

**PENGARUH CO-WORKER SUPPORT DAN FAMILY-FRIENDLY  
POLICIES AND PRACTICES TERHADAP WORK  
ENGAGEMENT DENGAN WORK-LIFE  
BALANCE DAN BEHAVIOURAL  
WORK-LIFE CONFLICT  
SEBAGAI VARIABEL  
MEDIASI**

**Rukma Taufik<sup>1</sup>, Adi Rahmat<sup>2</sup>, Hardi<sup>3</sup>**

**Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru**

e-mail: <sup>1</sup>rukmataufik542@gmail.com, <sup>2</sup>adirahmat@unilak.ac.id, <sup>3</sup>hardi@unilak.ac.id

**Abstract:** *This study examines the influence of Co-worker Support (CWS) and Family-Friendly Policies and Practices (FFPP) on Work Engagement (WE), both directly and indirectly through Work-Life Balance (WLB) and Behavioural Work-Life Conflict (BWLC) as mediating variables, among civil servants (ASN) in Tembilahan District, Indragiri Hilir Regency. A quantitative design was employed with a census of all 110 ASN at the District Office and eight sub-district offices. Data were collected through a seven-point Likert questionnaire and analysed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 3.2.9. The measurement model met the criteria of convergent validity, discriminant validity, and reliability. The model explained 19.8% of the variance in WLB, 30.0% in BWLC, and 30.8% in WE. CWS ( $\beta = 0.242$ ;  $p = 0.001$ ) and FFPP ( $\beta = 0.311$ ;  $p = 0.000$ ) positively affected WLB. Contrary to the hypothesised negative direction, CWS ( $\beta = 0.375$ ;  $p = 0.000$ ) and FFPP ( $\beta = 0.306$ ;  $p = 0.003$ ) positively affected BWLC, and BWLC positively affected WE ( $\beta = 0.408$ ;  $p = 0.000$ ). WLB, CWS, and FFPP had no significant direct effect on WE. BWLC significantly mediated the effects of CWS ( $\beta = 0.153$ ;  $p = 0.005$ ) and FFPP ( $\beta = 0.125$ ;  $p = 0.026$ ) on WE, whereas WLB did not. These findings indicate that BWLC is a more effective transmission mechanism than WLB in linking workplace resources to work engagement in the Indonesian public sector.*

**Keyword:** *co-worker support; family-friendly policies and practices; work engagement; work-life balance; behavioural work-life conflict; civil servants.*

**Abstrak:** Penelitian ini menguji pengaruh *Co-worker Support* (CWS) dan *Family-Friendly Policies and Practices* (FFPP) terhadap *Work Engagement* (WE), baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *Work-Life Balance* (WLB) dan *Behavioural Work-Life Conflict* (BWLC) sebagai variabel mediasi pada Aparatur Sipil Negara (ASN) Kecamatan Tembilahan, Kabupaten Indragiri Hilir. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sensus terhadap seluruh 110 ASN di Kantor Camat dan delapan kantor kelurahan. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert tujuh poin dan dianalisis dengan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 3.2.9. Model pengukuran memenuhi kriteria validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas. Model menjelaskan 19,8% variasi WLB, 30,0% variasi BWLC, dan 30,8% variasi WE. CWS ( $\beta = 0,242$ ;  $p = 0,001$ ) dan FFPP ( $\beta = 0,311$ ;  $p = 0,000$ ) berpengaruh positif terhadap WLB. Berlawanan dengan arah negatif yang dihipotesiskan, CWS ( $\beta = 0,375$ ;  $p = 0,000$ ) dan FFPP ( $\beta = 0,306$ ;  $p = 0,003$ ) berpengaruh positif terhadap BWLC, dan BWLC berpengaruh positif terhadap WE ( $\beta = 0,408$ ;  $p = 0,000$ ). WLB, CWS, dan FFPP tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap WE. BWLC terbukti memediasi pengaruh CWS ( $\beta = 0,153$ ;  $p = 0,005$ ) dan FFPP ( $\beta = 0,125$ ;  $p = 0,026$ ) terhadap WE, sedangkan WLB tidak. Temuan ini menunjukkan bahwa BWLC merupakan mekanisme transmisi yang lebih efektif dibandingkan WLB dalam

menghubungkan sumber daya kerja dengan keterikatan kerja ASN di sektor publik Indonesia.

