**Indonesian Journal of Multidisciplinary on Social and Technology**
Homepage: https://journal.ilmudata.co.id/index.php/ijmst
Vol. 4 No. 3 (2026) pp: 10623-10632
P-ISSN: 2986-6790, e-ISSN: 2986-6782

# Pengaruh Work Life Balance terhadap Withdrawal Behavior dengan Job Dissatisfaction sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang)

Latifah Febriyaningrum, Rauly Sijabat, Ika Indriasari
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Semarang
latifahfebriyaningrum02@gmail.com

***Abstrak***

*Withdrawal behavior menjadi persoalan penting dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik karena dapat menurunkan kualitas layanan, keterlibatan pegawai, dan pencapaian target organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh work-life balance terhadap withdrawal behavior dengan job dissatisfaction sebagai variabel mediasi pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Populasi penelitian berjumlah 71 pegawai dan seluruh anggota populasi dijadikan sampel melalui teknik sampling jenuh. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan dianalisis dengan Structural Equation Modelling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS 4.0. Evaluasi model dilakukan melalui pengujian outer model, inner model, dan bootstrapping untuk menguji pengaruh langsung serta tidak langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa work-life balance tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap withdrawal behavior. Job dissatisfaction terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap withdrawal behavior, sedangkan work-life balance berpengaruh negatif dan signifikan terhadap job dissatisfaction. Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh negatif dan signifikan terhadap withdrawal behavior melalui job dissatisfaction, sehingga job dissatisfaction berperan sebagai mediasi penuh. Temuan ini menegaskan bahwa upaya menekan withdrawal behavior lebih efektif dilakukan dengan mengurangi job dissatisfaction melalui kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, kejelasan kebijakan, hubungan kerja yang baik, rasa aman, dan perhatian terhadap kondisi kerja pegawai.*

*Kata kunci: Work Life Balance; Job Dissatisfaction; Withdrawal Behavior; SEM-PLS*

***Abstract***

*Withdrawal behavior is an important issue in public-sector human resource management because it can reduce service quality, employee involvement, and the achievement of organizational targets. This study aims to analyze the effect of work-life balance on withdrawal behavior with job dissatisfaction as a mediating variable among civil servants (ASN) at the Manpower Office of Semarang City. The study employed a quantitative approach with a causal-associative research design. The population consisted of 71 employees, and all members of the population were included as respondents through a saturated sampling technique. Primary data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modelling based on Partial Least Square (SEM-PLS) with SmartPLS 4.0. Model evaluation included the outer model, inner model, and bootstrapping procedures to test direct and indirect effects. The results indicate that work-life balance does not have a significant direct effect on withdrawal behavior. Job dissatisfaction has a positive and significant effect on withdrawal behavior, while work-life balance has a negative and significant effect on job dissatisfaction. The indirect-effect test shows that work-life balance has a negative and significant effect on withdrawal behavior through job dissatisfaction, indicating full mediation. These findings confirm that reducing withdrawal behavior is more effectively achieved by lowering job dissatisfaction through policies that support work-life balance, clearer work policies, positive workplace relationships, job security, and improved working conditions.*

*Keywords: Work Life Balance; Job Dissatisfaction; Withdrawal Behavior; SEM-PLS*

## 1. Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang memegang peranan penting dalam menjalankan urusan pemerintah di sektor ketenagakerjaan, termasuk layanan hubungan industrial, penempatan tenaga kerja, pelatihan kerja, serta perlindungan bagi tenaga kerja. Dalam menjalankan tugas tersebut, pegawai

menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi, mulai dari penyusunan program ketenagakerjaan, pelayanan administrasi kepada masyarakat, hingga pencapaian target kinerja organisasi. Apabila tuntutan ini tidak diimbangi dengan kemampuan menjaga keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), maka dapat menimbulkan kelelahan dan ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) yang pada akhirnya mendorong munculnya withdrawal behavior.

*Withdrawal behavior* merupakan bentuk penarikan diri karyawan dari lingkungan kerja, seperti absensi, keterlambatan, rendahnya keterlibatan, hingga keinginan untuk keluar dari organisasi (Dessler dalam Tiryakioglu, 2024). Perilaku ini merupakan respons karyawan yang ditandai dengan upaya menjauhkan diri dari pekerjaan maupun organisasi, baik secara fisik maupun psikologis (Park, Beal, & Sacramento, 2022; Kim & Beehr, 2023), dan dipahami secara teoretis sebagai mekanisme coping terhadap kondisi kerja yang dipersepsikan tidak menguntungkan (Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018; Shoss, 2022). Penelitian Zhang, Su, dan Smith (2023) menunjukkan bahwa *withdrawal behavior* berkontribusi terhadap penurunan kinerja organisasi, sementara Zhou, Chen, Dai, dan Ye (2025) menemukan bahwa perilaku ini menurunkan efektivitas kerja tim dan kualitas output pekerjaan. Pada Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang, fenomena ini tampak dari indikasi ketidakteraturan kehadiran dan waktu istirahat yang berlebih, sehingga berpotensi berdampak langsung pada kualitas layanan publik.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi *withdrawal behavior* adalah *work-life balance*, yaitu kondisi ketika seorang pekerja mampu mengatur waktu dan energi secara seimbang antara pekerjaan, kebutuhan pribadi, rekreasi, dan kehidupan keluarga (Lockwood dalam Wardani dkk., 2021; Adinda, Salsabila, Ridlwan, Muttaqin, & Herlina, 2025). Namun demikian, temuan empiris mengenai hubungan *work-life balance* dengan *withdrawal behavior* masih menunjukkan kesenjangan. Syarifah dan Jufri (2025) serta Noviani dan Jufri (2025) menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap withdrawal behavior, sedangkan Zhou et al. (2025) justru menemukan pengaruh positif dan signifikan *work-life balance* terhadap *withdrawal behavior*. Inkonsistensi ini mengindikasikan bahwa hubungan keduanya tidak selalu bersifat langsung dan dapat dipengaruhi oleh variabel lain.

