahankan fokus dan mudah mengalami demotivasi saat melakukan pekerjaan (Satrio & Linando, 2025 ; Wibawa & Manik, 2022 ; Dede et al., 2025 ; Attiq & Kristanto, 2025 ; Paryontri et al., 2024). Hal ini beresiko memunculkan perilaku kerja negatif dan pada gilirannya dapat menyebabkan penurunan kualitas kinerja mereka (Herliani & Priscilla, 2025) sehingga menghambat pertumbuhan perusahaan (Dani & Nugraha, 2023).

Mengingat generasi ini memegang peran penting dalam mewujudkan Indonesia Emas 2045 sebagaimana yang dilansir dalam artikel Antara pada 31 Agustus 2022, maka perlu dilakukan langkah-langkah pencegahan terhadap munculnya perilaku kerja negatif yang dapat menurunkan kualitas kinerja karyawan generasi Z dan mengganggu kinerja perusahaan, apalagi sebagian dari generasi ini telah memasuki usia produktif dan memasuki dunia pekerjaan (Ildikti5.kemdikbud.go.id, 2025).

Adapun perilaku kerja karyawan adalah bagaimana individu bereaksi terhadap pekerjaannya, baik dari segi perbuatan, sikap yang diambil, serta anggapan yang ia miliki terhadap pekerjaan tersebut (Amar, 2020; Dani & Nugraha, 2023; Ramadhan et al., 2023) dan merupakan salah satu indikator penting dalam mendukung kesuksesan dan keberhasilan sebuah perusahaan (Mafra et al., 2024; Ramadhan et al., 2023). Semakin baik perilaku kerja seorang karyawan, maka akan semakin baik pula kinerja yang ia hasilkan, dan pada gilirannya akan mendukung keberhasilan perusahaan tersebut (Yusuf & Agustian, 2024). Selain itu, jika seorang karyawan menunjukkan perilaku kerja yang baik, maka

tingkat kepuasan kerja, kualitas kerja sama dan produktivitas tim di perusahaan tempatnya bekerja juga akan meningkat (Paramarta, 2020 ; Musa & Jumadi, 2025).

Namun sayangnya, dewasa ini banyak perusahaan yang melaporkan bahwa masih banyak karyawan yang menunjukkan perilaku kerja negatif, seperti yang dilansir dari laman *ugm.ac.id* (2015) berupa sering terlambat, tidak disiplin, mencuri atau menyabotase barang milik perusahaan, hingga terlibat dalam perselisihan. Perilaku-perilaku ini disebut juga dengan perilaku kerja kontraproduktif atau *counterproductive work behavior*. Perilaku ini masih cukup banyak terjadi di Indonesia dan masih menjadi objek kajian dalam konteks dunia kerja (Deltavia et al., 2024; Jauzaa et al., 2022; Supriyani & Abdullah, 2025).

Counterproductive work behavior sendiri didefinisikan oleh Robinson & Bennett (1995) sebagai perilaku menyimpang yang secara sukarela dilakukan oleh karyawan dan terdiri dari 4 aspek, yaitu *property deviance* (penyimpangan yang berkaitan dengan properti atau aset perusahaan), *production deviance* (perilaku menyimpang dalam operasional perusahaan), *political deviance* (perilaku menyimpang yang merugikan karyawan lain melalui permainan politik di tempat kerja), serta *personal aggression* (agresivitas individu yang ditujukan pada karyawan lain). Lebih lanjut, Bennett & Robinson (2000) mengklasifikasikan *conterproductive work behavior* kedalam 2 jenis, yaitu *organizational deviance* (perilaku menyimpang yang merugikan perusahaan) dan *interpersonal deviance* (penyimpangan dalam hal hubungan interpersonal dengan karyawan lain).

Idealnya, pada tahap awal memulai untuk membangun karirnya, karyawan generasi Z semestinya menunjukkan perilaku-perilaku positif dan menghasilkan kinerja yang baik yang dapat mendukung keberhasilan dan keberlanjutan perusahaan tempat mereka bekerja. Namun pada realitasnya, masih banyak artikel yang memberitakan mengenai *Counterproductive work behavior* yang dilakukan oleh karyawan generasi Z di tempat mereka bekerja (Orchidiella et al., 2023 ; Deltavia et al., 2024).

Seperti yang dilansir dari laman *jogja.polri.go.id* (2025), didapati bahwa beberapa karyawan generasi Z di sebuah toko elektronik melakukan pencurian barang milik toko tersebut, yang mana hal ini merupakan salah satu bentuk dari *misuse of organizational resources*. Selain itu, pada laman *sisiplus.katadata.co.id* (2024), dan Detiksumut.com (2025), karyawan generasi Z dilaporkan seringkali menunjukkan *poor behavior*, seperti merokok di area yang rawan terbakar, yang mana hal tersebut merupakan tindakan yang melanggar peraturan dan SOP perusahaan. Pada laman *Talents.id* (2024) juga dilaporkan

bahwa karyawan generasi Z banyak dipecat karena bersikap kurang disiplin, enggan bekerjasama, enggan berusaha secara maksimal, dan kurang profesional dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, bentuk *Counterproductive work behavior* pada generasi Z juga diunggah pada ada laman news.detik.com (2023) dan *cncindonesia.com* (2024) yang menunjukkan bahwa karyawan generasi Z menunjukkan perilaku *inappropriate communication* berupa melontarkan kata-kata kasar kepada karyawan lain maupun atasannya.

Jika dibiarkan, generasi Z berpotensi akan semakin sulit untuk mendapatkan pekerjaan dikarenakan terbatasnya lapangan pekerjaan yang diiringi stigma negatif terhadap mereka (Julianda & Sena, 2025; Fotaleno & Batubara, 2024). Hal ini juga dapat dilihat pada laman beritasatu.com (2025) yang mengungkapkan bahwa berdasarkan hasil survei yang dilakukan, beberapa perusahaan menghindari perekrutan *fresh graduate* di masa mendatang karena pekerja generasi Z kerap bermasalah di tempat kerja. Selain itu, *counterproductive work behaviour* berpotensi membahayakan perusahaan karena dapat menimbulkan penurunan kinerja karyawan (Kusuma et al., 2025), meningkatkan *turnover intention* (Valensiana & Sawitri, 2024), memperburuk kualitas hubungan antar karyawan (Zappalà et al., 2022), merusak reputasi perusahaan yang berujung pada kehilangan pelanggan (Robinson, S. L., & Bennett, 2023), serta menimbulkan kerugian finansial bagi perusahaan (Bustan et al., 2025), terutama jika mengingat generasi Z memegang peranan penting dalam mewujudkan Indonesia emas 2045 (Nusantara et al., 2024).

Berkaca pada sederet tantangan yang harus dihadapi generasi Z dalam menjalankan perannya sebagai seorang karyawan, ada banyak faktor yang melandasi munculnya *Counterproductive work behavior* pada mereka. Secara garis besar, faktor-faktor tersebut diklasifikasikan menjadi faktor eksternal dan faktor internal. Menurut Bennett & Robinson (2000), faktor internal tersebut diantaranya ialah karakteristik individu, persepsi dan evaluasi individu terhadap pekerjaannya, serta kondisi emosional individu, sedangkan faktor eksternal yang dapat memengaruhi kemunculan *Counterproductive work behavior* adalah kondisi lingkungan kerja, norma serta persepsi sosial yang ada di tempat kerja. Beberapa peneliti terdahulu juga mengemukakan faktor-faktor eksternal lain yang dapat memengaruhi *Counterproductive work behavior*, seperti budaya organisasi (Rifaldi et al., 2023), beban kerja (Nnaebue et al., 2020), *cyber incivility*, *perceived abusive supervision*, dan keadilan organisasi (Tiansari & Widiasih, 2024), juga faktor internal berupa stres kerja (Bustan et al., 2025), kontrol diri (Nursiti et al., 2021), kecerdasan emosional (Ikhwan &

Winarsunu, 2025), *job burnout* (Lubbadeh, 2021), kepribadian *machiavellianism* (Hidayatulloh & Nuzulia, 2024), dan keterikatan karyawan atau *Employee engagement* (Mvuyana et al., 2024).

Employee engagement menurut Shuck et al (2017) merupakan suatu keadaan psikologis yang bersifat positif, dimana karyawan bersikap aktif dan terikat dengan pekerjaannya. Keadaan ini dioperasionalkan melalui intensitas arah energi kognitif, emosional dan perilaku karyawan tersebut. Penelitian lain juga menyebutkan bahwa *Employee engagement* merupakan perasaan positif berupa keterikatan yang kuat dalam diri karyawan dengan perusahaan tempatnya bekerja yang kemudian termanifestasi dalam antusiasme karyawan tersebut saat melakukan pekerjaannya (Akbar & Budiani, 2021). Selain itu, *Employee engagement* juga didefinisikan sebagai kondisi dimana terjalinnya hubungan emosional antara karyawan dengan perusahaan yang tertuang dalam sikap kerja positif yang sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi (Machdania Zulkarnain et al., 2024).

Shuck et al (2017) mengemukakan tiga aspek dari *Employee engagement*. Aspek pertama yaitu *cognitive engagement* yang merupakan kondisi dimana karyawan memiliki perhatian dan fokus di tempat kerja mereka serta menyalurkan energi yang penuh pemikiran ke kegiatan yang terkait dengan pekerjaan. Aspek kedua dari *Employee engagement* adalah *emotional engagement*, yaitu seberapa besar karyawan melibatkan aspek emosional dalam pekerjaannya. Kemudian aspek terakhir dari *Employee engagement* menurut Shuck et al (2017) adalah *behavioral engagement*, yaitu dorongan dari dalam diri karyawan untuk terlibat secara positif dan totalitas dalam pekerjaannya. Dalam penelitian “*Exploring the Relationship between Employee engagement and counterproductive work behaviour*” yang dilakukan oleh Mvuyana et al (2024), dikemukakan bahwa selama perusahaan dapat mempertahankan dan memperkuat rasa keterikatan pada karyawan, maka perusahaan tersebut aman dari *counterproductive work behaviour*. Hal ini dikarenakan ketika individu bekerja pada pekerjaan yang tidak menguntungkan, tidak memuaskan dan tidak menumbuhkan perasaan terikat terhadap perusahaan tempatnya bekerja, maka individu tersebut cenderung akan melakukan *counterproductive work behaviour*. Adapun pada karyawan Generasi Z, mereka yang *engaged* akan menunjukkan *intention to stay* (Fauzi et al., 2025) dan produktivitas yang baik (R. L. Wahyudi & Jarodi, 2025).

Selain itu, Nabawi et al (2025) mengemukakan faktor eksternal dan internal dari *Employee engagement* pada karyawan Generasi Z. Faktor eksternal tersebut berupa lingkungan sosial, teknologi dan aksesibilitas digital, kondisi dan budaya kerja organisasi, fleksibilitas dan keseimbangan hidup, pengembangan karir, kompetensi, kualitas lingkungan fisik. Sedangkan faktor internal berupa pengembangan dan aktualisasi diri, otonomi dan kemandirian, serta kebermaknaan dan tujuan pekerjaan bagi individu. Penelitian lainnya juga mengemukakan faktor yang juga memengaruhi tingkat *employee engagement* pada Generasi Z, seperti gaya kepemimpinan (Ansari, 2024) dan *work-life balance* (Yanti & Meutia, 2024 ; Chaniago & Rahmawati, 2024 ; Atlennur et al., 2024). Berkaca pada penelitian-penelitian terdahulu, belum didapati faktor yang secara konsisten berpengaruh sekaligus menjadi ciri khas *employee engagement* pada karyawan generasi Z. Oleh karenanya, perlu dilakukan kajian lebih mendalam mengenai hal ini.

Namun disamping itu, dalam menjalankan perannya sebagai seorang karyawan, generasi Z seringkali mengutarakan kebutuhan mereka akan kesempatan berkembang dan pertumbuhan karir yang jelas (Nurhakiim et al., 2025), lingkungan kerja yang sehat, dukungan sosial, dan peran kerja yang jelas (Nurhakiim et al., 2025), otonomi dalam melakukan pekerjaannya (Nugraha et al., 2025), keselarasan antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan dalam hal reputasi perusahaan, dampak sosial (CSR), teknologi kerja modern, nilai inklusif, dan budaya inovatif (Gustine, 2024), fleksibilitas kerja, budaya organisasi yang mendukung inovasi serta penghargaan yang adil (Hidayatullah et al., 2025). Adapun isu yang paling sering dibahas terkait kebutuhan karyawan generasi Z adalah *work-life balance* (Hajjar & Sary, 2025; Ambarwulan et al., 2025; Angela et al., 2025; Audillah et al., 2025; Candra, 2025; Firdiani et al., 2025; Khosyatillah & Anggraeni, 2026; Kurniawan et al., 2025; Nurlaili et al., 2025; Rangkuti, 2025).

Work-life balance didefinisikan oleh Fisher (2009) sebagai sebuah gambaran mengenai bagaimana seseorang dalam membagi waktunya antara di tempat kerja maupun aktivitas lainnya di luar pekerjaan tersebut. Ia juga berpendapat bahwa *Work-life balance* merupakan penyebab stres pekerjaan yang berkaitan dengan waktu, energi, pencapaian tujuan, dan ketegangan yang dialami individu. Penelitian lain mengemukakan bahwa *Work-life balance* merupakan sebuah konsep yang merujuk pada keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi individu (Wirawan, 2022 ; Anwar et al., 2023).