**Kata kunci:** *co-worker support; family-friendly policies and practices; work engagement; work-life balance; behavioural work-life conflict; ASN.*

## PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi dan meningkatnya tuntutan kualitas pelayanan publik menuntut organisasi pemerintahan memiliki Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, disiplin, adaptif, dan terlibat penuh dalam pekerjaannya. *Work engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang dicirikan oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) terhadap pekerjaan (Schaufeli et al., 2002). Pada instansi pemerintah daerah, keterikatan kerja tidak hanya menentukan kinerja individu, tetapi juga kualitas pelayanan administrasi, kecepatan respons kepada masyarakat, dan kepercayaan publik terhadap birokrasi (Kahn, 1990; Saks, 2019).

Kecamatan Tembilahan, Kabupaten Indragiri Hilir, merupakan unit pemerintahan kewilayahan dengan intensitas pelayanan publik yang tinggi. ASN di kantor camat dan kelurahan berhadapan langsung dengan masyarakat dalam pelayanan administrasi kependudukan, pengantar perizinan, ketenteraman dan ketertiban, pemberdayaan masyarakat, dan pelayanan sosial. Rekapitulasi absensi Maret 2026 mencatat 110 ASN yang tersebar di Kantor Camat (33 orang) dan delapan kelurahan (77 orang). Pada bulan tersebut, tujuh ASN (6,36%) hadir di bawah hari kerja normal, satu ASN (0,91%) tidak hadir tanpa keterangan, dan hanya lima ASN (4,55%) yang memanfaatkan hak cuti. Di samping itu, tim menemukan gejala konflik perilaku kerja sehari-hari, seperti perbedaan gaya komunikasi, serta perbedaan karakter dan etos kerja antar pegawai. Data ini diposisikan sebagai indikasi awal adanya persoalan dukungan rekan kerja, pemanfaatan kebijakan ramah

keluarga, dan keseimbangan kerja-kehidupan yang berpotensi melemahkan keterikatan kerja.

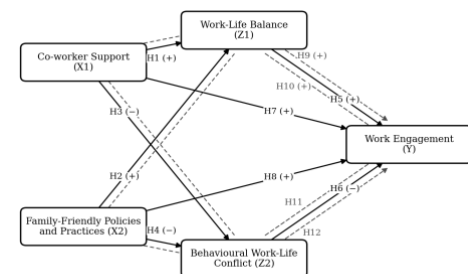
Secara teoretis, penelitian ini bertumpu pada *Job Demands-Resources (JD-R) Model* dan *Conservation of Resources (COR) Theory*. Model JD-R menjelaskan bahwa sumber daya kerja memicu proses motivasional yang mendorong keterikatan kerja (Bakker & Demerouti, 2017), sedangkan teori COR menyatakan bahwa individu berupaya memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang bernilai, dan stres muncul ketika sumber daya tersebut terancam atau hilang (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018). Dalam kerangka ini, dukungan rekan kerja dan kebijakan ramah keluarga merupakan sumber daya sosial dan organisasional yang membantu pegawai mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

*Co-worker support* adalah persepsi pegawai tentang sejauh mana rekan kerja bersedia memberikan bantuan, kepedulian, dan dukungan, yang mencakup dukungan emosional, instrumental, informasional, dan dukungan khusus terhadap keseimbangan kerja-kehidupan (House, 1981; Beehr et al., 2000; Kossek et al., 2022). *Family-friendly policies and practices* adalah serangkaian kebijakan dan program instansi yang dirancang untuk membantu pegawai mengintegrasikan tuntutan peran kerja dan keluarga, seperti fleksibilitas waktu, cuti keluarga, dan dukungan budaya instansi (Allen, 2001; Thompson et al., 1999). *Work-life balance* menggambarkan kemampuan pegawai memenuhi tuntutan peran kerja dan non-kerja secara memuaskan (Haar et al., 2014), sedangkan *behavioural work-life conflict* terjadi ketika pola perilaku yang dikembangkan di domain kerja tidak

sesuai dengan ekspektasi perilaku di domain keluarga (Greenhaus & Beutell, 1985).