Penelitian ini menempatkan *job dissatisfaction* sebagai variabel mediasi, karena ketidakseimbangan kehidupan kerja diduga turut memunculkan ketidakpuasan kerja sebelum berujung pada *withdrawal behavior*. *Job dissatisfaction* adalah kondisi psikologis yang ditandai rasa tidak nyaman, kecewa, atau frustrasi akibat ketidakmampuan organisasi memenuhi ekspektasi dan kebutuhan karyawan (Parahitha & Dewi, 2022). Herliana, Adawiyah, dan Wahyuningtyas (2021) serta Qiu, Hu, dan Yu (2021) menunjukkan bahwa tekanan pekerjaan akibat *work-life balance* yang buruk berdampak negatif pada persepsi karyawan terhadap pekerjaan, termasuk kurangnya pengakuan dan tidak fleksibelnya waktu kerja, sehingga memicu *job dissatisfaction*. Selanjutnya, *job dissatisfaction* terbukti menjadi prediktor utama *withdrawal behavior*, termasuk ketidakhadiran, rendahnya keterlibatan kerja, dan niat untuk keluar dari organisasi (Ningrum, 2025).

Secara teoritis, keterkaitan antar-variabel ini dijelaskan melalui perpaduan Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989), yang menyatakan bahwa hilangnya sumber daya seperti waktu dan energi akibat *work-life balance* yang buruk memicu stres dan mendorong *withdrawal behavior* sebagai mekanisme perlindungan diri; serta Affective Events Theory (Weiss & Cropanzano, 1996), yang menjelaskan bahwa emosi negatif di tempat kerja, seperti ketidakpuasan, memengaruhi perilaku individu termasuk *withdrawal behavior*. Dalam perspektif *Job Demands-Resources Theory* (Bakker & Demerouti, 2007), work-life balance berperan sebagai *job resources* yang dapat menekan tekanan kerja dan mencegah munculnya *job dissatisfaction*.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap *withdrawal behavior*; (2) menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap job *dissatisfaction;* (3) menganalisis pengaruh *job dissatisfaction* terhadap *withdrawal behavior*; dan (4) menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap *withdrawal behavior* melalui *job dissatisfaction* sebagai variabel mediasi pada ASN di Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang. Berdasarkan tujuan tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut: H1, *work-life balance* berpengaruh negatif terhadap *withdrawal behavior*; H2, *job dissatisfaction* berpengaruh positif terhadap *withdrawal behavior*; H3, *work-life balance* berpengaruh negatif terhadap *job dissatisfaction*; dan H4, work-life balance berpengaruh negatif terhadap *withdrawal behavior* melalui *job dissatisfaction* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan kajian *work-life balance* dan *withdrawal behavior* yang masih terbatas di Indonesia, serta kontribusi praktis bagi pimpinan Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.13376
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

## 2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh serta seberapa kuat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat (Martha & Sihombing, 2022). Populasi penelitian adalah seluruh ASN di Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang yang berjumlah 71 pegawai. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil, seluruh anggota populasi dijadikan sampel melalui teknik sampling jenuh (sensus) (Sugiyono, 2016), sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 71 responden.

Penelitian ini melibatkan tiga variabel, yaitu *work-life balance* sebagai variabel independen, *job dissatisfaction* sebagai variabel mediasi, dan *withdrawal behavior* sebagai variabel dependen. *Work-life balance* diukur melalui tiga indikator (keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan), *job dissatisfaction* diukur melalui enam indikator (gaji, kebijakan perusahaan, keamanan kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, dan kondisi kerja), sedangkan *withdrawal behavior* diukur melalui lima indikator (absensi, keterlambatan, turnover, keterlibatan kerja rendah, dan niat untuk berhenti kerja) yang diadaptasi dari indikator Zhu dan Cai (2024).

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner (angket) yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel dan diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju (Sugiyono, 2013). Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modelling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Tahapan analisis meliputi: (1) analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban pada setiap variabel (Haryono, 2016); (2) evaluasi model pengukuran (*outer model*) melalui uji validitas konvergen (*outer loading dan Average Variance Extracted/*AVE), uji validitas diskriminan (*cross loading*), dan uji reliabilitas (*Cronbach's Alpha dan Composite Reliability*); serta (3) evaluasi model struktural (*inner model*) melalui nilai R-*Square* dan F-*Square*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik *bootstrapping* untuk memperoleh nilai koefisien jalur, T-*statistic*, dan P-*value*, dengan kriteria hipotesis diterima apabila nilai P-*value* kurang dari 0,05 atau T-*statistic* lebih besar dari 1,96 (Hatta, Sujarwo, & Rahmawati, 2025; Rokhmat & Syaichoni, 2022).