Fisher (2009) mengemukakan bahwa *Work-life balance* terdiri atas beberapa dimensi utama. Pertama, *work interference with personal life*, yaitu kondisi ketika tuntutan pekerjaan menimbulkan dampak negatif terhadap kehidupan pribadi individu. Kedua, *personal life interference with work*, yang merujuk pada situasi ketika urusan atau masalah pribadi mengganggu pelaksanaan tugas pekerjaan. Ketiga, *work-personal life enhancement*, yakni keadaan ketika peran dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi saling berkontribusi secara positif dan memperkaya satu sama lain. Keempat, *work enhancement of personal life*, yang menggambarkan sejauh mana pengalaman dan peran dalam pekerjaan mampu meningkatkan kualitas kehidupan pribadi seseorang.

Berdasarkan hal-hal yang dibutuhkan karyawan generasi Z dalam melaksanakan tugasnya, *Work-life balance* dikemukakan memiliki peranan langsung dalam memengaruhi baik aspek positif seperti kepuasan kerja, etos kerja, serta produktivitas karyawan (Yanti & Meutia, 2024; Anhar et al., 2024) maupun aspek negatif seperti munculnya *Counterproductive work behavior* dalam diri karyawan (Maharani & Sawitri, 2025). Ketika tingkat *Work-life Balance* pada karyawan tinggi, maka kecenderungannya untuk menunjukkan perilaku kontraproduktif akan rendah, dan begitu pula sebaliknya (Wulandari & Tiarapuspa, 2023). Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Firdiani et al (2025), mengemukakan bahwa tingkat *Work-life balance* berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja pada karyawan Generasi Z, dimana pada karyawan dengan kualitas *Work-life Balance* yang rendah cenderung mengalami kesulitan dalam melaksanakan kegiatan pekerjaannya dengan baik dan produktif, begitupun sebaliknya.

Selain dapat memberikan pengaruh secara langsung, *Work-life balance* juga dapat berperan sebagai variabel moderator. Seperti pada penelitian dengan judul "*Evaluating the Moderating Role of Work-life Balance on the Effect of Job Stress on Job Satisfaction*" yang dilakukan oleh Attar et al (2021), dimana *Work-life balance* memperkuat hubungan antara *job stress* dengan *job satisfaction*. Penelitian lain yang berjudul "*Fairness Perceptions of Work-Life Balance Initiatives: Effects on Counterproductive Work Behaviour*" oleh Beauregard (2014) juga menggunakan variabel *Work-life Balance* sebagai moderator antara hubungan stresor kerja dengan *Counterproductive work behavior*.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti melihat adanya kecenderungan perilaku *Counterproductive work behavior* pada karyawan generasi Z ditengah tantangan yang harus mereka hadapi dalam menginjakkan kaki di dunia pekerjaan. Selain itu, peneliti belum

mendapati adanya penelitian sebelumnya yang membahas mengenai moderasi *Work-life Balance* terhadap hubungan antara *Employee engagement* dan *Counterproductive work behavior* pada karyawan Generasi Z di Indonesia. Dengan demikian, peneliti ingin melihat apakah isu mengenai *Work-life Balance* yang seringkali digaungkan oleh karyawan generasi Z dapat memperkuat hubungan antara *Employee engagement* mereka dengan kecenderungan untuk melakukan *Counterproductive work behavior*.

Oleh karenanya, peneliti mengusulkan rumusan masalah berupa apakah *Work-life Balance* dapat memoderasi hubungan antara *Employee engagement* dan *Counterproductive work behavior* pada karyawan Generasi Z?

B. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat dan menganalisis lebih jauh terkait hubungan antara *Employee engagement* dengan *Counterproductive work behavior*, dan moderasi dari variabel *Work-life Balance* pada hubungan keduanya.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap pengembangan khazanah keilmuan serta memperluas referensi ilmiah dalam bidang psikologi, terutama pada ranah psikologi industri dan organisasi yang berkaitan dengan perilaku karyawan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Organisasi/Perusahaan

Counterproductive work behavior adalah tindakan yang berpotensi merugikan organisasi maupun perusahaan. Oleh sebab itu, temuan dalam penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan pedoman bagi organisasi dalam upaya menekan serta mencegah munculnya perilaku tersebut di lingkungan kerja.

b. Bagi Warga Sipil

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi motivasi sekaligus acuan bagi warga sipil dalam mengatur strategi dalam menjaga diri dari *Counterproductive work behavior* yang dapat merugikan diri sendiri, rekan kerja, juga perusahaan/instansi/organisasi tempat mereka bekerja.

c. Bagi Pemerintah

Pemerintah memiliki tanggung jawab yang signifikan terhadap kesejahteraan dan keberlanjutan kehidupan masyarakat. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pemerintah dalam merancang kebijakan dan strategi guna menekan terjadinya *Counterproductive work behavior* di instansi pemerintahan. Upaya tersebut penting karena perilaku tersebut tidak hanya berdampak pada kinerja organisasi, tetapi juga berpotensi menimbulkan kerugian bagi masyarakat secara luas.

d. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh peneliti berikutnya sebagai landasan atau referensi dalam merancang dan mengembangkan studi lanjutan pada topik yang sejenis di masa mendatang

D. Keaslian Penelitian

Sebagai bahan utama dan landasan dalam melakukan penelitian, peneliti melakukan tinjauan pustaka terhadap beberapa penelitian terdahulu. Adapun objek yang menjadi kajian peneliti yakni keterkaitan variabel, subjek, metode, jenis alat ukur dan topik pembahasan. Selanjutnya ini merupakan pengembangan dari beberapa penelitian terdahulu yang disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 1. Literature Review

No.	Nama Peneliti	Judul	Tahun	Grand Theory	Metode Penelitian	Alat Ukur	Subjek dan Lokasi Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Sphindile Mvuyana, Thokozani Ian Nzimakwe, Reward Utete	<i>Exploring the Relationship Between Employee engagement and Counterproductive Work Behaviour</i>	2024	<i>Self-Determination Theory</i> (Deci & Ryan, 1985)	Kualitatif (Eksplanatory)	Panduan wawancara terkait keterlibatan kerja dan	15 karyawan akademik dan staf pelayanan profesional pada salah satu universitas terkemuka	Terdapat hubungan negatif antara <i>Employee engagement</i> dengan <i>Counterproductive work behavior</i> . Beberapa faktor yang mempengaruhi <i>Employee</i>

							di Afrika Selatan	<i>engagement</i> diantaranya adalah kurangnya program induksi dan strategi retensi yang efektif.
2.	Elok Narulita Puspa, Padmono Wibowo	Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap Kinerja Pegawai di Rutan Kelas IIB Kudus	2023	<i>Work engagement</i> (Schaufeli & Baker, 2006)	Kuantitatif	UWES-9	30 orang pegawai dari total populasi 52 orang pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kudus.	<i>Work engagement</i> dapat memengaruhi kinerja karyawan
3.	Sabila Nadhirah Kurnia &	Hubungan antara <i>Employee engagement</i> dan <i>Cyberloafing</i> Karyawan Generasi Y dan Z	2023	<i>Employee engagement</i> (Shuck et al., 2014),	Kuantitatif	<i>Employee engagement Scale</i> (EES) & Konstruksi	Karyawan generasi Y dan Z di	Terdapat hubungan negatif di antara <i>Employee engagement</i> dan

	Oki Mardawan			<i>cyberloafing</i> (Blau et al., 2006)		alat ukur <i>cyberloafing</i>	Kota Bandung	perilaku <i>cyberloafing</i> pada karyawan generasi Y dan Z di Kota Bandung
4.	Uun Hidayah & Fajrianthi	Pengaruh <i>Work Stress</i> terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i> dengan <i>Perceived Organizational Support</i> sebagai Variabel Moderator	2023	<i>Counterproductive work behavior</i> (Penney, Spector, & Fox, 2003), <i>work stress</i> (Bruin & Taylor, 2005), <i>Perceived Organizational Support</i> (Eisenberger dkk., 1986).	Kuantitatif	<i>Counterproductive work behavior Checklist (C)</i> , <i>General Work Stress Scale</i> (GWSS), dan <i>Survey of Perceived Organizational Support (SPOS)</i>	103 orang staf karyawan swasta	<i>Work stress</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap dan variabel POS tidak memoderasi secara signifikan pengaruh <i>work stress</i> terhadap .
5.	Sarah Ancella Rudfika	Hubungan Antara <i>Work life balance</i> dengan Kepuasan	2023	<i>Work-life Balance</i> (Fisher et al., 2009), kepuasan	Kuantitatif	<i>The Job Satisfaction Survey (JSS)</i> & <i>Work life balance Scale</i>	195 karyawan sales	Semakin tinggi tingkat <i>work life balance</i> pada dimensi demands

	Wirawan & Sukmarani	Kerja pada Karyawan Sales		kerja (Spector, 1997)				pada seorang karyawan, maka semakin rendah kepuasan kerjanya. Kemudian, semakin tinggi <i>work life balance</i> pada dimensi resources seorang karyawan, maka semakin tinggi kepuasan kerjanya.
6.	Indah Nur Izzati & Ni Wayan Sukmawati Puspita dewi	Hubungan antara <i>Work life balance</i> (WLB) dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan	2024	<i>Work-life Balance</i> (McDonald & Bradley, 2005), komitmen organisasi (Meyer & Allen, 1997)	Kuantitatif	Konstruksi alat ukur menggunakan <i>grand theory</i>	107 karyawan CV.X yang memiliki jam kerja tidak teratur	Terdapat hubungan positif antara <i>Work-life Balance</i> dengan komitmen organisasi, namun

								hubungannya tergolong lemah.
7.	Clirista Grasialika Trefilona & Rr Dwi Astuti	<i>Employee engagement</i> Ditinjau Dari Pengembangan Karier Dan Kesejahteraan Pada Karyawan	2024	<i>Employee engagement</i> (Shuck et al., 2017), pengembangan karir (Rivai dan Sagala, 2009), kesejahteraan karyawan (Grant et al, 2007)	Kuantitatif	<i>Employee engagement</i> diukur menggunakan EES, pengembangan karir diukur menggunakan alat ukur yang dikonstruksi oleh peneliti berdasarkan pengertian dan aspek yang dikemukakan oleh Rivai dan Sagala (2009), kemudian kesejahteraan karyawan diukur menggunakan instrumen	133 Karyawan di PT. X	Pengembangan karir dan kesejahteraan karyawan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap <i>Employee engagement</i>

						pengukuran oleh Grant et al (2007)		
8.	Yoga Hardianto & Endah Andriani Pratiwi	Pengaruh <i>Psychological Capital</i> terhadap <i>Employee engagement</i> pada Perawat di ICU Rumah Sakit “X”, Cimahi	2022	<i>Psychological Capital</i> menurut Luthan, et al (2007) dan teori <i>Employee Engagement</i> dari Schaufeli & Bakker (2004).	Kuantitatif	<i>Psychological Capital Questionnaire</i> (PCQ-24) oleh Fred Luthans, BruceJ. Avolio, and James B. Avey (2007), serta alau ukur UWES-9 oleh Schaufeli & Bakker (2004).	30 perawat di ruang ICU pada salah satu rumah sakit di Cimahi	<i>Psychological Capital</i> memberikan pengaruh sebesar 21% terhadap <i>Employee engagement</i> pada perawat di ICU Rumah Sakit “X” Cimahi
9.	Zahra Orchidiella, Indah Mulyani, Tety Elida	Perilaku Konterproduktif di Tempat Kerja Pada Generasi Z (Studi Deskriptif)	2023	<i>Counterproductive work behavior</i> (Spector et al., 2006)	Kuantitatif	The Dimensionality of Counterproductivity (Spector et al., 2006)	214 generasi Z (berusia 18-66 tahun)	lebih banyak dilakukan oleh laki-laki daripada perempuan, karyawan yang telah menikah lebih rentan melakukan

								daripada karyawan yang belum menikah
10.	Silsy Aziza Meidisty, Dinda Dwarawati	Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Perilaku Kontraproduktif	2020	<i>Emotional intelligence</i> oleh Petrides (2009) & <i>Counterproductive work behavior</i> (Spector & Fox, 1997)	Kuantitatif	<i>Trait Emotional Intelligence Questionnaire Short Form</i> (TEIQUE-SF) oleh Petrides (2009) untuk mengukur kecerdasan emosional, <i>Counterproductive work behavior Checklist (-C)</i> oleh Spector (1997) untuk mengukur perilaku kontraproduktif.	69 orang pegawai pajak di lingkungan DJP	Kecerdasan emosional menunjukkan hubungan negatif terhadap <i>Counterproductive work behavior</i>

1. Keaslian Topik

Berdasarkan telaah komprehensif terhadap berbagai sumber pustaka, penulis menemukan bahwa *Work-life balance* telah diposisikan sebagai moderasi dalam beberapa penelitian terdahulu. Seperti penelitian dengan judul “*Enhancing Employee Retention Through the Moderating Effects of Organizational Justice and Work – Life Balance Among Employees of Three-Star Hotels in Pontianak City*” yang dilakukan oleh Ginting (2025), kemudian penelitian yang dilakukan oleh Zulkarnain et al (2023) dengan judul “*Work-life balance as a moderator between job embeddedness and turnover intention*”. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Supriadi & Sihombing (2025) dengan judul “*The Effect Of Organizational Culture And Emotional Intelligence On Employee engagement With Work-Life Balance As A Moderating Variable*”, dan penelitian yang berjudul “*Work life balance as A Moderating Variable of The Effect of Reward on Employee Performance*” yang dilakukan oleh Barus et al (2025).

Namun belum terdapat studi yang secara khusus meneliti peran moderasi *work-life balance* dalam hubungan antara *employee engagement* dan *counterproductive work behavior* pada karyawan Generasi Z. Dengan demikian, penelitian ini dapat dinilai memiliki unsur kebaruan dari segi topik yang diangkat.