Penelitian terdahulu umumnya menemukan bahwa dukungan rekan kerja dan kebijakan ramah keluarga meningkatkan keseimbangan kerja-kehidupan dan menurunkan konflik kerja-keluarga (Kossek et al., 2011; Odle-Dusseau et al., 2012). Namun, peran *work-life balance* dan *behavioural work-life conflict* sebagai mediator yang diuji secara bersamaan masih jarang dikaji, terutama di sektor publik Indonesia. Studi Žnidaršič (2026) di Slovenia menunjukkan bahwa kedua mekanisme tersebut dapat berperan berbeda dalam menjelaskan keterikatan kerja. Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *co-worker support* dan *family-friendly policies and practices* terhadap *work engagement* ASN, baik secara langsung maupun melalui *work-life balance* dan *behavioural work-life conflict* sebagai variabel mediasi.

Model penelitian disajikan pada Gambar 1. Hipotesis yang diajukan adalah: CWS (H1) dan FFPP (H2) berpengaruh positif terhadap WLB; CWS (H3) dan FFPP (H4) berpengaruh negatif terhadap BWLC; WLB berpengaruh positif (H5) dan BWLC berpengaruh negatif (H6) terhadap WE; CWS (H7) dan FFPP (H8) berpengaruh positif terhadap WE; WLB memediasi pengaruh CWS (H9) dan FFPP (H10) terhadap WE; serta BWLC memediasi pengaruh CWS (H11) dan FFPP (H12) terhadap WE.



Garis tegas = pengaruh langsung (H1-H8); garis putus-putus = pengaruh tidak langsung melalui mediasi (H9-H12); H9 X1 → Z1 → Y; H10 X2 → Z1 → Y; H11 X1 → Z2 → Y; H12 X2 → Z2 → Y

**Gambar 1 Model Penelitian**

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hipotesis yang dirumuskan berdasarkan kajian teoritis (Sugiyono, 2017). Penelitian dilaksanakan di Kantor Camat Tembilahan dan delapan kantor kelurahan di Kecamatan Tembilahan, Kabupaten Indragiri Hilir, Provinsi Riau, pada April hingga Juni 2026. Populasi adalah seluruh ASN di kecamatan tersebut yang berjumlah 110 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil, digunakan teknik sampling jenuh (sensus) sehingga seluruh anggota populasi menjadi responden.

Data primer dikumpulkan dengan kuesioner terstruktur berskala Likert tujuh poin, dari 1 (sangat tidak setuju sekali) sampai 7 (sangat setuju sekali).

*Family-friendly policies and practices* diukur dengan sembilan butir yang mencakup fleksibilitas waktu kerja, kebijakan cuti keluarga, program dukungan keluarga, dukungan budaya instansi, dan fleksibilitas lokasi kerja (Allen, 2001).

Data dianalisis secara deskriptif dan dengan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 3.2.9 (Hair et al., 2017). Potensi *common method variance* diperiksa dengan *full collinearity variance inflation factor* (VIF) (Kock, 2015). Model pengukuran dievaluasi melalui *loading factor* ( $\geq 0,70$ ), *average variance extracted* (AVE  $\geq 0,50$ ), kriteria Fornell-Larcker, *composite reliability* ( $\geq 0,70$ ), dan Cronbach's alpha ( $\geq 0,70$ ).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden dan Deskripsi Variabel

Karakteristik 110 responden disajikan pada Tabel 1. Responden didominasi laki-laki (52,7%), berusia 36–45 tahun (40,0%), berpendidikan S1 (59,1%), memiliki masa kerja lebih dari enam tahun (50,9%), dan berstatus PNS/CPNS (75,4%).