## 3. Hasil dan Pembahasan

Kuesioner disebarkan kepada 71 pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang dan seluruhnya kembali serta dapat diolah, sehingga data penelitian berasal dari 71 responden. Berdasarkan karakteristik responden, komposisi jenis kelamin cukup seimbang, yaitu 36 responden laki-laki (50,70%) dan 35 responden perempuan (49,30%). Berdasarkan usia, mayoritas responden berusia lebih dari 30 tahun sebanyak 56 orang (78,87%), diikuti kelompok usia 26-30 tahun sebanyak 12 orang (16,90%). Berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden telah bekerja lebih dari 6 tahun, yaitu 40 orang (56,34%), yang menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman kerja yang relatif panjang di lingkungan Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata skor *withdrawal behavior* sebesar 2,74 (kategori netral), dengan skor tertinggi pada indikator pengambilan cuti atau izin meskipun tidak benar-benar diperlukan (3,03). Variabel *work-life balance* memperoleh rata-rata 3,52 (kategori setuju), dengan skor tertinggi pada kepuasan responden terhadap keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi (3,85). Adapun variabel *job dissatisfaction* memperoleh rata-rata 2,65 (kategori netral), dengan skor tertinggi pada persepsi ketidaksesuaian gaji dan tunjangan terhadap beban kerja (2,89). Hasil ini mengindikasikan bahwa secara umum *work-life balance* pegawai tergolong baik, sementara tingkat *job dissatisfaction* dan *withdrawal behavior* berada pada level sedang yang tetap perlu mendapat perhatian.

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 setelah beberapa indikator dengan loading rendah didrop, serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50, yaitu *work-life balance* sebesar 0,716, *withdrawal behavior* sebesar 0,697, dan *job dissatisfaction* sebesar 0,716, sehingga validitas konvergen terpenuhi. Uji validitas diskriminan melalui *cross loading* menunjukkan bahwa *work-life balance* telah memenuhi syarat validitas diskriminan terhadap kedua variabel lainnya, meskipun korelasi antara *job dissatisfaction* dan *withdrawal behavior* tergolong tinggi (0,920) sejalan dengan kedekatan konsep keduanya secara teoretis. Uji reliabilitas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha dan Composite Reliability* seluruh variabel berada di atas ambang batas (masing-masing di atas 0,60 dan 0,70), yaitu

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.13376
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

*work-life balance* (0,881; 0,938), *withdrawal behavior* (0,855; 0,902), dan *job dissatisfaction* (0,920; 0,916), sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel.

Evaluasi model struktural *(inner model*) ditunjukkan pada Tabel 2. Nilai R-*Square* untuk *job dissatisfaction* sebesar 0,682, yang berarti *work-life balance* mampu menjelaskan 68,2% variasi *job dissatisfaction*, sedangkan R-*Square* withdrawal behavior hanya sebesar 0,108, menunjukkan bahwa work-life balance dan *job dissatisfaction* bersama-sama hanya menjelaskan 10,8% variasi *withdrawal behavior*, sementara sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model, seperti kepuasan kompensasi maupun komitmen organisasi. Nilai F-*Square* menunjukkan bahwa *job dissatisfaction* memberikan pengaruh besar terhadap *withdrawal behavior* (1,956), sedangkan *work-life balance* memberikan pengaruh kecil hingga sedang terhadap *job dissatisfaction* (0,122) dan pengaruh yang sangat kecil secara langsung terhadap *withdrawal behavior* (0,002).

**Tabel 1. Hasil Uji R-*Square* dan F-*Square***

| Variabel | R-*Square* | R-*Square Adjusted* | F-Square |
|---|---|---|---|
| *Job dissatisfaction* | 0,108 | 0,096 | 0,122 |
| *Withdrawal behavior* | 0,682 | 0,673 | 1.956 |

Sumber: Data primer yang diolah,2026

**Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesisi**

| Hipotesis | Hubungan antar variabel | Koefisien (O) | P-*Value* | Keterangan |
|---|---|---|---|---|
| H1 | *Work life balance – withdrawal behavior* | 0,028 | 0,342 | Ditolak |
| H2 | *Job dissatisfaction – withdrawal behavior* | 0,835 | 0,000 | Diterima |
| H3 | *Work life balance – job dissatisfaction* | -0,329 | 0,015 | Diterima |
| H4 | *Work life balance – job dissatisfaction – withdrawal behavior* | -0,275 | 0,016 | Diterima |

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *withdrawal behavior* (koefisien 0,028; T-*statistic* 0,407; P-*value* 0,342), sehingga H1 ditolak. Arah hubungan memang negatif sesuai hipotesis, namun pengaruhnya belum cukup kuat secara statistik. Hasil ini mengindikasikan bahwa perbaikan *work-life balance* saja tidak serta-merta menurunkan *withdrawal behavior* pegawai secara langsung, melainkan bekerja melalui mekanisme lain.

*Job dissatisfaction* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *withdrawal behavior* (koefisien 0,835; T-*statistic* 20,415; P-*value* 0,000), sehingga H2 diterima. Nilai koefisien yang besar menunjukkan bahwa *job dissatisfaction* merupakan prediktor utama *withdrawal behavior* pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang. Semakin tinggi ketidakpuasan pegawai terhadap gaji, kebijakan instansi, keamanan kerja, hubungan dengan rekan atau atasan, maupun kondisi kerja, semakin tinggi pula kecenderungan mereka menampilkan *withdrawal behavior* berupa ketidakhadiran, keterlambatan, rendahnya keterlibatan, hingga niat untuk berhenti bekerja. Temuan ini sejalan dengan Ningrum (2025) serta Putri dan Berliyanti (2025) yang juga menemukan *job dissatisfaction* sebagai faktor utama pemicu *withdrawal behavior*.