2. Keaslian Teori

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori yang dikemukakan oleh Shuck et al (2017) untuk menjelaskan *employee engagement*. Alasan pemilihan ini karena teori ini mudah dimengerti dan relevan dengan aspek dari *counterproductive work behavior*. Dimana jika karyawan tidak memiliki keterikatan baik secara emosional, kognitif maupun perilaku, kevenderungan munculnya perilaku *counterproductive work behavior* akan lebih tinggi.

Selanjutnya teori yang dikemukakan oleh Na-nan (2020) digunakan untuk menjelaskan *counterproductive work behavior*. Menurut penulis, aspek *counterproductive work behavior* dalam teori ini lebih dekat dan cenderung dilakukan juga oleh generasi Z di tempat kerjanya, misalnya kurang bersikap profesional, mengorupsi waktu, dan penyimpangan komunikasi.

Adapun untuk menjelaskan variabel *work-life balance*, peneliti menggunakan teori yang dikemukakan oleh Fisher et al (2009). Alasan pemilihan teori ini adalah karena teori ini mudah dimengerti dan terurai jelas.

Secara garis besar, peneliti memilih ketiga teori tersebut dengan pertimbangan bahwa ketiganya telah digunakan dalam penelitian sebelumnya untuk menjelaskan setiap variabel. Alat ukur yang dikembangkan berdasarkan ketiga teori tersebut juga sudah diadaptasi kedalam bahasa Indonesia oleh beberapa peneliti. Oleh karenanya, teori dalam penelitian ini bukan merupakan teori yang orisinal melainkan menggunakan teori terdahulu.

3. Keaslian Alat Ukur

Penelitian ini menggunakan alat ukur yang diadaptasi oleh peneliti sebelumnya dari teori yang sudah ada, yaitu alat ukur yang diadopsi oleh Hakim et al (2024) dari alat ukur yang telah dikembangkan oleh Na-nan (2020) untuk mengukur *Counterproductive work behavior*. Selanjutnya, peneliti menggunakan *Employee engagement Scale* (EES) yang diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia oleh Astari (2022) yang dikembangkan oleh Shuck et al (2017). Adapun untuk mengukur *Work-life Balance* peneliti menggunakan *Work-life Balance Scale* yang dikembangkan oleh Fisher et al (2009) dan telah diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia oleh Gunawan et al (2019).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa alat ukur dalam penelitian ini bukan merupakan orisinalitas dari peneliti melainkan menggunakan alat ukur yang telah diadaptasi oleh peneliti lain ke dalam bahasa Indonesia.

4. Keaslian Subjek dan Lokasi Penelitian

Berdasarkan kajian terhadap penelitian terdahulu, peneliti mendapati bahwa sudah ada penelitian yang mengkaji fenomena pada Generasi Z. Oleh karenanya, dapat dikatakan bahwa dari segi subjek dan lokasi penelitian, penelitian ini bukan merupakan orisinalitas dari peneliti.

Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa penelitian ini memiliki beberapa perbedaan dari penelitian sebelumnya dari segi topik, teori, dan alat ukur yang digunakan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *Work-life Balance* mampu memoderasi hubungan antara *Employee engagement* dengan *countproductive work behavior*. Dalam hal ini, moderasi bersifat memperkuat hubungan tersebut. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat *Work-life Balance*, maka *Employee engagement* akan meningkat dan tingkat *Counterproductive work behavior* akan menurun. Selain itu, ditemukan juga bahwa adanya hubungan negatif yang signifikan antara *Employee engagement* dengan *Counterproductive work behavior*.

B. Saran

1. Penelitian Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan dan membuka wawasan untuk pengembangan penelitian di ranah Psikologi Industri dan Organisasi, terutama berkaitan dengan perilaku organisasi. Penelitian ini juga dapat dijadikan referensi tambahan untuk mengkaji fenomena serupa. Peneliti selanjutnya, dapat melakukan penelitian lebih lanjut dengan kajian yang lebih komprehensif, mendalam, serta memperhatikan faktor-faktor lainnya yang berpengaruh terhadap fenomena yang diteliti.

2. Instansi Perusahaan

Bagi instansi atau perusahaan, hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran terkait fenomena yang sedang terjadi di masa kini. Terlebih bagi perusahaan yang memiliki banyak karyawan muda atau tergolong dalam kategori Generasi Z. Oleh karenanya, perusahaan dapat mengembangkan strategi pemeliharaan dan retensi karyawan dengan memperhatikan kualitas *work-life balance* serta *employee engagement*.

DAFTAR PUSTAKA

- .S, R. H., & Sary, F. P. (2025). *The Influence of Work-Life Balance and Work Environment on Gen Z Employee Loyalty in Indonesia*. 337–350. <https://doi.org/https://doi.org/10.24256/kharaj.v7i1.7214>
- Akbar, R. A., & Budiani, M. S. (2021). Hubungan antara Budaya Organisasi dengan *Employee engagement* pada Karyawan Laksmi Muslimah. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(6), 1–12.
- Amar, H. (2020). *Pengaruh Kompetensi Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Pemeriksa Di Inspektorat Kabupaten Bangka*. 04, 275–291.
- Ambarwulan, G., Jakarta, U. N., Wolor, C. W., Jakarta, U. N., Utari, E. D., Jakarta, U. N., & Timur, K. J. (2025). *ANALISIS WORK-LIFE BALANCE KARYAWAN GENERASI Z DI*. 3(3), 188–196.
- Angela, C., Limtara, W. W., Young, T., Lie, M. G. N., Zamralita, & Reza, I. (2025). *Gambaran work life integration pada karyawan gen z I*. 8(1), 149–160.
- Ansari. (2024). Prestasi Kerja di Lingkungan Kerja Gen-Z di Indonesia : Gaya Kepemimpinan , Keterlibatan Karyawan , dan Budaya Organisasi. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 7(7), 2510–2522. <https://doi.org/10.56338/jks.v7i7.5807>
- Anwar, C. R., Dipomatmodjo, T. S. P., Haeruddin, M. I. W., Tawe, A., & Haeruddin, M. I. M. (2023). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work Life Balance) terhadap Komitmen Kerja Karyawan PT Pelindo (Persero) Regional 4 Makassar. *Kompeten: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 457–463. <https://doi.org/10.57141/kompeten.v2i1.52>
- Armando, R. (2025). Hubungan Antara Kepuasan Karyawan, Produktivitas Kerja, Dan Kualitas Proses Produksi Terhadap Efisiensi Operasional PT. Kohler Manufaktur Indonesia. *Jurnal Akademik Ekonomi Dan Manajemen*, 2(3), 854–861.
- Artuti, A. P. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap. *JCA Psikologi*, 1(2), 133–139. <http://stiepena.ac.id/wp-content/uploads/2012/11/pena-fokus-vol-4-no-2-40-45.pdf>
- Arum et al, 2023. (2023). Karakteristik Generasi Z. *Accounting Student Research Journal*, 2(1), 59–72.
- Astari, K. (2022). *EMPLOYEE ENGAGEMENT SURVEY*.
- Astuti, D. (2022). *Oleh : II(4)*.
- Atlennur, D., Arianto, T., Bengkulu, U. M., Engagement, E., Engagement, E., Balance, W. L., Engagement, E., Satisfaction, J., & Engagement, E. (2024). *PENGARUH WORK LIFE BALANCE TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS KARYAWAN DAIHATSU BENGKULU)*. 5(1), 93–107.
- Attar, M., Çağlıyan, V., & Abdul-kareem, A. (2021). Evaluating the Moderating Role of Work-Life Balance on the Effect of Job Stress on Job Satisfaction. *Istanbul Business Research*, 49(2020), 201–223. <https://doi.org/10.26650/ibr.2020.49.0081>
- Attiq, K., & Kristanto, R. S. (2025). *MENGELOLA STRES KERJA PADA GENERASI Z*. 5(2).
- Audillah, F. D., Puruwita, D., & Lutfia, A. (2025). *Pengaruh Work life balance terhadap Job Satisfaction Melalui Employee engagement pada Karyawan Gen Z mempengaruhi job satisfaction pada karyawan Gen Z di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 1 Jakarta , dilakukan pra survey untuk mengidentifikasi fakt. September*.
- Augustine, I., Daud, I., Listiana, E., Hendri, I., & Marumpe, D. P. (2025). *Pengaruh Job Stress , Toxic Workplace , Performance , dan Intention to Leave Melalui Employee engagement*. 3(September).
- Aziizah, S. N., Zuliansyah, A., & Rosilawati, W. (2023). Pengaruh Perceived Organizational

- Support (POS) dan Work Stress terhadap munculnya Perilaku Kontraproduktif dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi pada Karyawan PT. Gula Putih Mataram di Lampung Tengah). *Target: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), 65–78. <https://doi.org/10.30812/target.v5i1.2907>
- Barus, I., Yulia, R., Bakti, R., Malik, F. A., & Anggraini, D. U. (2025). *Work life balance as A Moderating Variable of The Effect of Reward on Employee Performance. Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 7(10), 4436–4444. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v7i10.10080>
- Beauregard, T. A. (2014). Fairness perceptions of work-life balance initiatives: Effects on counterproductive work behaviour. *British Journal of Management*, 25(4), 772–789. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12052>
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Budi Kusuma, A., Aprillia, F., & Safria, D. (2025). Exploring The Link Between *Counterproductive work behavior* and Job Performance : Narrative Review. *Indonesian Economic Review*, 5(2), 2774–8073.
- Bustan, A. M., Sjahrudin, H., Irwan, M., & Hamiddin, N. (2025). *Apakah Keadilan Distributif dan Stres Kerja Dapat Mempengaruhi Perilaku Kerja Kontraproduktif Karyawan ?* 4(3), 6498–6508.
- Candra, D. M. (2025). *ANALISIS PENGARUH WORK-LIFE BALANCE TERHADAP ETOS KERJA KARYAWAN GENERASI Z DI PERUSAHAAN TEKNOLOGI DI ERA MODERN*. 3(5), 449–463. <https://doi.org/https://doi.org/10.61722/jiem.v3i5.6222>
- Candra Susanto, P., Ulfah Arini, D., Yuntina, L., Panatap Soehaditama, J., & Nuraeni, N. (2024). Konsep Penelitian Kuantitatif: Populasi, Sampel, dan Analisis Data (Sebuah Tinjauan Pustaka). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.38035/jim.v3i1.504>
- Cao, W., Li, P., Wal, R. C. Van Der, & Taris, T. W. (2023). Leadership and Workplace Aggression : A Meta - analysis. *Journal of Business Ethics*, 186(2), 347–367. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05184-0>
- Chaniago, P. A., & Rahmawati, S. (2024). *PENGARUH WORK-LIFE BALANCE TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PEGAWAI BIRO SUMBER DAYA MANUSIA KEMENTERIAN KEUANGAN RI 1** Putri Auriel Chaniago, 2 Siti Rahmawati. 17(3), 1–11.
- Dani, A., & Nugraha, M. E. (2023). *Analisis Perilaku Kerja Karyawan Pada PT Bumi Nyiur Swalayan (BNS) Pusat. 1(2)*.
- Dede, I. N., Prasetya, D., Pradhana, I. P. D., & Yunita, P. I. (2025). *Dilema Psikologis dan Kecemasan Karier Generasi Z dalam Pusaran Job Hopping : “ Sebuah Analisis Fenomenologis untuk Strategi Retensi Berbasis Kesejahteraan*. 8(2). <https://doi.org/10.32877/eb.v8i2.3411>
- Dekanawati, V., Astriawati, N., Setiyantara, Y., Subekti, J., & Kirana, A. F. (2023). Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Diklat Kepabeanaan Terhadap Kepuasan Peserta Pelatihan. *Jurnal Sains Dan Teknologi Maritim*, 23(2), 159–176. <https://doi.org/10.33556/jstm.v23i2.344>
- Deltavia, N. C., Gustaf, R., Ama, T., Nur, A., & Awali, A. (2024). *Counterproductive work behavior reviewed by organizational culture in millennial employees. 1*, 226–232.
- Ekonomi, K., Di, B., Society, E. R. A., & Ekonomi, F. (n.d.). 1* , 2 , 3 , 4. 176–202.
- Fahidatul Ade Saputra, R., Suko Pranoto, C., & Ali, H. (2021). Faktor Pengembangan Organisasi Profesional: Leadership/Kepemimpinan, Budaya, Dan Iklim Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial). *Jurnal Manajemen*

- Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 629–639. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.605>
- Fauzi, A., Indah Handayani, Y., & Rachmawati, L. (2025). Peran Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dalam Memediasi Pengaruh *Employee engagement* Terhadap Intention To Stay Guru Gen Z SD/MI di Kecamatan Srono. *Entrepreneur: Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(2), 121–132. <https://doi.org/10.31949/entrepreneur.v6i2.15064>
- Firdiani, C. A., Olivia, E., & Fahlevi, R. (2025). Peranan *Work life balance* Dalam Meningkatkan. *Jurnal Psimawa*, 8(1), 172–180.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Fotaleno, F., & Batubara, D. S. (2024). *Fenomena Kesulitan Generasi Z dalam Mendapatkan Pekerjaan Ditinjau Perspektif Teori Kesenjangan Generasi*. 5(8).
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). *Counterproductive work behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions*. 309, 291–309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Gibran, M. F., Khaeruman, K., & Abduh, E. M. (2024). Pengaruh *Work life balance* Dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di PT Pigeon Indonesia. *INVESTASI: Inovasi Jurnal Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(3), 110–118. <https://doi.org/10.59696/investasi.v2i3.48>
- Ginting, S. (2025). *Enhancing Employee Retention Through the Moderating Effects of Organizational Justice and Work – Life Balance Among Employees of Three-Star Hotels in Pontianak City*. 14(2), 638–657.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003a). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003b). *The relation between work – family balance and quality of life*. 63, 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). *Investigating the Dimensionality of Counterproductive work behavior*. 11(1), 30–42.
- Gunawan, G., Sulastiana, M., & Harding, D. (2019). *RELIABILITAS DAN VALIDITAS KONSTRUK WORK LIFE*. 8(2).
- Gustine, G. G. (2024). *Generation Z's Attitudes and Expectations in the Workplace and Their Implications for Education Policy in Indonesia* (pp. 235–261). <https://doi.org/https://doi.org/10.56529/mer.v3i2.262>
- Hakim, D. H. K., Belinda, D., Bintang, M., Ravi, M., & Nuraviani, R. (2024). Adaptasi Alat Ukur *Counterproductive work behavior*. *Jurnal Psikologi Insight*, 8(1), 11–20. <https://doi.org/10.17509/insight.v8i1.68475>
- Harahap, R. O., & Ramli, A. H. (2023). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Perceived Work Productivity Pada Non-Government Organization. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara (JPKMN)*, 4(3), 2915–2922. <https://doi.org/https://doi.org/10.55338/jpkmn.v4i2.1659>
- Hardianto, Y., & Pratiwi, E. A. (2022). *Pengaruh Psychological Capital terhadap Employee engagement pada Perawat di ICU Rumah Sakit “X”, Cimahi*. 8(1), 32–37.
- Herliani, & Priscilla, Y. G. (2025). *Faktor – faktor yang mempengaruhi perilaku kerja gen-z terhadap kinerja karyawan*. 12.