**Tabel 1 Karakteristik Responden (n = 110)**

| Karakteristik              | n  | %    |
|----------------------------|----|------|
| <b>Jenis kelamin</b>       |    |      |
| Laki-laki                  | 58 | 52,7 |
| Perempuan                  | 52 | 47,3 |
| <b>Usia</b>                |    |      |
| < 25 tahun                 | 10 | 9,1  |
| 25–35 tahun                | 32 | 29,1 |
| 36–45 tahun                | 44 | 40,0 |
| > 45 tahun                 | 24 | 21,8 |
| <b>Pendidikan terakhir</b> |    |      |
| SMA/SMK                    | 12 | 10,9 |
| Diploma 3                  | 15 | 13,6 |
| Strata 1                   | 65 | 59,1 |
| Strata 2                   | 18 | 16,4 |
| <b>Masa kerja</b>          |    |      |
| < 1 tahun                  | 8  | 7,3  |
| 1–3 tahun                  | 18 | 16,4 |
| 4–6 tahun                  | 28 | 25,5 |
| > 6 tahun                  | 56 | 50,9 |
| <b>Status kepegawaian</b>  |    |      |
| PNS/CPNS                   | 83 | 75,4 |
| PPPK                       | 27 | 24,5 |

Rata-rata tanggapan responden pada setiap variabel disajikan pada Tabel 2. *Work engagement* memiliki rata-rata tertinggi (5,60), diikuti *co-worker support* (5,57), *work-life balance* (5,30), dan *family-friendly policies and practices* (5,18).

**Tabel 2 Rata-rata Tanggapan Responden per Variabel**

| Variabel                                      | Rata-rata | Kategori      |
|-----------------------------------------------|-----------|---------------|
| Co-worker Support (CWS)                       | 5,57      | Setuju        |
| Family-Friendly Policies and Practices (FFPP) | 5,18      | Setuju        |
| Work-Life Balance (WLB)                       | 5,30      | Setuju        |
| Behavioural Work-Life Conflict (BWLC)         | 3,33      | Cukup setuju  |
| Work Engagement (WE)                          | 5,60      | Sangat setuju |

**Evaluasi Model Pengukuran**

Nilai VIF seluruh indikator berada pada rentang 1,918–4,003. Sebagian besar

berada di bawah 3,3 sebagaimana direkomendasikan Kock (2015), dan seluruhnya di bawah 5,0, sehingga bias metode umum tidak menjadi masalah serius. Hasil evaluasi model pengukuran pada Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki *loading factor* di atas 0,70 (0,738–0,881) dan seluruh konstruk memiliki AVE di atas 0,50 (0,673–0,720), sehingga validitas konvergen terpenuhi. Nilai *composite reliability* (0,925–0,959) dan Cronbach's alpha (0,903–0,951) juga melampaui 0,70, sehingga seluruh konstruk reliabel.

**Tabel 3 Hasil Evaluasi Model Pengukuran**

| Var.  | n | Loading     | AVE   | CR    | CA    |
|-------|---|-------------|-------|-------|-------|
| CWS   | 8 | 0,787–0,879 | 0,711 | 0,952 | 0,942 |
| FFPP  | 9 | 0,821–0,881 | 0,716 | 0,958 | 0,950 |
| WLB   | 6 | 0,738–0,876 | 0,673 | 0,925 | 0,903 |
| BWL C | 8 | 0,829–0,878 | 0,715 | 0,952 | 0,943 |
| WE    | 9 | 0,814–0,871 | 0,720 | 0,959 | 0,951 |

*n* = jumlah butir; *CR* = *composite reliability*; *CA* = *Cronbach's alpha*.

Validitas diskriminan diuji dengan kriteria Fornell-Larcker (Tabel 4). Akar AVE setiap konstruk (diagonal) lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain, sehingga setiap konstruk dapat dibedakan secara empiris.

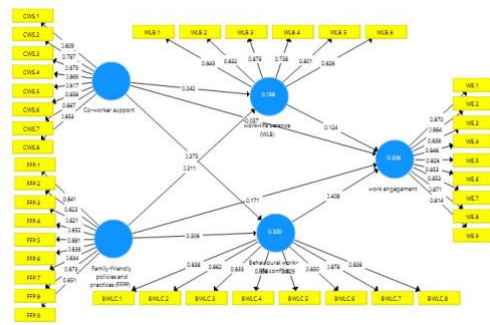
**Tabel 4 Kriteria Fornell-Larcker**

| Konstruk | BWL C        | CWS          | FFPP         | WE           | WLB          |
|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| BWL C    | <b>0,845</b> |              |              |              |              |
| CWS      | 0,462        | <b>0,843</b> |              |              |              |
| FFPP     | 0,413        | 0,285        | <b>0,846</b> |              |              |
| WE       | 0,515        | 0,221        | 0,370        | <b>0,849</b> |              |
| WLB      | 0,507        | 0,330        | 0,380        | 0,377        | <b>0,821</b> |

Angka tebal pada diagonal adalah akar AVE.