*Work-life balance* terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job dissatisfaction* (koefisien -0,329; T-*statistic* 2,168; P-*value* 0,015), sehingga H3 diterima. Semakin baik keseimbangan kehidupan kerja yang dirasakan pegawai, semakin rendah tingkat *job dissatisfaction* mereka. Temuan ini menegaskan peran penting *work-life balance* sebagai *job resources* yang mampu meredam tekanan kerja dan mencegah ketidakpuasan, sejalan dengan Mubarak (2023) dan Syarifah dan Jufri (2025).

Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *withdrawal behavior* melalui *job dissatisfaction* (koefisien -0,275; T-*statistic* 2,155; P-*value* 0,016), sehingga H4 diterima. Karena pengaruh langsung *work-life balance* terhadap *withdrawal behavior* tidak signifikan (H1 ditolak) sementara pengaruh tidak langsungnya signifikan, dapat disimpulkan bahwa *job dissatisfaction* berperan sebagai mediasi penuh (full mediation) dalam hubungan antara *work-life balance* dan *withdrawal behavior*. Artinya, perbaikan *work-life balance* akan menurunkan *withdrawal behavior* terutama melalui

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.13376
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

penurunan *job dissatisfaction* pegawai, bukan melalui pengaruh langsung. Temuan ini konsisten dengan penelitian Syarifah, Salma, dan Jufri (2025) yang menemukan pola mediasi serupa, serta memperkuat relevansi *Conservation of Resources Theory dan Affective Events Theory* dalam menjelaskan mekanisme munculnya *withdrawal behavior* pada konteks pegawai pemerintah.

**Pembahasan Pengaruh Work-Life Balance terhadap Withdrawal Behavior**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa work-life balance belum memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap withdrawal behavior. Temuan ini penting karena menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak selalu secara otomatis diterjemahkan menjadi penurunan perilaku penarikan diri. Pada konteks ASN di Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang, pegawai dapat tetap hadir dan melaksanakan tugas meskipun menghadapi tekanan keseimbangan peran, karena terdapat faktor-faktor lain yang ikut membentuk keputusan untuk menarik diri dari pekerjaan. Karakteristik organisasi publik, stabilitas pekerjaan, aturan kehadiran, tanggung jawab pelayanan, dan ikatan terhadap status ASN dapat menahan munculnya withdrawal behavior secara langsung. Dengan demikian, work-life balance lebih tepat dipahami sebagai kondisi pendukung yang memengaruhi keadaan psikologis pegawai terlebih dahulu, bukan sebagai satu-satunya faktor yang secara langsung menentukan apakah pegawai akan terlambat, tidak hadir, menurunkan keterlibatan, atau memiliki niat meninggalkan pekerjaan.

Temuan tersebut dapat dijelaskan melalui Conservation of Resources Theory. Teori ini menempatkan waktu, energi, perhatian, kesehatan psikologis, dan dukungan sosial sebagai sumber daya yang berusaha dipertahankan individu. Ketika pegawai merasa tuntutan pekerjaan mulai mengganggu kehidupan pribadi, mereka belum tentu segera melakukan penarikan diri. Pegawai dapat terlebih dahulu menggunakan sumber daya lain, misalnya dukungan rekan kerja, pengalaman kerja, strategi pengaturan waktu, atau rasa aman terhadap pekerjaan, untuk mempertahankan fungsi kerjanya. Dalam kondisi seperti ini, ketidakseimbangan kerja-kehidupan baru akan meningkatkan withdrawal behavior apabila telah menimbulkan kehilangan sumber daya yang lebih besar dan memunculkan respons afektif negatif. Penjelasan ini konsisten dengan kerangka Hobfoll et al. (2018) dan Shoss (2022) yang menekankan bahwa perilaku penarikan diri dapat muncul sebagai respons perlindungan diri ketika individu merasa sumber daya kerjanya terus terancam atau berkurang.

Secara empiris, tidak signifikannya hubungan langsung juga dapat dikaitkan dengan karakteristik jawaban responden. Rata-rata work-life balance berada pada kategori setuju, sedangkan withdrawal behavior berada pada kategori netral. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai relatif mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sementara perilaku penarikan diri belum muncul pada tingkat tinggi. Ketika variasi work-life balance relatif terkonsentrasi pada kondisi yang cukup baik, pengaruh langsung terhadap withdrawal behavior dapat menjadi kecil. Di sisi lain, indikator withdrawal behavior mencakup bentuk perilaku yang beragam, mulai dari keterlambatan, absensi, rendahnya keterlibatan, sampai niat berhenti. Setiap bentuk perilaku tersebut dapat dipengaruhi oleh mekanisme yang berbeda. Oleh sebab itu, pengaruh work-life balance terhadap withdrawal behavior menjadi lebih kompleks dibandingkan hubungan langsung sederhana antara dua variabel.

Hasil ini juga memperluas temuan penelitian terdahulu yang belum konsisten. Syarifah, Salma, dan Jufri (2025) serta Noviani dan Jufri (2025) menunjukkan bahwa work-life balance berkaitan dengan withdrawal behavior, sedangkan Zhou et al. (2025) menemukan pola hubungan yang berbeda. Perbedaan konteks organisasi, karakteristik responden, jenis pekerjaan, dan mekanisme psikologis yang menyertai dapat menjelaskan variasi temuan tersebut. Pada organisasi publik, withdrawal behavior tidak hanya dipengaruhi keseimbangan kehidupan kerja, tetapi juga oleh struktur birokrasi, kepastian kerja, aturan disiplin, persepsi keadilan, kualitas hubungan kerja, serta kesempatan pengembangan karier. Karena itu, hasil penelitian ini menegaskan bahwa intervensi yang hanya berfokus pada fleksibilitas waktu belum tentu cukup apabila tidak diikuti perbaikan terhadap sumber ketidakpuasan yang dirasakan pegawai.