- Heryanto, T. (2023). Perubahan Budaya Organisasi Sebagai Upaya Mempertahankan Eksistensi Dan Keberlangsungan Hidup Organisasi. *El-Ecosy : Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam*, 3(1), 73. <https://doi.org/10.35194/eeki.v3i1.3100>
- Hidayatullah, M., Hatami, H., & Fauziannor, A. (2025). *Retensi Karyawan Generasi Z Di Indonesia Berdasarkan Kajian Literatur Sistematis*. 3(2), 1–16.
- Hidayatulloh, A., & Nuzulia, S. (2024). The Role of Machiavellianism on *Counterproductive work behavior* in Student Organizations Islamic Economic Perspective. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 10(2), 2032–2041. <https://doi.org/10.29040/jiei.v10i2.14282>
- Husainah, N. (2023). The Model of Employee Work Productivity. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 2(2), 336–348. <https://doi.org/10.38035/ijam.v2i2.296>
- Ikhwan, L., & Winarsunu, T. (2025). *The Effect of Emotional Intelligence on Counterproductive work behavior Mediated by Job Stress in Outsourcing Employees at PT X. 1*, 22–29. <https://doi.org/10.22219/pjsp.v5i1.41106>
- Izzati, I. N., & Ni Wayan Sukmawati Puspitadewi. (2024). Hubungan antara *Work life balance* (WLB) dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan The Relationship between *Work life balance* (WLB) with Organizational Commitment to Employees. *Character : Jurnal Penelitian Psikologi*, 11(01), 1–14.
- Jailani, Syahrani, Jeka, & Firdaus. (2023). Populasi dan Sampling (Kuantitatif), Serta Pemilihan Informan Kunci (Kualitatif) dalam Pendekatan Praktis. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 26320–26332.
- Jauzaa, K. V., Suyasa, T. Y. S., & Lie, D. (2022). *Overview of Counterproductive work behavior in Millennial Generation Employees (Study on Employees at PT . X)*. 655(Ticash 2021), 1468–1472.
- Julianda, N., & Sena, M. D. (2025). *RETENSI KERJA GENERASI Z SEBAGAI STRATEGI*. 4307(August), 3729–3734.
- Julianto, B., & Carnarez, T. Y. A. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organisasi Kinerja, Dan Efektivitas Organisasi (Suatu Kajian Studi Literature Review Ilmu Manajemen Terapan). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(5), 676–691. <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i5%0D>
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work Author (s) : William A . Kahn Published by : Academy of Management Stable URL : https://www.jstor.org/stable/256287*. 33(4), 692–724.
- Khosyatillah, P. B., & Anggraeni, D. S. (2026). *JURNALAR RO ' IS MANDALIKA (ARMADA) The Impact of Flexible Working Arrangements on Work- Life Balance for Generation Z Employees*. 6(2), 458–468.
- Kim, J., Kaplan, S. A., Aitken, J. A., & Ponce, L. P. (2024). Within - Person Dynamics of Job Boredom and *Counterproductive work behavior* : A Latent Change Score Modeling Approach. *Affective Science*, 5(3), 273–279. <https://doi.org/10.1007/s42761-024-00256-y>
- Kurnia, S. N., & Mardiawan, O. (2023). *Karyawan Generasi Y dan Z*. 109–116.
- Kurniawan, T., Muftiyanto, R. T. N., & Akhmad, K. A. (2025). *Hubungan Work life balance dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Kabupaten Klaten*. 2.
- Kurniawati, M., & Mulyanto, H. (2024). *Implementasi Employee engagement dalam Memediasi Kepuasan Kerja dan Work-life Balance terhadap Kinerja Karyawan (Implementation of Employee engagement in Mediating Job Satisfaction and Work-life Balance on Performance) Abstrak*. 5(01), 29–40.
- Literatur, T. (2025). *Balance : Jurnal Akuntansi dan Manajemen Analisis Motivasi Kerja Gen Z Dengan Landasan Teori Atribusi : Studi*. 4(3), 1512–1520.
- Lubbadeh, T. (2021). Job Burnout and Counterproductive Work Behaviour of the Jordanian Bank Employees. *Organizacija*, 54(1), 49–62. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0004>
- Machdania Zulkarnain, Tjahjani Prawitowati, & Nurcholis Setiawan. (2024). Pengaruh

- Strategi Keterikatan terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterikatan Karyawan dan Perilaku Kewargaan Organisasi pada Karyawan Milenial. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 3(1), 52–67. <https://doi.org/10.55123/mamen.v3i1.3097>
- Mafra, N. U., Sari, R. K., & Arriyanto, M. N. (2024). *Pengaruh Perilaku Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Makan Pagi Sore Cabang Sudirman Palembang PENDAHULUAN Sumber Daya Manusia Mempunyai peran krusial untuk operasional instansi guna mencapai tujuan secara efektif. Karyawan merupakan as.* 142–155.
- Maharani, A. P., Widiyanarti, T., Meilina, A., Lestari, D. A., & Aidilia, Z. (2025). *Kebudayaan Gen Z : Kekuatan Kreativitas di Era Digital. 1*, 1–10.
- Maharani, D., & Sawitri, D. K. (2025). *Counterproductive work behavior: The Role of Work life balance And Job Stress. Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 6(5), 4117–4122. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i5.4734>
- Mangione, T. W., & Quinu, R. P. (1975). *SHORT NOTES Job Satisfaction , Counterproductive Behavior , and Drug Use at Work*. 60(1), 114–116.
- Manurung, E. J., Simamora, J. M., & Utara, S. (2025). *STRATEGI GEN Z DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN TERHADAP KINERJA*. 5(2), 501–510. <https://doi.org/10.53866/jimi.v5i2.714>
- Maulana, M. S., Sofiah, D., & Prasetyo, Y. (2023). *Work engagement pada karyawan : Bagaimana peranan perceived organizational support ? Pendahuluan*. 3(1), 20–27.
- Mvuyana, S., Nzimakwe, T. I., & Utete, R. (2024). Exploring the relationship between employee engagement and counterproductive work behaviour. *Frontiers in Psychology*, 15(January), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1434350>
- Na-nan, K. (2020). *Development and validation of counterproductive work behaviour instrument A case study of employees ' SMEs*. 28(3), 745–763. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2019-1748>
- Ngara, D. D., Taek, J. E., Wurha, K. R., Maniko, F. S., & Berek, N. (2024). Faktor yang mempengaruhi perilaku kontraproduktif: Sebuah tinjauan literatur review. *Journals of Indonesian Multidisciplinary Research*, 3(1), 53–70. <https://doi.org/10.61291/30thgh89>
- Nnaebue, C. I., Etodike, C. E., Nwangwu, N. I., & Ibenyenwa, M. C. (2020). Counterproductive Work Behaviour: The Role of Work Overload and Organizational Justice Dimensions among Employees in Nigeria Private Sector Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(11), 1305–1317. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i11/7955>
- Nugraha, F., Prasetyo, B. E., Sugiarti, R., & Suhariadi, F. (2025). *Perception of Generation Z towards Leadership in the Workplace (A Study at HIJ Company)*. 7(3), 1856–1866.
- Nurhakiim, R. F., Kartika, L., & Sembiring, I. R. (2025). *Employee engagement among Generation Z Lecturers: A Strategic Study in Indonesian Higher Education. XX*, 373–391.
- Nurlaili, A., Wardani, K., Yuwono, S., Pringsewu, U. M., Mental, K., & Karyawan, K. (2025). *DAMPAK WORK-LIFE BALANCE DAN KESEHATAN MENTAL KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN GEN Z DI*. 48–58.
- Nursiti, D., Mora Siregar, I., Nurliza Amri, S., & Ayu Lestari, S. (2021). Pengaruh Kontrol Diri terhadap Perilaku Kerja Kontra Produktif pada Karyawan PT. Agra Bumi Niaga Aceh. *Jurnal Psikologi Universitas HKBP Nommensen*, 7(2), 9–22.
- Nusantara, W. Z. S., Basri, H., & Rahayu, Y. (2024). *Optimalisasi Peran Gen Z sebagai Bonus Demografi dalam Mencapai Indonesia Emas Wisam*. 3, 2177–2193. <https://doi.org/10.56672/assyirkah.v3i4.369>
- Olifia Tala, & Herman Karamoy. (2019). Analisis Profitabilitas Dan Leverage Terhadap Manajemen Laba Pada Perusahaan Manufaktur Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Accountability*, 06, 57–64. www.idx.co.id,
- Orchidiella, Z., Mulyani, I., & Elida, T. (2023a). *Perilaku Konterproduktif di Tempat Kerja*

Pada Generasi Z (Studi Deskriptif). 3.

- Orchidiella, Z., Mulyani, I., & Elida, T. (2023b). Perilaku Konterproduktif di Tempat Kerja Pada Generasi Z (Studi Deskriptif). *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(6), 1–12.
- Paramarta, W. A. (2020). *Employee engagement Dan Stress Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention di Aman Villas Nusa Dua – Bali*. 2(1), 60–79.
- Paryontri, R. A., Psikologi, P. S., & Sidoarjo, U. M. (2024). *Burnout dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Gen Z Pendahuluan*.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2016). *Linked references are available on JSTOR for this article : Job stress , incivility , and counterproductive work behavior (CWB): the moderating role of negative affectivity*. 26(7), 777–796. <https://doi.org/10.1002/job.336>
- Pratama, R., Aisyah, S. A., Putra, A. M., Sirodj, R. A., & Afgan, M. W. (2023). Correlational Research. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(3), 1754–1759. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i3.1420>
- Puspa, E. N., & Wibowo, P. (2023). *Pengaruh Work Engagement terhadap Kinerja Pegawai di Rutan Kelas IIB Kudus*. 12. <https://doi.org/10.19109/intelektualita.v12i02.19787>
- Putra Edy Wirawan, R. (2022). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Stres Kerja Melalui Work Life Balance. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(10), 2169–2180. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i10.319>
- Ramadhan, D. A., Mohammad, U., & Fadli, D. (2023). *PERILAKU KERJA KARYAWAN PT POS INDONESIA CABANG*. 1(3), 331–341.
- Rangkuti, N. A. (2025). *Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pada Generasi Z*. 2(3), 662–672.
- Reisya Aulia Anhar, Adhila Suryaningsih, & Raysha Naya Putri Fadillah. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan *Work life balance* terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan Gen Z. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi*, 3(1), 233–243. <https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v3i1.2760>
- Rifaldi, M. M., Nurhikmah, N., & Aditya, A. M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif pada Pegawai Badan Narkotika Nasional Provinsi (BNNP) Sulawesi Selatan. *Jurnal Psikologi Karakter*, 3(2), 584–591. <https://doi.org/10.56326/jpk.v3i2.3341>
- Riyono, B. (2022). Misi, Kepemimpinan, Budaya, Kinerja, dan Visi sebagai Tulang Punggung dari Model Organisasi yang Efektif. *Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 27(2), 331–350. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol27.iss2.art8>
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). (2023). *Counterproductive work behavior (CWB). Dimensi Interior*, 8(1), 44–51. publication.petra.ac.id/index.php/sastra-tionghoa/article/view/121
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.5465/256693>
- Sahadi, Sunarti, N., & Puspitasari, E. (2022). PENGEMBANGAN ORGANISASI (Tinjauan Umum Pada Semua Organisasi). *Jurnal MODERAT*, 8(2), 399–412. <https://ojs.unigal.ac.id/index.php/modrat>
- Sakitri, G. (2020). “*Selamat Datang Gen Z , Sang Penggerak Inovasi ! .*” 1995(2018), 1–10.
- Satrio, I., & Linando, J. A. (2025). *Understanding Generation Z in the Workplace : Characteristics , Challenges , and Implications*. 03(03), 98–111.
- Schaufeli, wilmar B., & Bakker, A. B. (2006). *Defining and measuring work FO IS TI*. 10–24.
- Shuck, B., L., J., Adelson, J., & Reio, T. G. (2017). *THE EMPLOYEE ENGAGEMENT SCALE: INITIAL EVIDENCE FOR CONSTRUCT VALIDITY AND IMPLICATIONS*