### Evaluasi Model Struktural dan Pengujian Hipotesis

Hasil estimasi model struktural ditampilkan pada Gambar 2. Nilai  $R^2$  menunjukkan bahwa CWS dan FFPP menjelaskan 19,8% variasi WLB dan 30,0% variasi BWLC, sedangkan seluruh variabel eksogen dan mediator menjelaskan 30,8% variasi WE. Daya prediksi model tergolong lemah hingga mendekati moderat.



Gambar 2 Hasil Estimasi Model Struktural (SmartPLS)

Tabel 5. Direct Effect Path Coefficients dan P-Values

| Hipotesis     | O      | M      | SD    | T     | P     | Ket.      |
|---------------|--------|--------|-------|-------|-------|-----------|
| H1: CWS→WLB   | 0,242  | 0,247  | 0,073 | 3,332 | 0,001 | Diterima  |
| H2: FFPP→WLB  | 0,311  | 0,315  | 0,087 | 3,568 | 0,000 | Diterima  |
| H3: CWS→BWLC  | 0,375  | 0,375  | 0,073 | 5,120 | 0,000 | Diterima* |
| H4: FFPP→BWLC | 0,306  | 0,314  | 0,102 | 2,999 | 0,003 | Diterima* |
| H5: WLB→WE    | 0,124  | 0,132  | 0,097 | 1,272 | 0,204 | Ditolak   |
| H6: BWLC→WE   | 0,408  | 0,406  | 0,102 | 3,999 | 0,000 | Diterima* |
| H7: CWS→WE    | -0,057 | -0,055 | 0,098 | 0,578 | 0,564 | Ditolak   |
| H8: FFPP→WE   | 0,171  | 0,174  | 0,090 | 1,903 | 0,058 | Ditolak   |

*O* = original sample; *M* = sample mean; *SD* = standard deviation; *T* = *T*-statistics; *P* = *P*-values. \*Signifikan dengan koefisien positif, tetapi berlawanan dengan arah negatif yang dirumuskan pada hipotesis (*unexpected finding*). Sumber: Data olahan, 2026.

Tabel 6. Indirect Effect Path Coefficients dan P-Values

| Hipotesis         | O     | M     | SD    | T     | P     | Ket.     |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
| H9: CWS→WLB→WE    | 0,030 | 0,033 | 0,041 | 0,729 | 0,466 | Ditolak  |
| H10: FFPP→WLB→WE  | 0,039 | 0,041 | 0,041 | 0,940 | 0,347 | Ditolak  |
| H11: CWS→BWLC→WE  | 0,153 | 0,152 | 0,055 | 2,794 | 0,005 | Diterima |
| H12: FFPP→BWLC→WE | 0,125 | 0,127 | 0,056 | 2,227 | 0,026 | Diterima |

Singkatan sama dengan Tabel 5. Sumber: Data olahan, 2026.

Secara keseluruhan, dari 12 hipotesis yang diajukan, tujuh hipotesis diterima (H1, H2, H3, H4, H6, H11, dan H12) dan lima hipotesis ditolak (H5, H7, H8, H9, dan H10). Khusus H3, H4, dan H6, hipotesis diterima karena pengaruhnya signifikan dengan koefisien positif, tetapi arah pengaruhnya berlawanan dengan arah negatif yang dirumuskan, sehingga ketiganya diperlakukan sebagai *unexpected finding*.