**Pembahasan Pengaruh Job Dissatisfaction terhadap Withdrawal Behavior**

Job dissatisfaction terbukti menjadi variabel yang paling kuat dalam menjelaskan withdrawal behavior pada penelitian ini. Koefisien jalur yang positif dan signifikan menunjukkan bahwa semakin tinggi ketidakpuasan kerja, semakin besar kecenderungan pegawai untuk menampilkan perilaku penarikan diri. Secara psikologis, ketidakpuasan muncul ketika individu menilai bahwa imbalan, kebijakan, keamanan kerja, hubungan interpersonal, supervisi, atau kondisi kerja tidak sesuai dengan harapan dan kebutuhan mereka. Ketidaksesuaian

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.13376
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

tersebut dapat menghasilkan emosi negatif yang kemudian mendorong pegawai mengurangi keterikatan dengan pekerjaan. Withdrawal behavior menjadi salah satu cara yang relatif mudah dilakukan, misalnya dengan mengurangi partisipasi, menunda pekerjaan, memanfaatkan izin secara berlebihan, datang terlambat, atau mulai mempertimbangkan keluar dari organisasi.

Affective Events Theory memberikan penjelasan yang relevan terhadap temuan ini. Teori tersebut menjelaskan bahwa pengalaman dan kejadian di tempat kerja membentuk respons emosional, sedangkan respons emosional memengaruhi sikap dan perilaku pegawai. Ketika pegawai berulang kali mengalami kondisi yang dipersepsikan tidak menyenangkan, seperti ketidakjelasan kebijakan, hubungan kerja yang kurang mendukung, ketidakpuasan terhadap kompensasi, atau keterbatasan kondisi kerja, akumulasi emosi negatif dapat berkembang menjadi job dissatisfaction. Pada tahap berikutnya, ketidakpuasan tersebut mendorong perilaku yang menjauhkan individu dari pekerjaan. Oleh karena itu, hubungan kuat antara job dissatisfaction dan withdrawal behavior dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai proses afektif yang berlangsung bertahap, bukan sekadar keputusan perilaku sesaat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pembahasan Ningrum (2025), Putri dan Berliyanti (2025), serta literatur mengenai withdrawal behavior yang menempatkan sikap negatif terhadap pekerjaan sebagai faktor penting pembentuk perilaku penarikan diri. Park, Beal, dan Sacramento (2022) membedakan withdrawal behavior ke dalam bentuk fisik dan psikologis. Penarikan diri fisik dapat berupa absensi, keterlambatan, atau meninggalkan pekerjaan, sedangkan penarikan diri psikologis dapat terlihat pada menurunnya perhatian, keterlibatan, dan usaha. Kedua bentuk tersebut dapat berkembang ketika pegawai tidak lagi melihat pekerjaan sebagai sumber pengalaman positif. Dengan kata lain, job dissatisfaction tidak hanya berkaitan dengan niat keluar, tetapi juga dapat memengaruhi kualitas kehadiran dan keterlibatan pegawai ketika masih berada di dalam organisasi.

Dalam konteks Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang, temuan ini memiliki arti praktis yang kuat. Instansi tidak cukup hanya memantau disiplin melalui indikator kehadiran, tetapi perlu memperhatikan kondisi yang berada di balik perilaku tersebut. Ketidakhadiran atau keterlambatan dapat menjadi gejala dari masalah yang lebih mendasar, seperti ketidakpuasan terhadap aturan kerja, relasi dengan atasan, kondisi kerja, atau penghargaan yang dirasakan tidak seimbang. Pendekatan yang terlalu berorientasi pada sanksi berpotensi hanya mengendalikan gejala tanpa memperbaiki sumber masalah. Sebaliknya, pemetaan berkala terhadap sumber ketidakpuasan dapat membantu organisasi menentukan intervensi yang lebih tepat, misalnya komunikasi kebijakan yang lebih jelas, mekanisme umpan balik, penguatan dukungan atasan, dan pengembangan lingkungan kerja yang lebih suportif.

Besarnya pengaruh job dissatisfaction juga menunjukkan bahwa organisasi perlu memandang kepuasan kerja sebagai indikator risiko sumber daya manusia. Ketika pegawai mulai menunjukkan penurunan kepuasan, organisasi sebaiknya tidak menunggu sampai muncul absensi tinggi atau niat keluar. Pemantauan dapat dilakukan melalui survei singkat, forum dialog, konseling internal, evaluasi beban kerja, dan pertemuan rutin antara pimpinan dengan pegawai. Langkah tersebut penting karena withdrawal behavior dapat berdampak kumulatif terhadap pelayanan publik. Jika beberapa pegawai mengurangi keterlibatan secara bersamaan, distribusi pekerjaan menjadi tidak seimbang, beban rekan kerja meningkat, dan kualitas respons kepada masyarakat berpotensi menurun. Dengan demikian, pengelolaan job dissatisfaction memiliki relevansi langsung terhadap efektivitas organisasi dan mutu pelayanan.

**Pembahasan Pengaruh Work-Life Balance terhadap Job Dissatisfaction**

Work-life balance berpengaruh negatif dan signifikan terhadap job dissatisfaction. Arah hubungan ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan pegawai menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, semakin rendah tingkat ketidakpuasan kerja yang dirasakan. Temuan ini logis karena ketidakseimbangan antara peran kerja dan peran personal dapat menimbulkan konflik waktu, kelelahan emosional, serta perasaan kehilangan kontrol atas kehidupan sehari-hari. Sebaliknya, ketika pegawai mampu mengalokasikan waktu, perhatian, dan energi secara proporsional, tekanan kerja dapat dikelola dengan lebih baik sehingga penilaian terhadap pekerjaan menjadi lebih positif. Dalam penelitian ini, work-life balance tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu, tetapi juga keseimbangan keterlibatan dan kepuasan pada dua domain kehidupan.