- FOR THEORY AND PRACTICE. *Human Resource Management*, 56(6), 953–977.
<https://doi.org/10.1002/hrm>
- Simangunsong, A., & Solikhin, A. (2022). Pengaruh Kinerja Keuangan Terhadap Nilai Perusahaan (Kebijakan Dividen Sebagai Variabel Moderating). *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 11(03), 713–726. <https://doi.org/10.22437/jmk.v11i03.17997>
- Spector, P. E. (2005). *Emotions, Violence, and Counterproductive work behavior*. 29–46.
- Spector, P. E., & Fox, S. (n.d.). *The stressor-emotion model of counterproductive work behavior*.
- Sunaryanto, K., & Idrus, O. (2025). *Karakteristik Generasi Z Dan Dampak Produktivitas Kerja Pada Dunia Kerja Di Indonesia*. 7(3), 37–43.
- Supriadi, Y. N., & Sihombing, M. (2025). *The Effect Of Organizational Culture And Emotional Intelligence On Employee engagement With Work-Life Balance As A Moderating Variable*. 7(4), 2689–2697.
- Supriyani, A., & Abdullah, S. M. (2025). *Studi Kasus Counterproductive Work Behaviour (CWB) Karyawan di PT X Ani Supriyani, Sri Muliati Abdullah karyawan yang berakhir pada pemecatan setelah melalui upaya prosedur perusahaan*. 6(7), 2969–2981.
- Sykes. (1993). An introduction to regression analysis. *Sensors (Peterborough, NH)*, 17(9), 68–74. <https://doi.org/10.1002/9781118267912.ch6>
- Theresia, I. A., Dwi, K., & Saraswati, H. (2023). *WORK ENGAGEMENT KARYAWAN TERHADAP PERUSAHAANNYA DAPAT MENINGKAT KARENA KEMAMPUAN LEARNING AGILITY*. 12(2), 172–184.
- Tiansari, A. F., & Widiasih, P. A. (2024). Emotional Intelligence and Organizational Justice towards Counterproductive work behavior. *G-Couns: Jurnal Bimbingan Dan Konseling*, 9(1), 179–190. <https://doi.org/10.31316/gcouns.v9i1.6433>
- Trefilona, C. G., & Astuti, R. D. (2024). *EMPLOYEE ENGAGEMENT DITINJAU DARI PENGEMBANGAN KARIER DAN. 000*.
- Tri Auri Yanti, & Zahara Meutia. (2024). Pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Price : Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(2), 98–105. <https://doi.org/10.58471/jecoa.v2i2.4017>
- Turner, D. P. (2019). *Sampling Methods in Research Design*. 8–12. <https://doi.org/10.1111/head.13707>
- Uun Hidayah, & Fajrianthi. (2023). *Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental Pengaruh Work Stress terhadap Countreproductive Work Behavior dengan Perceived Organizational Support sebagai Variabel Moderator. X*.
- Valensiana, B. F., & Khrisna Sawitri, D. (2024). Investigating Turnover Intention: The Role Of Counterproductive work behavior And Job Stress. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 5(4), 3316–3326. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i4.3136>
- Wahyudi, A., & P, C. A. H. (2025). *ENGAGEMENT KARYAWAN GENERASI Z (STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS)*. 3(2), 123–134.
- Wahyudi, R. L., & Jarodi, O. (2025). Peran *employee engagement* dalam meningkatkan loyalitas karyawan. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, 4(1), 198–208.
- Wibawa, G. E., & Manik, H. F. G. G. (2022). *Kecemasan tik dan kecanduan smartphone: dampak pada karyawan muda di jawa*. 230.
- Wijaya, P., Noor, T., & Dewayani, E. (2021). *Kontribusi Work life balance Terhadap Work Engagement Karyawan*. 10(3), 266–272. <https://doi.org/10.30872/psikostudia>
- Wijayanto, P., Suharti, L., & Chaniago, R. (2022). *Work life balance*. 10(1), 83–98. <https://doi.org/10.26740/jepk.v10n1.p83-98>
- Wirawan, S. A. R., & Sukmarani. (2023). *HUBUNGAN ANTARA WORK LIFE BALANCE*

- DENGAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN SALES. *Jurnal Ilmiah Psikologi MANASA*, 12(1), 76–87.
- Words, K. E. Y. (2015). *WORKPLACE BULLYING : A Tale of Adverse Consequences*. 12(1), 32–37.
- Wulandari, R., & Tiarapuspa. (2023). Pengaruh *Work life balance* Terhadap *Counterproductive work behavior* (Cwb) Disalah Satu Perusahaan Perbankan Di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(2), 2985–2994. <https://doi.org/10.25105/jet.v3i2.17498>
- Yessica, Y., & Efferin, S. (2022). Work Life Harmony Akuntan: Kapan Dan Mengapa? *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 6(2), 180–202. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2022.v6.i2.4275>
- Yusuf, M., & Agustian, W. (2024). *PENGARUH KEMAMPUAN KERJA DAN PERILAKU KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT . BINTANG NIAGA SINERGI (ID EXPRESS) PALEMBANG*. 11, 582–595.
- Zappalà, S., Sbaa, M. Y., Kamneva, E. V., Zhigun, L. A., Korobanova, Z. V., & Chub, A. A. (2022). Current Approaches, Typologies and Predictors of Deviant Work Behaviors: A Scoping Review of Reviews. *Frontiers in Psychology*, 12(January). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.674066>
- Zulkarnain, Z., Hadiyani, S., Novliadi, F., & Gusria, A. (2023). *Work-life balance as a moderator between job embeddedness and turnover intention*. 1–8.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Alat Ukur Uji Coba & Alat Ukur Penelitian

1. *Employee engagement*

Pertanyaan	Skala Jawaban				
	1	2	3	4	5
Saya berkonsentrasi pada pekerjaan saya ketika sedang bekerja					
Saya memberikan banyak perhatian pada tanggung jawab pekerjaan saya.					
Saat di tempat kerja, saya fokus pada pekerjaan saya.					
Bekerja di perusahaan ini memberikan banyak makna bagi saya secara pribadi.					
Saya memiliki rasa kepemilikan yang kuat terhadap pekerjaan saya.					
Saya percaya terhadap misi dan tujuan perusahaan tempat saya bekerja.					
Saya peduli terhadap masa depan perusahaan tempat saya bekerja.					
Saya berusaha keras mendorong diri saya agar dapat bekerja melebihi apa yang diharapkan dari diri saya.					
Saya bersedia melakukan upaya lebih tanpa diminta					
Saya sering melampaui apa yang diharapkan dari saya untuk membantu tim saya menjadi sukses.					

Saya bekerja lebih keras dari yang diharapkan untuk membantu perusahaan tempat saya bekerja menjadi sukses					
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

2. *Counterproductive work behavior*

Pertanyaan	Skala Jawaban				
	1	2	3	4	5
Saya banyak menghabiskan waktu istirahat lebih banyak dari yang seharusnya					
Saya tidak memperhatikan tugas yang diberikan kepada saya					
Saya tidak menggunakan seluruh potensi saya dalam bekerja					
Saya bermain media sosial dan game di komputer perusahaan untuk kepentingan pribadi					
Saya banyak menghabiskan waktu istirahat lebih banyak dari yang seharusnya					
Saya menyelinap keluar saat jam kerja					
Saya diam-diam mengerjakan urusan pribadi saat bekerja					
Saya sering tidak hadir tanpa keterangan					
Saya mengambil cuti sakit meskipun saya tidak sakit					
Saya datang ke tempat kerja dalam keadaan tidak siap bekerja					
Saya membawa peralatan milik kantor (buku catatan, ponsel, dll.) untuk penggunaan pribadi					

Saya membawa perlengkapan kantor (seperti pulpen, pensil, staples, dll.) untuk dibawa pulang					
Saya menggunakan perlengkapan kantor (seperti pulpen, pensil, staples, dll.) untuk keperluan pribadi.					
Saya menggunakan peralatan kantor (seperti mesin fotokopi, komputer, dan mesin fax) untuk keperluan pribadi.					
Saya membeli perlengkapan kantor dengan harga yang tidak sesuai aturan					
Saya mengambil aset organisasi tanpa izin (seperti uang, peralatan, dll.)					
Saya menutupi kerusakan yang saya lakukan terhadap fasilitas organisasi agar tidak ada orang yang mengetahui.					
Saya berbicara secara sarkastik kepada rekan kerja					
Saya berbicara secara sarkastik kepada atasan					
Saya menggunakan ucapan yang tidak sopan kepada rekan kerja					
Saya menggossip tentang atasan atau bos					
Saya menggossip tentang rekan kerja					
Saya menggunakan telepon milik kantor untuk urusan pribadi					

3. *Work-life Balance*

Pertanyaan	Skala Jawaban				
	1	2	3	4	5
Saya pulang ke rumah dari tempat kerja dalam keadaan terlalu lelah untuk melakukan berbagai hal-hal yang saya lakukan					
Pekerjaan saya membuat saya sulit mempertahankan jenis kehidupan pribadi yang saya inginkan					
Saya sering mengabaikan kebutuhan pribadi saya karena tuntutan pekerjaan					
Kehidupan pribadi saya memburuk karena pekerjaan saya					
Saya harus melewatkan aktivitas pribadi yang penting karena waktu yang saya habiskan untuk di tempat kerja					
Kehidupan pribadi saya menguras energi yang saya butuhkan, untuk melakukan pekerjaan saya					
Pekerjaan saya memburuk karena semua hal yang terjadi dalam kehidupan pribadi saya					
Saya akan mendedikasikan lebih banyak waktu untuk bekerja jika tidak banyak hal yang terjadi dalam kehidupan pribadi saya					
Saya terlalu lelah untuk bisa efektif di pekerjaan saya karena hal-hal yang terjadi di dalam kehidupan pribadi saya					
Saat sedang bekerja, saya mengkhawatirkan hal-hal yang harus saya lakukan di luar pekerjaan					

Saya sulit menyelesaikan pekerjaan kantor saya karena saya terlalu kewalahan dengan urusan urusan pribadi di tempat kerja					
Pekerjaan saya memberi saya tenaga untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan yang penting bagi saya					
Karena pekerjaan saya, saya memiliki suasana hati yang lebih baik di rumah					
Hal yang saya lakukan di tempat kerja membantu saya mengatasi masalah-masalah pribadi dan masalah di rumah					
Kegiatan yang saya lakukan dalam kehidupan pribadi saya membuat suasana hati saya menjadi lebih baik di tempat kerja					
Kehidupan pribadi saya memberi saya energi untuk melakukan pekerjaan saya					
Kehidupan pribadi saya membantu saya menjadi santai dan memberi saya kesiapan untuk melakukan pekerjaan keesokan harinya					

Lampiran 2. Seleksi Aitem (Linear Regression)

1. *Employee engagement*

Item Reliability Statistics

	SD	Item-rest correlation	If item dropped
			Cronbach's α
1_EES	1.43	0.937	0.980
2_EES	1.51	0.919	0.981
3_EES	1.38	0.901	0.981
4_EES	1.59	0.906	0.981
5_EES	1.54	0.889	0.981
6_EES	1.32	0.908	0.981
7_EES	1.46	0.931	0.980
8_EES	1.32	0.928	0.981
9_EES	1.54	0.918	0.981
10_EES	1.43	0.825	0.983
11_EES	1.30	0.863	0.982
12_EES	1.45	0.894	0.981

2. Counterproductive work behavior

Item Reliability Statistics

	SD	Item-rest correlation	If item dropped
			Cronbach's α
1_CWB	1.15	0.865	0.990
2_CWB	1.69	0.942	0.990
3_CWB	1.69	0.889	0.990
4_CWB	1.63	0.941	0.990
5_CWB	1.65	0.936	0.990
6_CWB	1.58	0.945	0.990
7_CWB	1.27	0.819	0.990
8_CWB	1.67	0.908	0.990
9_CWB	1.48	0.903	0.990
10_CWB	1.48	0.853	0.990
11_CWB	1.54	0.850	0.990
12_CWB	1.55	0.907	0.990
13_CWB	1.52	0.849	0.990

Item Reliability Statistics

	SD	Item-rest correlation	If item dropped
			Cronbach's α
14_CWB	1.60	0.848	0.990
15_CWB	1.54	0.939	0.990
16_CWB	1.80	0.953	0.989
17_CWB	1.66	0.944	0.990
18_CWB	1.52	0.872	0.990
19_CWB	1.62	0.944	0.990
20_CWB	1.55	0.933	0.990
21_CWB	1.43	0.854	0.990
22_CWB	1.47	0.901	0.990
23_CWB	1.60	0.900	0.990

3. *Work-life Balance*

Item Reliability Statistics

	Item-rest correlation	If item dropped
		Cronbach's α
1_WLB	0.655	0.937
2_WLB	0.754	0.935
3_WLB	0.752	0.935
4_WLB	0.749	0.935
5_WLB	0.589	0.938
6_WLB	0.751	0.935
7_WLB	0.715	0.935
8_WLB	0.611	0.938
9_WLB	0.740	0.935
10_WLB	0.700	0.936
11_WLB	0.640	0.937
12_WLB	0.684	0.936
13_WLB	0.714	0.936

Item Reliability Statistics

	Item-rest correlation	If item dropped
		Cronbach's α
14_WLB	0.507	0.940
15_WLB	0.647	0.937
16_WLB	0.687	0.936
17_WLB	0.562	0.939



Correlation Matrix

		CW B 1	CW B 2	CW B 3	CW B 4	CW B 5	CW B 6	CW B 7	CW B 8	CW B 9	CW B 10	CW B 11	CW B 12	CW B 13	CW B 14	CW B 15	CW B 16	CW B 17	CW B 18	CW B 19	CW B 20	CW B 21	CW B 22	CW B 23	TO TA L CW B	
C	P	0	—																							
W	e	.																								
B	ar	8																								
2	s	3																								
	o	4																								
	n'																									
	s																									
	r																									
	df	3	—																							
		8																								
	p-	<	—																							
	va	.																								
	lu	0																								
	e	0																								
		1																								