#### Pengaruh CWS terhadap WLB (H1).

CWS berpengaruh positif dan signifikan terhadap WLB ( $\beta = 0,242$ ;  $t = 3,332$ ;  $p = 0,001$ ), sehingga H1 diterima. Semakin

tinggi dukungan rekan kerja, semakin baik keseimbangan kerja-kehidupan ASN. Dukungan rekan kerja memberikan sumber daya sosial berupa bantuan emosional, instrumental, dan informasional yang membantu pegawai mengelola tuntutan pekerjaan secara lebih efektif, sehingga tersisa energi dan waktu yang cukup untuk memenuhi tanggung jawab di luar pekerjaan. Temuan ini konsisten dengan Thomas dan Ganster (1995) yang menunjukkan bahwa dukungan di tempat kerja membantu pegawai mengelola tuntutan kerja dan keluarga. Dalam perspektif model JD-R, *co-worker support* berperan sebagai *job*

*resource* yang memfasilitasi tercapainya *work-life balance* melalui proses motivasional (Bakker & Demerouti, 2017).

#### **Pengaruh FFPP terhadap WLB (H2).**

FFPP berpengaruh positif dan signifikan terhadap WLB ( $\beta = 0,311$ ;  $t = 3,568$ ;  $p = 0,000$ ), sehingga H2 diterima. Kebijakan ramah keluarga yang efektif memberikan fleksibilitas dan dukungan kelembagaan yang membantu pegawai menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketersediaan jam kerja fleksibel, cuti keluarga, dan program dukungan keluarga memberikan kendali yang lebih besar kepada pegawai dalam mengatur waktu dan tanggung jawabnya (Allen, 2001; Kossek et al., 2022).

**Pengaruh CWS terhadap BWLC (H3).** CWS berpengaruh positif dan signifikan terhadap BWLC ( $\beta = 0,375$ ;  $t = 5,120$ ;  $p = 0,000$ ). Dengan demikian, H3 diterima, walaupun hipotesis yang dirumuskan adalah pengaruh negatif, sementara hasil empiris menunjukkan arah pengaruh yang positif. Temuan ini merupakan *unexpected finding*: alih-alih menurunkan konflik kerja-kehidupan, dukungan rekan kerja justru beriringan dengan meningkatnya konflik perilaku. Dalam perspektif teori COR (Hobfoll, 1989), pegawai yang memiliki sumber daya sosial berupa dukungan rekan kerja yang tinggi cenderung lebih bersemangat terlibat dalam pekerjaan. Norma timbal balik mendorong mereka merespons dukungan tersebut dengan keterlibatan kerja yang lebih intensif, yang secara paradoks dapat memicu konflik perilaku antara domain pekerjaan dan keluarga (Hobfoll et al., 2018).

#### **Pengaruh FFPP terhadap BWLC (H4).**

FFPP berpengaruh positif dan signifikan terhadap BWLC ( $\beta = 0,306$ ;  $t = 2,999$ ;  $p = 0,003$ ). Dengan demikian, H4 diterima, walaupun hipotesis yang dirumuskan adalah pengaruh negatif, sementara hasil empiris menunjukkan arah pengaruh yang positif. Ketika instansi menyediakan kebijakan ramah keluarga yang baik,

pegawai cenderung mengoptimalkan waktu kerja sehingga intensitas keterlibatan kerja meningkat dan secara tidak langsung memicu konflik perilaku. Kossek et al. (2011) menjelaskan bahwa dukungan organisasi dapat meningkatkan ekspektasi kinerja; pegawai merasa berkewajiban memberikan kinerja terbaik sebagai timbal balik, sehingga konflik perilaku dengan kehidupan keluarga dapat membesar. Hal ini menunjukkan pentingnya pengelolaan implementasi FFPP yang lebih holistik dan berorientasi pada kesejahteraan pegawai.