Dalam Job Demands-Resources Theory, work-life balance dapat diposisikan sebagai sumber daya yang membantu pegawai menghadapi tuntutan kerja. Sumber daya tersebut berfungsi mengurangi dampak negatif tekanan kerja dan membantu individu mempertahankan motivasi. Ketika pegawai memiliki kesempatan untuk memulihkan energi di luar pekerjaan, menjalankan peran keluarga, dan memenuhi kebutuhan pribadi, mereka lebih mampu

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.13376
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

menghadapi tuntutan organisasi tanpa menilai pekerjaan sebagai sumber gangguan yang berlebihan. Karena itu, peningkatan work-life balance akan menurunkan kemungkinan munculnya ketidakpuasan terhadap kondisi kerja. Hubungan ini sejalan dengan gagasan bahwa kualitas pengalaman kerja tidak semata-mata ditentukan oleh besarnya tuntutan, tetapi juga oleh tersedianya sumber daya yang memungkinkan pegawai mengelola tuntutan tersebut.

Temuan ini juga konsisten dengan Herliana, Adawiyah, dan Wahyuningtyas (2021), Qiu, Hu, dan Yu (2021), serta Mubarak (2023) yang menempatkan keseimbangan kerja-kehidupan sebagai faktor penting dalam membentuk evaluasi karyawan terhadap pekerjaannya. Ketika waktu kerja terlalu dominan, pekerjaan masuk ke ranah pribadi, atau pegawai tidak memiliki kesempatan memadai untuk pemulihan, ketidakpuasan dapat berkembang meskipun aspek lain dari pekerjaan relatif baik. Sebaliknya, kebijakan yang memberi kejelasan jam kerja, distribusi tugas yang lebih proporsional, dukungan terhadap kebutuhan keluarga, dan kesempatan istirahat yang wajar dapat memperkuat persepsi bahwa organisasi menghargai kesejahteraan pegawai.

Bagi ASN, konsep work-life balance perlu diterapkan dengan memperhatikan karakter pelayanan publik. Fleksibilitas tidak harus selalu berarti kebebasan menentukan jam kerja tanpa batas, melainkan dapat diwujudkan melalui pengaturan kerja yang terencana, distribusi beban yang adil, pemanfaatan teknologi, kepastian jadwal, dan pembatasan pekerjaan di luar jam kerja kecuali dalam kondisi yang benar-benar diperlukan. Kejelasan tersebut membantu pegawai memprediksi tuntutan kerja dan menyusun kehidupan pribadi dengan lebih baik. Ketika pegawai merasa organisasi menyediakan ruang yang realistis untuk memenuhi tanggung jawab keluarga dan kebutuhan personal, evaluasi mereka terhadap pekerjaan cenderung lebih positif dan job dissatisfaction dapat ditekan.

Hasil deskriptif yang menunjukkan work-life balance berada pada kategori setuju memperlihatkan bahwa organisasi telah memiliki modal awal yang cukup baik. Namun, skor job dissatisfaction yang masih berada pada kategori netral menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan bukan satu-satunya aspek yang perlu diperhatikan. Ketidakpuasan dapat berasal dari gaji, kebijakan, keamanan kerja, hubungan dengan rekan dan atasan, serta kondisi kerja. Oleh karena itu, strategi peningkatan work-life balance perlu diintegrasikan dengan pengelolaan faktor-faktor pekerjaan lainnya. Jika organisasi hanya memperbaiki fleksibilitas waktu tetapi mengabaikan komunikasi kebijakan atau kualitas supervisi, penurunan job dissatisfaction mungkin tidak optimal.

**Peran Mediasi Job Dissatisfaction dalam Hubungan Work-Life Balance dan Withdrawal Behavior**

Temuan utama penelitian ini terletak pada peran mediasi penuh job dissatisfaction. Work-life balance tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap withdrawal behavior, tetapi menjadi signifikan ketika pengaruh tersebut melalui job dissatisfaction. Pola ini menunjukkan bahwa ketidakseimbangan kehidupan kerja terlebih dahulu memengaruhi cara pegawai mengevaluasi pekerjaannya. Jika ketidakseimbangan tersebut menimbulkan rasa kecewa, tidak nyaman, atau ketidakpuasan, barulah kecenderungan withdrawal behavior meningkat. Sebaliknya, apabila pegawai tetap mampu mempertahankan kepuasan kerja meskipun menghadapi tantangan keseimbangan kehidupan, withdrawal behavior tidak serta-merta muncul. Dengan demikian, job dissatisfaction merupakan mekanisme psikologis yang menjembatani kondisi keseimbangan kehidupan kerja dengan perilaku penarikan diri.

Pola mediasi ini memperkuat integrasi Conservation of Resources Theory dan Affective Events Theory. Ketika work-life balance memburuk, pegawai mengalami tekanan terhadap sumber daya waktu dan energi. Tekanan tersebut kemudian diterjemahkan secara afektif menjadi evaluasi negatif terhadap pekerjaan, yaitu job dissatisfaction. Setelah ketidakpuasan terbentuk, individu lebih mungkin menggunakan withdrawal behavior sebagai cara untuk mengurangi paparan terhadap sumber stres. Proses tersebut menunjukkan urutan yang masuk akal: ketidakseimbangan sumber daya memengaruhi sikap, kemudian sikap memengaruhi perilaku. Penjelasan ini penting karena menggeser fokus dari asumsi bahwa work-life balance selalu memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku, menjadi pemahaman bahwa pengaruhnya dapat bekerja melalui proses psikologis internal.