Correlation Matrix

		CW B 1	CW B 2	CW B 3	CW B 4	CW B 5	CW B 6	CW B 7	CW B 8	CW B 9	CW B 10	CW B 11	CW B 12	CW B 13	CW B 14	CW B 15	CW B 16	CW B 17	CW B 18	CW B 19	CW B 20	CW B 21	CW B 22	CW B 23	TO TA L CW B	
C	P	0	0	—																						
W	e	.	.																							
B	ar	8	8																							
3	s	0	3																							
	o	9	7																							
	n'																									
	s																									
	r																									
	df	3	3	—																						
		8	8																							
	p-	<	<	—																						
	va	.	.																							
	lu	0	0																							
	e	0	0																							
		1	1																							



Correlation Matrix

		CW B 1	CW B 2	CW B 3	CW B 4	CW B 5	CW B 6	CW B 7	CW B 8	CW B 9	CW B 10	CW B 11	CW B 12	CW B 13	CW B 14	CW B 15	CW B 16	CW B 17	CW B 18	CW B 19	CW B 20	CW B 21	CW B 22	CW B 23	TO TA L CW B	
C	P	0	0	0	—																					
W	e	.	.	.																						
B	ar	8	8	8																						
4	s	3	9	4																						
	o	5	1	4																						
	n'																									
	s																									
	r																									
	df	3	3	3	—																					
		8	8	8																						
	p-	<	<	<	—																					
	va	.	.	.																						
	lu	0	0	0																						
	e	0	0	0																						
		1	1	1																						



Correlation Matrix

		CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	TO	
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	B 18	B 19	B 20	B 21	B 22	B 23	TA
																									LB
C	P	0	0	0	0	—																			
W	e																				
B	ar	8	9	8	9																				
5	s	3	0	4	0																				
	o	9	4	9	3																				
	n'																								
	s																								
	r																								
	df	3	3	3	3	—																			
		8	8	8	8																				
	p-	<	<	<	<	—																			
	va																				
	lu	0	0	0	0																				
	e	0	0	0	0																				
		1	1	1	1																				



Correlation Matrix

		CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	TO	
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	B 18	B 19	B 20	B 21	B 22	B 23	TA
		CW																							
		B																							
C	P	0	0	0	0	0	—																		
W	e	—																		
B	ar	7	9	8	8	8																			
6	s	8	4	4	9	7																			
	o	1	3	5	6	5																			
	n'																								
	s																								
	r																								
	df	3	3	3	3	3	—																		
		8	8	8	8	8																			
	p-	<	<	<	<	<	—																		
	va																			
	lu	0	0	0	0	0																			
	e	0	0	0	0	0																			
		1	1	1	1	1																			



Correlation Matrix

		CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	TO													
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	B 18	B 19	B 20	B 21	B 22	B 23	TA												
C	P	0	0	0	0	0	0	—																													
W	e																														
B	ar	7	7	6	7	7	7																														
7	s	0	4	9	5	4	7																														
	o	7	4	0	9	1	5																														
	n'																																				
	s																																				
	r																																				
	df	3	3	3	3	3	3	—																													
		8	8	8	8	8	8																														
	p-	<	<	<	<	<	<	—																													
	va																														
	lu	0	0	0	0	0	0																														
	e	0	0	0	0	0	0																														
		1	1	1	1	1	1																														



Correlation Matrix

		CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	TO							
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	B 18	B 19	B 20	B 21	B 22	B 23	TA							
																									LB							
C	P	0	0	0	0	0	0	0	—																							
W	e																								
B	ar	7	8	8	7	8	8	8																								
8	s	7	5	4	9	5	4	1																								
	o	9	1	4	7	5	6	7																								
	n'																															
	s																															
	r																															
	df	3	3	3	3	3	3	3	—																							
		8	8	8	8	8	8	8																								
	p-	<	<	<	<	<	<	<	—																							
	va																								
	lu	0	0	0	0	0	0	0																								
	e	0	0	0	0	0	0	0																								
		1	1	1	1	1	1	1																								



Correlation Matrix

		CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	TO		
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	B 18	B 19	B 20	B 21	B 22	B 23	TA	
																									CW	
																									B	
C	P	0	0	0	0	0	0	0	0	—														—		
W	e		
B	ar	8	8	8	8	8	8	7	7																	
9	s	0	2	1	8	5	4	4	8																	
	o	3	3	4	9	4	5	7	7																	
	n'																									
	s																									
	r																									
	df	3	3	3	3	3	3	3	3	—														—		
		8	8	8	8	8	8	8	8																	
	p-	<	<	<	<	<	<	<	<	—														—		
	va		
	lu	0	0	0	0	0	0	0	0	0														0		
	e	0	0	0	0	0	0	0	0	0														0		
		1	1	1	1	1	1	1	1	1														1		



Correlation Matrix

		CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	TO		
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	B 18	B 19	B 20	B 21	B 22	B 23	TA	
																									BL	
																									CW	
																									B	
C	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	—															
W	e	
B	ar	7	8	7	8	8	7	7	7	8																
1	s	4	1	4	5	0	8	1	5	1																
0	o	1	7	1	3	8	4	0	4	1																
	n'																									
	s																									
	r																									
	df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	—															
		8	8	8	8	8	8	8	8	8																
	p-	<	<	<	<	<	<	<	<	<	—															
	va	
	lu	0	0	0	0	0	0	0	0	0																
	e	0	0	0	0	0	0	0	0	0																
		1	1	1	1	1	1	1	1	1																

Correlation Matrix

		CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	TO	
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	B 18	B 19	B 20	B 21	B 22	B 23	TA
																									CW
																									B
C	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	—													
W	e
B	ar	7	8	7	7	7	8	7	8	7	6	—													
1	s	6	2	3	9	6	2	2	6	3	3
1	o	2	0	9	1	5	0	3	4	1	5
	n'																								
	s																								
	r																								
	df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	—													
		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	p-	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	—													
	va
	lu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	—													
	e	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Correlation Matrix

		CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	TO	
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	B 18	B 19	B 20	B 21	B 22	B 23	TA
		B																							
C	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	—												
W	e
B	ar	7	8	8	8	8	8	7	8	8	7	7													
1	s	5	1	3	4	4	4	7	2	5	5	6													
2	o	2	8	6	1	7	2	3	0	4	8	7													
n'																									
s																									
r																									
df		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	—												
		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8													
p-		<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	—												
va	
lu		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0													
e		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0													
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1													

Correlation Matrix

		CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	TO		
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	B 18	B 19	B 20	B 21	B 22	B 23	TA	
																									BL	
																									CW	
																									B	
C	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	—													
W	e	
B	ar	7	7	6	8	7	8	7	7	8	7	7	7													
1	s	1	8	8	0	7	3	4	9	0	9	6	6													
3	o	0	9	4	3	9	0	7	8	4	5	4	3													
	n'																									
	s																									
	r																									
	df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	—													
		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8													
	p-	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	—													
	va	
	lu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0													
	e	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0													
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1													

Correlation Matrix

		CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	TO		
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	B 18	B 19	B 20	B 21	B 22	B 23	TA	
																									BL	
																									CWB	
C	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	—												
W	e	
B	ar	7	8	7	8	8	7	7	7	8	8	7	7	8												
1	s	5	0	0	4	4	9	8	5	0	3	2	5	1												
4	o	2	4	3	9	3	6	0	5	3	6	1	4	7												
	n'																									
	s																									
	r																									
	df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	—											
		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8												
	p-	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	—											
	va	
	lu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
	e	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1												

Correlation Matrix

		CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	TO	
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	B 18	B 19	B 20	B 21	B 22	B 23	TA
		B																							
C	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	—										
W	e
B	ar	7	9	8	9	8	9	7	8	8	8	8	7	7											
1	s	7	1	7	0	6	2	5	6	6	3	2	5	8	9										
5	o	6	1	2	7	4	1	5	5	1	4	8	6	3	4										
n'																									
s																									
r																									
df		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	—										
		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8											
p-		<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	—										
va	
lu		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0											
e		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0											
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1											

Correlation Matrix

		CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	TO	
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	B 18	B 19	B 20	B 21	B 22	B 23	TA
		B																							
C	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	—									
W	e									
B	ar	8	9	9	9	9	9	7	8	8	8	8	7	7	9										
1	s	5	2	1	1	1	1	6	6	4	1	1	7	5	6	1									
6	o	3	2	0	4	6	1	3	7	8	1	4	9	5	9	1									
n'																									
s																									
r																									
df		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	—									
		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8										
p-		<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	—									
va										
lu		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0										
e		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0										
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1										

Correlation Matrix

		CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	TO	
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	B 18	B 19	B 20	B 21	B 22	B 23	TA
		B																							
C	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	—							
W	e	—							
B	ar	8	9	8	9	8	9	7	8	9	8	7	8	7	7	9	9								
1	s	1	0	6	1	8	1	6	4	0	0	8	8	9	8	0	1								
7	o	9	2	5	5	6	8	9	7	4	6	6	4	8	4	0	4								
n'																									
s																									
r																									
df		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	—							
		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8								
p-		<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	—							
va									
lu		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
e		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								

Correlation Matrix

		CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	TO		
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	B 18	B 19	B 20	B 21	B 22	B 23	TA	
		B																								
C	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	—							
W	e	
B	ar	7	8	7	7	8	8	7	7	7	7	7	8	6	6	8	8	8								
1	s	3	6	9	9	3	3	1	9	6	4	4	5	7	9	2	6	0								
8	o	4	2	1	3	9	2	1	6	7	0	2	3	9	4	8	3	8								
n'																										
s																										
r																										
df		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	—							
		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8								
p-		<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	—							
va		
lu		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
e		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								

Correlation Matrix

		CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	TO		
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	B 18	B 19	B 20	B 21	B 22	B 23	TA	
																									BL	
																									CWB	
C	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	—						
W	e	
B	ar	8	9	8	9	9	9	7	8	8	8	8	7	7	8	9	9	8								
1	s	2	3	6	0	0	4	1	2	7	0	1	5	9	7	8	2	2	4							
9	o	1	4	6	7	6	0	0	0	1	1	4	6	3	0	2	9	9	7							
n'																										
s																										
r																										
df		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	—							
		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8								
p-		<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	—							
va		
lu		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
e		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								

Correlation Matrix

		CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	TO		
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	B 18	B 19	B 20	B 21	B 22	B 23	TA	
		CW																								
		B																								
C	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	—					
W	e	
B	ar	8	8	8	8	8	9	8	9	8	7	8	8	8	7	9	8	9	8	8						
2	s	1	7	5	4	4	0	4	3	3	8	7	4	0	8	1	9	0	1	8						
0	o	7	9	5	7	8	1	2	4	1	9	6	2	4	4	0	0	0	1	3						
n'	s																									
r																										
df		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	—					
		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8						
p-		<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	—					
va		
lu		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
e		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						

Correlation Matrix

		CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	TO	
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	B 18	B 19	B 20	B 21	B 22	B 23	TA
		B																							
C	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	—
W	e
B	ar	7	8	7	8	8	7	7	7	7	6	7	8	7	7	7	7	8	8	7	7				
2	s	7	1	1	3	2	9	3	7	9	9	0	5	3	2	8	8	4	3	9	4				
1	o	1	1	7	4	0	7	3	3	4	6	0	1	9	1	8	9	0	1	2	7				
	n'																								
	s																								
	r																								
	df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	—
		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
	p-	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	—
	va
	lu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	e	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

Correlation Matrix

		CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	TO	
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	B 18	B 19	B 20	B 21	B 22	B 23	TA
		B																							
C	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	—	
W	e	
B	ar	8	8	8	8	8	8	6	7	8	7	7	8	7	7	8	9	8	8	8	8	8	8		
2	s	3	2	6	6	7	5	8	9	1	9	4	6	2	4	5	0	3	4	6	0	0			
2	o	5	5	1	7	0	4	2	7	9	9	7	7	3	8	2	7	0	1	9	3	1			
n'	s																								
r																									
df		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	—		
		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8			
p-		<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	—		
va				
lu		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
e		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				

Correlation Matrix

		CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	TO	
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	B 18	B 19	B 20	B 21	B 22	B 23	TA
		CW																							
		B																							
C	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	—
W	e
B	ar	7	8	7	8	8	8	7	8	7	7	8	8	8	7	8	8	8	7	8	8	7	8	8	
2	s	8	4	9	3	5	6	5	8	9	7	1	1	7	5	0	4	2	7	6	3	8	1	1	
3	o	7	8	3	4	9	4	6	4	7	3	3	2	2	4	8	8	8	4	7	3	1	4	4	
n'	s																								
r																									
df		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	—	
		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8		
p-		<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	—	
va		
lu		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
e		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

Correlation Matrix

		CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	CW	TO		
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	B 18	B 19	B 20	B 21	B 22	B 23	TA	
																									BL	
																									CW	
																									B	
T	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	—	
O	e	—
T	ar	8	9	9	9	9	9	8	9	9	8	8	9	8	8	9	9	9	8	9	9	8	9	9		
A	s	7	4	0	4	4	5	3	1	1	6	6	1	6	6	4	5	5	8	4	3	6	1	1		
L	o	4	7	0	6	2	0	1	7	1	5	3	5	2	2	4	8	0	3	9	9	6	0	0		
C	n'																									
W	s																									
B	r																									
	df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	—	
		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8		
	p-	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	—	
	va	
	lu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	e	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		

2. Employee engagement

Correlation Matrix

		EES 1	EES 2	EES 3	EES 4	EES 5	EES 6	EES 7	EES 8	EES 9	EES 10	EES 11	EES 12	TOTAL EES
EES 1	Pearson's r	—												
	df	—												
	p-value	—												
EES 2	Pearson's r	0.84	—											
	df	38	—											
	p-value	<.001	—											
EES 3	Pearson's r	0.85	0.84	—										
	df	3	3	—										