#### **Pengaruh WLB terhadap WE (H5).**

WLB tidak berpengaruh signifikan terhadap WE ( $\beta = 0,124$ ;  $t = 1,272$ ;  $p = 0,204$ ), sehingga H5 ditolak. Keseimbangan kerja-kehidupan semata tidak cukup untuk meningkatkan keterikatan kerja ASN secara langsung. Temuan ini senada dengan Žnidaršič (2026) yang menemukan bahwa WLB tidak secara langsung memprediksi *work engagement*. Keterikatan kerja lebih banyak dipengaruhi oleh faktor motivasional intrinsik, seperti makna pekerjaan, otonomi, pengakuan, dan tantangan profesional (Saks, 2019), sehingga keseimbangan waktu belum cukup untuk secara langsung meningkatkan dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

#### **Pengaruh BWLC terhadap WE (H6).**

BWLC berpengaruh positif dan signifikan terhadap WE ( $\beta = 0,408$ ;  $t = 3,999$ ;  $p = 0,000$ ). Dengan demikian, H6 diterima, walaupun hipotesis yang dirumuskan adalah pengaruh negatif, sementara hasil empiris menunjukkan arah pengaruh yang positif. Temuan ini merupakan *unexpected finding*: pegawai yang merasakan konflik antara pekerjaan dan kehidupan keluarga justru cenderung memiliki keterikatan kerja yang lebih tinggi. Keterikatan kerja yang tinggi dan konflik kerja-kehidupan dapat berjalan beriringan sebagai konsekuensi dedikasi yang kuat terhadap pekerjaan. Pegawai dengan keterikatan kerja tinggi lebih

rentan mengalami konflik perilaku karena sangat berdedikasi pada pekerjaan, dan pekerjaan menjadi sumber kepuasan serta identitas diri utama mereka (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli et al., 2019).

**Pengaruh langsung CWS dan FFPP terhadap WE (H7 dan H8).** Pengaruh langsung CWS terhadap WE tidak signifikan ( $\beta = -0,057$ ;  $t = 0,578$ ;  $p = 0,564$ ), sehingga H7 ditolak. Pengaruh langsung FFPP terhadap WE juga tidak signifikan ( $\beta = 0,171$ ;  $t = 1,903$ ;  $p = 0,058$ ), sehingga H8 ditolak pada taraf signifikansi 5%. Meskipun nilai  $p$  FFPP mendekati batas signifikansi, keputusan tetap mengikuti kriteria  $p < 0,05$ . Ketika WLB dan BWLC dimasukkan ke dalam model, pengaruh langsung kedua sumber daya kerja terhadap WE menjadi tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruhnya bersifat tidak langsung melalui BWLC.

**Peran mediasi WLB (H9 dan H10).** WLB tidak memediasi pengaruh CWS terhadap WE ( $\beta = 0,030$ ;  $t = 0,729$ ;  $p = 0,466$ ) maupun pengaruh FFPP terhadap WE ( $\beta = 0,039$ ;  $t = 0,940$ ;  $p = 0,347$ ), sehingga H9 dan H10 ditolak. Kegagalan mediasi ini konsisten dengan tidak signifikannya pengaruh WLB terhadap WE (H5). Dengan demikian, kebijakan dan dukungan yang meningkatkan *work-life balance* belum tentu secara otomatis meningkatkan keterikatan kerja; dibutuhkan mekanisme lain yang lebih terkait dengan pengalaman kerja sehari-hari pegawai (Bakker & Demerouti, 2017).

**Peran mediasi BWLC (H11 dan H12).** BWLC memediasi secara signifikan pengaruh CWS terhadap WE ( $\beta = 0,153$ ;  $t = 2,794$ ;  $p = 0,005$ ) dan pengaruh FFPP terhadap WE ( $\beta = 0,125$ ;  $t = 2,227$ ;  $p = 0,026$ ), sehingga H11 dan H12 diterima. Karena pengaruh langsung CWS dan FFPP terhadap WE tidak signifikan, pola ini menunjukkan mediasi penuh (*full mediation*). Pegawai yang memperoleh dukungan kuat dari rekan kerja dan

kebijakan ramah keluarga cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan, yang kemudian menimbulkan konflik perilaku dengan kehidupan keluarga; namun, konflik tersebut tidak mengurangi keterikatan kerja, bahkan beriringan dengan dedikasi yang tinggi.