Temuan mediasi penuh juga memberikan penjelasan terhadap inkonsistensi penelitian terdahulu mengenai hubungan langsung work-life balance dan withdrawal behavior. Studi yang hanya menguji pengaruh langsung mungkin memperoleh hasil yang berbeda-beda karena tidak memasukkan kondisi afektif yang berada di antara kedua variabel. Pada satu organisasi, work-life balance yang buruk dapat segera memunculkan withdrawal behavior karena pegawai juga mengalami ketidakpuasan tinggi. Pada organisasi lain, pegawai mungkin memiliki

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.13376
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

sumber daya pelindung, hubungan kerja yang positif, atau rasa aman kerja yang menjaga kepuasan mereka, sehingga hubungan langsung menjadi lemah. Oleh sebab itu, memasukkan job dissatisfaction sebagai mediator memberikan model yang lebih lengkap untuk menjelaskan bagaimana dan kapan work-life balance memengaruhi perilaku penarikan diri.

Hasil ini sejalan dengan pola yang dilaporkan Syarifah, Salma, dan Jufri (2025), yaitu bahwa job dissatisfaction dapat menjadi jalur penting yang menjelaskan keterkaitan work-life balance dengan withdrawal behavior. Secara praktis, temuan ini berarti kebijakan work-life balance sebaiknya tidak dievaluasi hanya berdasarkan keberadaan program, tetapi berdasarkan kemampuannya menurunkan ketidakpuasan pegawai. Organisasi perlu menilai apakah kebijakan tersebut benar-benar memperbaiki pengalaman kerja, memberikan rasa kontrol, mengurangi konflik peran, dan meningkatkan persepsi dukungan. Jika program fleksibilitas tidak diikuti perubahan persepsi pegawai terhadap pekerjaannya, dampaknya terhadap withdrawal behavior kemungkinan terbatas.

Mediasi penuh juga menunjukkan pentingnya pendekatan pencegahan bertingkat. Tahap pertama adalah menjaga work-life balance agar tekanan sumber daya tidak meningkat. Tahap kedua adalah memantau job dissatisfaction sebagai sinyal dini. Tahap ketiga adalah mengendalikan withdrawal behavior sebagai manifestasi yang tampak. Dengan pendekatan ini, organisasi tidak hanya bereaksi ketika perilaku penarikan diri sudah muncul, tetapi dapat melakukan intervensi lebih awal pada sumber dan mekanisme psikologis yang mendahuluinya. Pendekatan semacam ini lebih sesuai dengan manajemen sumber daya manusia yang preventif dan berorientasi pada kesejahteraan pegawai.

**Implikasi Teoretis dan Praktis Penelitian**

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi pada kajian perilaku organisasi di sektor publik dengan menunjukkan bahwa pengaruh work-life balance terhadap withdrawal behavior berlangsung terutama melalui job dissatisfaction. Temuan ini mendukung pandangan bahwa perilaku pegawai merupakan hasil interaksi antara kondisi kerja, evaluasi afektif, dan respons perilaku. Work-life balance mewakili kondisi pengelolaan sumber daya, job dissatisfaction mewakili evaluasi afektif terhadap pengalaman kerja, sedangkan withdrawal behavior merupakan konsekuensi perilaku. Hubungan berurutan tersebut memperkuat penggunaan Conservation of Resources Theory, Affective Events Theory, dan Job Demands-Resources Theory secara komplementer dalam menjelaskan dinamika pegawai ASN.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa konteks organisasi publik perlu mendapat perhatian khusus. Pegawai ASN memiliki karakteristik yang berbeda dari pekerja sektor swasta dalam hal keamanan kerja, struktur karier, aturan disiplin, dan orientasi pelayanan. Karakteristik tersebut dapat memperlemah pengaruh langsung work-life balance terhadap niat atau perilaku meninggalkan pekerjaan, tetapi tidak menghilangkan pengaruh psikologis berupa ketidakpuasan. Dengan kata lain, rasa aman kerja dapat menahan keputusan keluar, namun tidak otomatis mencegah penarikan diri psikologis atau penurunan keterlibatan. Implikasi ini penting karena organisasi publik perlu mengelola kualitas keterlibatan pegawai, bukan hanya mempertahankan tingkat kehadiran atau rendahnya turnover.

Secara praktis, hasil penelitian mengarahkan Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang untuk memprioritaskan pengurangan job dissatisfaction. Langkah pertama dapat dilakukan melalui identifikasi faktor ketidakpuasan secara lebih rinci. Karena indikator job dissatisfaction mencakup gaji, kebijakan, keamanan kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, dan kondisi kerja, setiap dimensi perlu dievaluasi secara terpisah. Survei internal berkala dapat membantu menentukan aspek mana yang paling membutuhkan perbaikan. Selanjutnya, organisasi dapat menetapkan intervensi yang spesifik, seperti peningkatan komunikasi kebijakan, mekanisme penyelesaian keluhan, penguatan kepemimpinan suportif, pembagian tugas yang transparan, serta perbaikan fasilitas dan proses kerja.