Correlation Matrix

		EES 1	EES 2	EES 3	EES 4	EES 5	EES 6	EES 7	EES 8	EES 9	EES 10	EES 11	EES 12	TOTAL EES
	df	38	38	—										
	p-value	<.00	<.00	—										
		1	1											
EES 4	Pearson's r	0.85	0.89	0.85	—									
	df	38	38	38	—									
	p-value	<.00	<.00	<.00	—									
		1	1	1										
EES 5	Pearson's r	0.86	0.85	0.86	0.78	—								
	df	38	38	38	38	—								

Correlation Matrix

		EES 1	EES 2	EES 3	EES 4	EES 5	EES 6	EES 7	EES 8	EES 9	EES 10	EES 11	EES 12	TOTAL EES
	p-value	<.00	<.00	<.00	<.00	—	—	—	—	—	—	—	—	—
		1	1	1	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—
EES 6	Pearson's r	0.87	0.84	0.87	0.86	0.82	—	—	—	—	—	—	—	—
	n's r	4	1	5	8	8	—	—	—	—	—	—	—	—
	df	38	38	38	38	38	—	—	—	—	—	—	—	—
	p-value	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	—	—	—	—	—	—	—	—
		1	1	1	1	1	—	—	—	—	—	—	—	—
EES 7	Pearson's r	0.86	0.92	0.86	0.90	0.84	0.84	—	—	—	—	—	—	—
	n's r	8	0	3	7	4	3	—	—	—	—	—	—	—
	df	38	38	38	38	38	38	—	—	—	—	—	—	—
	p-value	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	—	—	—	—	—	—	—
		1	1	1	1	1	1	—	—	—	—	—	—	—

Correlation Matrix

		EES 1	EES 2	EES 3	EES 4	EES 5	EES 6	EES 7	EES 8	EES 9	EES 10	EES 11	EES 12	TOTAL EES
EES 8	Pearson's r	0.87	0.87	0.86	0.84	0.85	0.81	0.89	—					
	df	38	38	38	38	38	38	38	38	—				
	p-value	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	—				
		1	1	1	1	1	1	1	1					
EES 9	Pearson's r	0.88	0.85	0.83	0.84	0.82	0.86	0.86	0.86	—				
	df	38	38	38	38	38	38	38	38	38	—			
	p-value	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	—			
		1	1	1	1	1	1	1	1	1				
EES 10	Pearson's r	0.77	0.76	0.71	0.71	0.70	0.74	0.76	0.81	0.77	—			
	df	7	4	6	4	1	1	7	0	1				

Correlation Matrix

		EES 1	EES 2	EES 3	EES 4	EES 5	EES 6	EES 7	EES 8	EES 9	EES 10	EES 11	EES 12	TOTAL EES
	df	38	38	38	38	38	38	38	38	38	—			
	p-value	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	—			
		1	1	1	1	1	1	1	1	1				
EES 11	Pearson's r	0.86	0.76	0.77	0.77	0.79	0.75	0.78	0.79	0.81	0.80	—		
	n	8	5	7	9	7	7	6	1	0	5			
	df	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	—		
	p-value	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	—		
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
EES 12	Pearson's r	0.88	0.81	0.75	0.80	0.78	0.84	0.80	0.86	0.84	0.83	0.80	—	
	n	2	9	1	1	8	5	7	0	5	9	8		
	df	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	—	

Correlation Matrix

		EES 1	EES 2	EES 3	EES 4	EES 5	EES 6	EES 7	EES 8	EES 9	EES 10	EES 11	EES 12	TOTAL EES
	p-value	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	—	
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
TOTAL	Pearson's r	0.94	0.93	0.91	0.92	0.90	0.92	0.94	0.93	0.93	0.85	0.88	0.91	—
AL EES	n's r	7	3	7	3	9	2	3	9	3	2	3	2	
	df	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	—
	p-value	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	<.00	—
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

3. Work-life Balance

Correlation Matrix

	WL B 1	WL B 2	WL B 3	WL B 4	WL B 5	WL B 6	WL B 7	WL B 8	WL B 9	WL B 10	WL B 11	WL B 12	WL B 13	WL B 14	WL B 15	WL B 16	WL B 17	TOTAL WL B
W Pea	—																	
LB rso		—																
1 n's			—															
r				—														
df					—													
p-						—												
val							—											
ue								—										

Correlation Matrix

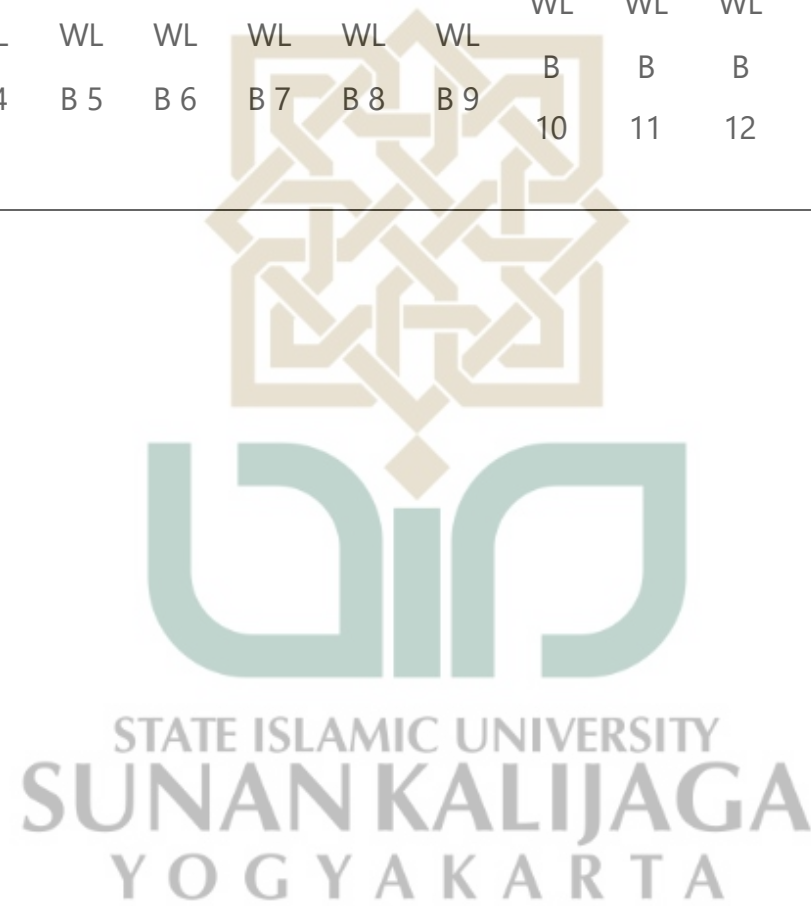
	WL B 1	WL B 2	WL B 3	WL B 4	WL B 5	WL B 6	WL B 7	WL B 8	WL B 9	WL B 10	WL B 11	WL B 12	WL B 13	WL B 14	WL B 15	WL B 16	WL B 17	TOTAL
--	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-------

W	Pea	0.	—
LB	rso	6	
2	n's	9	
	r	8	
	df	3	—
		8	
	p-	<.	—
	val	0	
	ue	0	
		1	



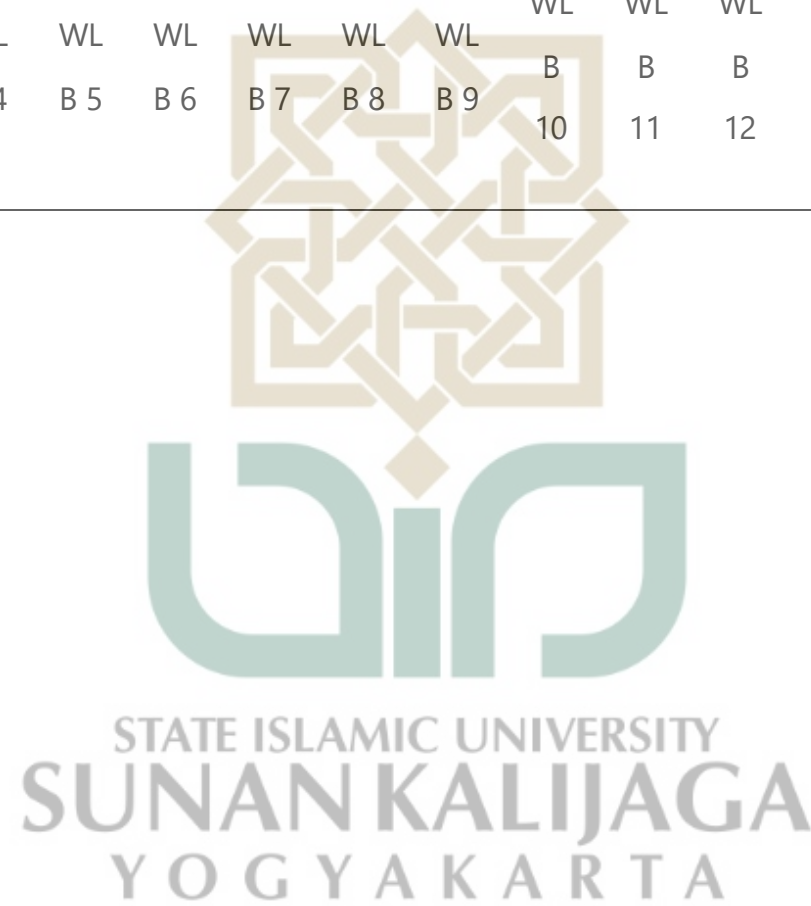
Correlation Matrix

		WL B 1	WL B 2	WL B 3	WL B 4	WL B 5	WL B 6	WL B 7	WL B 8	WL B 9	WL B 10	WL B 11	WL B 12	WL B 13	WL B 14	WL B 15	WL B 16	WL B 17	TOTAL
W	Pea	0.	0.	—															
LB	rso	7	7																
3	n's	6	3																
	r	1	0																
	df	3	3	—															
		8	8																
	p-	<.	<.	—															
	val	0	0																
	ue	0	0																
		1	1																



Correlation Matrix

		WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	TO		
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	TAL	
																			WL	
																			B	
W	Pea	0.	0.	0.	—															
LB	rso	4	6	6																
4	n's	9	6	7																
	r	8	0	8																
	df	3	3	3	—															
		8	8	8																
	p-	.0	<.	<.	—															
	val	0	0	0																
	ue	1	0	0																
			1	1																



Correlation Matrix

		WL B 1	WL B 2	WL B 3	WL B 4	WL B 5	WL B 6	WL B 7	WL B 8	WL B 9	WL B 10	WL B 11	WL B 12	WL B 13	WL B 14	WL B 15	WL B 16	WL B 17	TO TAL WL B	
W	Pea	0.	0.	0.	0.	—														
LB	rso	5	5	5	4															
5	n's	9	3	8	0															
	r	3	5	7	6															
	df	3	3	3	3	—														
		8	8	8	8															
	p-	<.	<.	<.	.0	—														
	val	0	0	0	0															
	ue	0	0	0	9															
		1	1	1																



Correlation Matrix

		WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	TO	
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	TAL
W	Pea	0.	0.	0.	0.	0.	—												
LB	rso	4	6	5	7	4													
6	n's	8	9	7	1	0													
	r	1	2	8	8	9													
	df	3	3	3	3	3	—												
		8	8	8	8	8													
	p-	.0	<.	<.	<.	.0	—												
	val	0	0	0	0	0													
	ue	2	0	0	0	9													
			1	1	1														

Correlation Matrix

		WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	TO	
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	TAL
W	Pea	0.	0.	0.	0.	0.	0.	—											
LB	rso	4	5	6	8	4	6												
7	n's	4	9	4	0	0	8												
	r	2	3	8	3	6	2												
	df	3	3	3	3	3	3	—											
		8	8	8	8	8	8												
	p-	.0	<.	<.	<.	.0	<.	—											
	val	0	0	0	0	0	0												
	ue	4	0	0	0	9	0												
			1	1	1		1												

Correlation Matrix

		WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	TO	
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	TAL
W	Pea	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	—										
LB	rso	6	4	7	4	5	4	4											
8	n's	4	9	5	0	7	5	3											
	r	3	8	1	5	1	0	4											
	df	3	3	3	3	3	3	3	—										
		8	8	8	8	8	8	8											
	p-	<.	.0	<.	.0	<.	.0	.0	—										
	val	0	0	0	1	0	0	0											
	ue	0	1	0	0	0	4	5											
		1		1		1													

Correlation Matrix

		WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	TO	
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	TAL
W	Pea	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	—									
LB	rso	5	6	5	6	4	5	7	4										
9	n's	6	3	6	8	3	7	5	6										
	r	5	7	5	5	6	8	5	5										
	df	3	3	3	3	3	3	3	3	—									
		8	8	8	8	8	8	8	8										
	p-	<.	<.	<.	<.	.0	<.	<.	.0	—									
	val	0	0	0	0	0	0	0	0										
	ue	0	0	0	0	5	0	0	2										
		1	1	1	1	1	1	1	1										

Correlation Matrix

		WL B 1	WL B 2	WL B 3	WL B 4	WL B 5	WL B 6	WL B 7	WL B 8	WL B 9	WL B 10	WL B 11	WL B 12	WL B 13	WL B 14	WL B 15	WL B 16	WL B 17	TO TAL WL B
W	Pea	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	—								
LB	rso	6	5	6	5	6	4	5	4	6									
10	n's	8	8	9	8	1	7	8	9	5									
	r	1	9	9	2	3	6	2	0	9									
	df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	—								
		8	8	8	8	8	8	8	8	8									
	p-	<.	<.	<.	<.	<.	.0	<.	.0	<.	—								
	val	0	0	0	0	0	0	0	0	0									
	ue	0	0	0	0	0	2	0	1	0									
		1	1	1	1	1	1	1	1	1									