Secara manajerial, terdapat empat implikasi bagi pimpinan Kecamatan Tembilahan dan instansi sejenis. Pertama, budaya saling mendukung antar pegawai perlu diperkuat melalui *peer mentoring*, pembagian beban kerja berbasis tim, pengakuan kolektif atas keberhasilan tim, dan kegiatan *team building*. Kedua, kebijakan ramah keluarga yang memiliki rata-rata terendah (5,18) perlu disosialisasikan secara intensif, didukung pelatihan *family-supportive supervisor behaviors* dan prosedur pengajuan yang sederhana. Ketiga, karena konflik perilaku kerja-kehidupan beriringan dengan keterikatan kerja yang tinggi, pimpinan perlu melakukan audit beban kerja secara periodik, menetapkan batas komunikasi kerja di luar jam dinas, dan memantau kesejahteraan pegawai agar dedikasi tidak berkembang menjadi kelelahan (*burnout*). Keempat, keterikatan kerja perlu didorong melalui faktor motivasional intrinsik, seperti kejelasan makna tugas pelayanan, otonomi, pengakuan, pengembangan kompetensi, dan pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan.

## SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *co-worker support* dan *family-friendly policies and practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance* ASN Kecamatan Tembilahan (H1 dan H2 diterima). Kedua variabel tersebut juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *behavioural work-life conflict*, dan *behavioural work-life conflict* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*; H3, H4, dan H6 diterima, tetapi arah pengaruhnya berlawanan dengan hipotesis negatif yang dirumuskan. *Work-life balance*, *co-*

*worker support*, dan *family-friendly policies and practices* tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *work engagement* (H5, H7, dan H8 ditolak). *Work-life balance* tidak memediasi pengaruh kedua sumber daya kerja terhadap *work engagement* (H9 dan H10 ditolak), sedangkan *behavioural work-life conflict* terbukti memediasi secara penuh pengaruh *co-worker support* dan *family-friendly policies and practices* terhadap *work engagement* (H11 dan H12 diterima). Dengan demikian, *behavioural work-life conflict* merupakan mediator yang lebih efektif dibandingkan *work-life balance* dalam menghubungkan sumber daya kerja dengan keterikatan kerja ASN.

Secara praktis, pimpinan Kecamatan Tembilahan disarankan memperkuat budaya saling mendukung dan pemanfaatan kebijakan ramah keluarga, mengelola beban kerja secara proporsional, serta menegakkan disiplin kehadiran secara bertahap sesuai PP Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, mulai dari teguran lisan hingga sanksi administratif, yang dibarengi pembinaan melalui konseling kepegawaian dan pendampingan karier bersama BKPSDM Kabupaten Indragiri Hilir. Penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu desain *cross-sectional*, sumber data tunggal dari kuesioner, dan cakupan satu kecamatan. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel seperti kepemimpinan transformasional, *public service motivation*, dan *person-job fit*; menggunakan metode campuran untuk memahami mekanisme pengaruh positif BWLC terhadap keterikatan kerja; menerapkan desain longitudinal; memperluas cakupan ke instansi lain di Provinsi Riau; serta menguji peran moderasi faktor demografis seperti gender, status pernikahan, dan jumlah tanggungan keluarga.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih

kepada Camat Tembilahan beserta seluruh ASN Kantor Camat dan kelurahan di Kecamatan Tembilahan yang telah berpartisipasi sebagai responden, serta kepada Program Studi Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Lancang Kuning atas dukungan selama penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 391–405.
- Ghozali, I. (2014). *Structural equation modeling: Metode alternatif dengan partial least squares (PLS)* (Edisi 4). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Thiele, K. O., Henseler, J., Dijkstra, T. K., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Anderson, J., & Calantone, R. J. (2017). Mirror, mirror on the wall: A comparative evaluation of

- composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616–632.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Addison-Wesley.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1–10.
- Kossek, E. E., Perrigino, M. B., & Lautsch, B. A. (2022). Work–life flexibility policies from a boundary control and implementation perspective: A review and research framework. *Journal of Management*, 48(1), 30–60.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313.
- Odle-Dusseau, H. N., Britt, T. W., & Bobko, P. (2012). Work–family balance, well-being, and organizational outcomes: Investigating actual versus desired work/family time discrepancies. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 331–343.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19–38.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6–15.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392–415.
- Žnidaršič, J. (2026). Drivers of work engagement in the private sector: The mediating role of work-life balance and behavioural work-life conflict