Correlation Matrix

		WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	TO	
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	TAL	
																			WL	
																			B	
W	Pea	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	—								
LB	rso	2	4	4	7	4	5	6	5	5	5									
11	n's	7	9	9	1	2	9	7	0	6	7									
	r	9	3	9	1	6	2	3	1	2	0									
	df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	—								
		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8									
	p-	.0	.0	.0	<.	.0	<.	<.	<.	<.	<.	—								
	val	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0									
	ue	2	1	1	0	6	0	0	0	0	0									
					1	1	1	1	1	1	1									

Correlation Matrix

		WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	TO		
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	TAL	
																			WL	
																			B	
W	Pea	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	—							
LB	rso	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	2								
12	n's	1	4	8	0	7	3	3	9	9	4	5								
	r	5	2	5	6	6	4	6	8	2	9	1								
	df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	—							
		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8								
	p-	<.	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.1	—							
	val	0	0	0	5	0	0	3	0	1	0	1								
	ue	0	4	2	4	2	5	4	1	2	4	8								
		1																		

Correlation Matrix

		WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	TO	
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	TAL
																			WL
																			B
W	Pea	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	—					
LB	rso	3	4	3	5	2	6	4	3	4	3	3	6						
13	n's	5	6	9	1	8	7	1	8	7	7	9	8						
	r	4	4	4	1	4	0	1	6	7	5	6	0						
	df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	—					
		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8						
	p-	.0	.0	.0	<.	.0	<.	.0	.0	.0	.0	.0	<.	—					
	val	2	0	1	0	7	0	0	1	0	1	1	0						
	ue	5	3	2	0	6	0	8	4	2	7	1	0						
																			1

Correlation Matrix

		WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	TO		
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	TAL	
																			WL	
																				B
W	Pea	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	—					
LB	rso	0	2	1	4	0	4	3	0	4	1	2	6	7						
14	n's	8	2	8	0	7	5	4	9	0	9	5	5	3						
	r	3	3	1	8	7	4	5	3	4	3	9	4	6						
	df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	—					
		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8						
	p-	.6	.1	.2	.0	.6	.0	.0	.5	.0	.2	.1	<.	<.	—					
	val	0	6	6	0	3	0	2	6	1	3	0	0	0						
	ue	9	7	5	9	9	3	9	8	0	3	7	0	0						
															1	1				

Correlation Matrix

		WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	TO	
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	TAL
																			WL
																			B
W	Pea	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	—			
LB	rso	2	4	3	4	3	4	4	2	4	3	4	6	6	5				
15	n's	7	5	2	1	3	7	5	6	4	4	4	4	8	9				
	r	1	8	1	1	4	1	2	2	1	3	4	4	3	8				
	df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	—			
		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8				
	p-	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.1	.0	.0	.0	<.	<.	<.	—			
	val	9	0	4	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0				
	ue	1	3	3	8	5	2	3	3	4	0	4	0	0	0				
													1	1	1				

Correlation Matrix

		WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	TO
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	TAL
																			WL
																			B
W	Pea	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	—	
LB	rso	2	4	4	4	3	5	3	3	4	4	5	6	7	6	6			
16	n's	8	7	0	6	6	2	6	6	2	3	0	5	3	6	8			
	r	0	4	6	8	1	1	0	0	5	3	2	3	5	6	6			
	df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	—	
		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8		
	p-	.0	.0	.0	.0	.0	<.	.0	.0	.0	.0	<.	<.	<.	<.	<.	—		
	val	8	0	0	0	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0			
	ue	1	2	9	2	2	0	2	3	6	5	0	0	0	0	0			
		1					1				1	1	1	1	1	1			

Correlation Matrix

		WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	TO
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	TAL
																			WL
																			B
W	Pea	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	—
LB	rso	2	3	1	3	2	3	3	1	4	2	2	6	7	7	7	6		
17	n's	8	9	7	4	0	8	0	6	0	4	8	5	0	0	1	4		
	r	5	9	3	3	3	8	6	4	7	2	0	8	4	0	7	3		
	df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	—
		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
	p-	.0	.0	.2	.0	.2	.0	.0	.3	.0	.1	.0	<.	<.	<.	<.	<.	—	
	val	7	1	8	3	0	1	5	1	0	3	8	0	0	0	0	0		
	ue	5	1	7	1	8	3	5	2	9	3	0	0	0	0	0	0		
												1	1	1	1	1			

Correlation Matrix

		WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	WL	TO	
		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	TAL	
																			WL	
																				B
T	Pea	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	—
O	rso	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	5	6	7	6		
TA	n's	0	8	9	8	3	8	5	6	7	4	8	3	5	7	8	2	1		
L	r	9	8	0	4	8	3	4	9	4	2	2	2	3	0	4	6	2		
W	df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	—
LB		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
	p-	<.	<.	<.	<.	<.	<.	<.	<.	<.	<.	<.	<.	<.	<.	<.	<.	<.	<.	—
	val	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	ue	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

Lampiran 4. Reliabilitas Alat Ukur

1. Counterproductive work behavior

Scale Reliability Statistics

	SD	Cronbach's α
scale	1.41	0.990

2. Employee engagement

Scale Reliability Statistics

	Mean	SD	Cronbach's α
scale	2.72	1.32	0.983

Work-life Balance

Scale Reliability Statistics

	SD	Cronbach's α
scale	0.627	0.940

Lampiran 5. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

a. Sebelum dilakukan penghapusan data

Normality Tests		
	Statistic	p
Shapiro-Wilk	0.952	<.001
Kolmogorov-Smirnov	0.0863	.034
Anderson-Darling	3.93	<.001

Note. Additional results provided by *moretests*

b. Sesudah dilakukan penghapusan data

Normality Tests

	Statistic	p
Shapiro-Wilk	0.970	<.001
Kolmogorov-Smirnov	0.0632	.256
Anderson-Darling	2.05	<.001

Note. Additional results provided by *moretests*



2. Uji Heterosketastisitas

a. Sebelum Dilakukan Penghapusan Data

	Statistic	p
Breusch-Pagan	14.0	<.001
Goldfeld-Quandt	0.527	1.000
Harrison-McCabe	0.649	1.000

Note. Additional results provided by *moretests*

b. Setelah Dilakukan Penghapusan Data

	Statistic	p
Breusch-Pagan	0.505	.777
Goldfeld-Quandt	0.839	.836
Harrison-McCabe	0.542	.831

Note. Additional results provided by *moretests*

Lampiran 6. Data Summary

1. Sebelum Dilakukan Penghapusan Data

Cook's Distance

Range				
Mean	Median	SD	Min	Max
0.00343	0.00137	0.00612	3.74e-7	0.0410

2. Setelah Dilakukan Penghapusan Data

Cook's Distance

Range				
Mean	Median	SD	Min	Max
0.00328	0.00129	0.00527	1.52e-7	0.0313

Lampiran 7. Uji Hipotesis

Moderation Estimates

	Estimate	SE	Z	p
Z EE	-0.7592	0.0375	-20.24	<.001
Z WLB	-0.1102	0.0374	-2.94	.003
Z EE * Z WLB	-0.0925	0.0393	-2.36	.018

Simple Slope Estimates

	Estimate	SE	Z	p
Average	-0.759	0.0379	-20.0	<.001
Low (-1SD)	-0.667	0.0564	-11.8	<.001
High (+1SD)	-0.852	0.0529	-16.1	<.001

Note. shows the effect of the predictor (Z EE) on the dependent variable (Z CWB) at different levels of the moderator (Z WLB)

Lampiran 8. Analisis Tambahan

1. Independent Sample T-test Berdasarkan Jenis Kelamin

Independent Samples T-Test

		Statistic	p
Z CWB	Mann-Whitney U	7711	.431
Z WLB	Mann-Whitney U	7313	.145
Z EE	Mann-Whitney U	7572	.307

Note. $H_a \mu_{PEREMPUAN} \neq \mu_{LAKI-LAKI}$

Homogeneity of Variances Tests

		F	df1	df2	p
Z CWB	Levene's	8.309	1	255	.004
	Variance ratio	0.748	115	140	.106
Z WLB	Levene's	29.580	1	255	<.001
	Variance ratio	0.327	115	140	<.001
Z EE	Levene's	0.430	1	255	.513

Homogeneity of Variances Tests

	F	df	df2	p
Variance ratio	0.875	115	140	.457

Note. Additional results provided by *moretests*

Tests of Normality

		statistic	p
Z CWB	Shapiro-Wilk	0.917	<.001
	Kolmogorov-Smirnov	0.1379	<.001
	Anderson-Darling	7.41	<.001
Z WLB	Shapiro-Wilk	0.925	<.001
	Kolmogorov-Smirnov	0.0931	.023
	Anderson-Darling	4.83	<.001
Z EE	Shapiro-Wilk	0.920	<.001
	Kolmogorov-Smirnov	0.1371	<.001
	Anderson-Darling	7.42	<.001

Tests of Normality

	Statistic	p
--	-----------	---

Note. Additional results provided by *moretests*

2. Independent Sample T-test Berdasarkan Sistem Kerja

Independent Samples T-Test

		Statistic	p
Z CWB	Mann-Whitney U	8097	.861
Z EE	Mann-Whitney U	7785	.483
Z WLB	Mann-Whitney U	7897	.609

Note. $H_a: \mu_{Shift} \neq \mu_{Non-Shift}$

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
 YOGYAKARTA

Homogeneity of Variances Tests

		F	df	df2	p
Z CWB	Levene's	2.367	1	255	.125
	Variance ratio	0.874	138	117	.446

Homogeneity of Variances Tests

		F	df	df2	p
Z EE	Levene's	0.132	1	255	.717
	Variance ratio	1.027	138	117	.885
Z WLB	Levene's	0.992	1	255	.320
	Variance ratio	0.876	138	117	.454

Note. Additional results provided by *moretests*

Tests of Normality

		statistic	p
Z CWB	Shapiro-Wilk	0.912	<.001
	Kolmogorov-Smirnov	0.139	<.001
	Anderson-Darling	7.84	<.001
Z EE	Shapiro-Wilk	0.913	<.001
	Kolmogorov-Smirnov	0.133	<.001
	Anderson-Darling	7.97	<.001

Tests of Normality

		statistic	p
Z WLB	Shapiro-Wilk	0.891	<.001
	Kolmogorov-Smirnov	0.115	.002
	Anderson-Darling	7.27	<.001

Note. Additional results provided by *moretests*

3. Independent Sample T-test Berdasarkan Jenis Kontrak

Independent Samples T-Test

		Statistic	p
Z EE	Mann-Whitney U	6800	.554
Z CWB	Mann-Whitney U	5838	.020
Z WLB	Mann-Whitney U	6844	.608

Note. $H_a \mu_{\text{Karyawan Kontrak (PKWT)}} \neq \mu_{\text{Karyawan Tetap (PWKTT)}}$

Homogeneity of Variances Tests

		F	df	df2	p
Z EE	Levene's	0.219	1	255	.640
	Variance ratio	1.032	80	175	.850
Z CWB	Levene's	0.282	1	255	.596
	Variance ratio	0.920	80	175	.680
Z WLB	Levene's	0.240	1	255	.625
	Variance ratio	0.928	80	175	.714

Note. Additional results provided by *moretests*

Tests of Normality

		Statistic	p
Z EE	Shapiro-Wilk	0.912	<.001
	Kolmogorov-Smirnov	0.136	<.001
	Anderson-Darling	8.03	<.001
Z CWB	Shapiro-Wilk	0.911	<.001

Tests of Normality

		statistic	p
	Kolmogorov-Smirnov	0.128	<.001
	Anderson-Darling	8.02	<.001
Z WLB	Shapiro-Wilk	0.891	<.001
	Kolmogorov-Smirnov	0.112	.003
	Anderson-Darling	7.22	<.001

Note. Additional results provided by *moretests*



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Lampiran 9. Tabulasi Data Uji Coba Alat Ukur & Data Penelitian

Tabulasi data uji coba alat ukur & data penelitian dapat diakses melalui link <https://bit.ly/DataPenelitianBiah> atau melalui *barcode* berikut:



BERITA ACARA UJI VERIFIKASI

Berita acara uji verifikasi atas :

Nama : Roabi'ah Adawiyah Rompas

NIM 22107010030

dengan Judul Skripsi : Moderasi *Work-life Balance* terhadap Hubungan antara *Employee Engagement* dengan *Counterproductive Work Behavior* pada Karyawan Generasi Z

Bahwa telah diadakan uji verifikasi terhadap data try out / penelitian / ~~verbatim / hasil rekaman~~*) dari skripsi tersebut dan dinyatakan :

LULUS / TIDAK LULUS *)

Yogyakarta, 23 Februari 2026

Penguji Verifikasi


STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Dr. Retno Pandan Arum Kusumowardhani, S.Psi,M.Si,Psi

NIP. 19731229 200801 2 005

*) coret yang tidak perlu

Lampiran 11. Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Identitas Diri

Nama : Roabi'ah Adawiyah Rompas

Tempat/Tgl. Lahir : Tahuna, 11 Mei 2004

Alamat : Jl. Kelor, Balaroo, Kec. Palu Bar., Kota Palu, Sulawesi Tengah 94226

Email : Rabiah.Adawiyahrompas@gmail.com

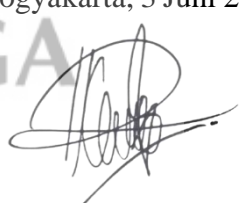
Nomor Hp : 085756486890

B. Riwayat Pendidikan

Jenjang	Institusi	Tahun
Tk	TK Tunas Harapan Sangihe	2008 - 2010
SD	SDN 1 Tahuna	2010 - 2016
SMP	MTs Alkhairaat Pusat Palu	2016 – 2019
SMA	MA Alkhairaat Pusat Palu	2019 - 2022
S1	UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta	2022 - 2026

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 3 Juni 2026


Roabi'ah Adawiyah Rompas