Kebijakan work-life balance juga perlu dikembangkan sebagai strategi pendukung. Instansi dapat memperkuat kepastian waktu kerja, menghindari pembebanan tugas rutin di luar jam kerja, menata jadwal rapat agar lebih efisien, dan memanfaatkan sistem digital untuk mengurangi pekerjaan administratif berulang. Pada pekerjaan yang memungkinkan, fleksibilitas terbatas dapat diberikan tanpa mengurangi kualitas pelayanan publik. Selain itu, pimpinan unit perlu membangun budaya yang tidak menilai komitmen pegawai semata-mata dari lamanya berada di kantor, tetapi dari pencapaian hasil kerja dan kualitas pelayanan. Pendekatan ini dapat membantu pegawai

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.13376
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

mempertahankan peran keluarga dan kebutuhan personal tanpa merasa bahwa pemenuhan kebutuhan tersebut akan mengurangi penilaian terhadap profesionalitas mereka.

Hubungan kerja yang positif juga menjadi bagian penting dari intervensi. Ketika pegawai memiliki dukungan dari atasan dan rekan kerja, mereka lebih mudah menghadapi tekanan kerja dan menjaga keseimbangan kehidupan. Organisasi dapat memfasilitasi komunikasi terbuka, forum koordinasi yang tidak bersifat menyalahkan, serta mekanisme pemberian umpan balik yang konstruktif. Pimpinan perlu peka terhadap tanda-tanda ketidakpuasan, seperti menurunnya partisipasi, sinisme, peningkatan izin, atau keterlambatan yang berulang. Tanda-tanda tersebut sebaiknya diperlakukan sebagai sinyal untuk melakukan dialog dan evaluasi, bukan semata-mata sebagai pelanggaran disiplin.

Selain itu, pengelolaan kompensasi dan penghargaan perlu dikaitkan dengan persepsi keadilan. Meskipun struktur penggajian ASN diatur oleh kebijakan pemerintah, organisasi masih dapat memperkuat penghargaan nonfinansial melalui pengakuan atas kinerja, kesempatan pengembangan kompetensi, pemberian tanggung jawab yang bermakna, serta transparansi dalam pembagian tugas. Penghargaan nonfinansial dapat memperbaiki pengalaman kerja dan menurunkan ketidakpuasan, terutama ketika pegawai merasa upaya mereka diakui. Pengembangan karier dan pelatihan juga dapat meningkatkan persepsi bahwa organisasi menyediakan masa depan kerja yang jelas dan memberi ruang bagi pertumbuhan individu.

Implikasi lain berkaitan dengan pengukuran kinerja organisasi. Withdrawal behavior perlu dipantau bukan hanya melalui data absensi atau keterlambatan, tetapi juga melalui indikator keterlibatan psikologis. Pegawai yang hadir secara fisik belum tentu terlibat secara penuh dalam pekerjaan. Karena itu, instansi dapat melengkapi data administrasi dengan survei engagement, kepuasan, niat keluar, dan persepsi beban kerja. Integrasi data tersebut akan memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai kondisi sumber daya manusia dan memungkinkan tindakan korektif dilakukan sebelum masalah berkembang menjadi penurunan layanan.

Dari sisi metodologis, hasil R-Square menunjukkan bahwa masih terdapat proporsi variasi withdrawal behavior yang dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Hal ini membuka peluang penelitian lanjutan untuk memasukkan variabel seperti komitmen organisasi, perceived organizational support, job stress, burnout, kepuasan kompensasi, kepemimpinan, atau job insecurity. Penelitian selanjutnya juga dapat membedakan bentuk withdrawal behavior fisik dan psikologis agar hubungan antarkonstruk dapat dianalisis lebih spesifik. Pemisahan tersebut penting karena absensi, keterlambatan, rendahnya keterlibatan, dan niat keluar tidak selalu memiliki antecedent yang sama.

Penelitian mendatang juga dapat memperluas sampel pada instansi pemerintah lain atau membandingkan organisasi publik dan swasta. Perbandingan lintas organisasi akan membantu menentukan apakah pola mediasi penuh job dissatisfaction merupakan karakteristik yang relatif stabil atau hanya muncul pada konteks tertentu. Desain longitudinal juga dapat digunakan untuk menguji urutan waktu antara perubahan work-life balance, perkembangan job dissatisfaction, dan munculnya withdrawal behavior. Dengan data longitudinal, penelitian dapat memberikan bukti yang lebih kuat mengenai proses kausal dan perubahan perilaku pegawai dari waktu ke waktu.

Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa pengelolaan withdrawal behavior tidak dapat dilakukan hanya dengan pendekatan disiplin. Perilaku penarikan diri merupakan keluaran dari proses yang lebih kompleks, terutama ketika pegawai menilai pengalaman kerjanya secara negatif. Work-life balance berperan penting karena mampu menekan job dissatisfaction, sedangkan job dissatisfaction menjadi penghubung utama menuju withdrawal behavior. Dengan demikian, strategi sumber daya manusia yang paling relevan adalah membangun sistem kerja yang menjaga keseimbangan kehidupan, memperbaiki pengalaman kerja sehari-hari, dan menurunkan sumber ketidakpuasan sebelum berkembang menjadi perilaku penarikan diri yang merugikan organisasi dan kualitas pelayanan publik.

## 4. Kesimpulan

*Work-life balance* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *withdrawal behavior*, tetapi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job dissatisfaction*. *Job dissatisfaction* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *withdrawal behavior*, serta berperan sebagai mediasi penuh dalam hubungan *work-life balance* dan *withdrawal behavior*. Dengan demikian, penurunan *withdrawal behavior* ASN Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang lebih efektif dicapai melalui penurunan *job dissatisfaction.* Instansi disarankan meninjau sistem penggajian, memperjelas kebijakan kerja, memperkuat rasa aman, membina hubungan kerja yang baik, serta

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.13376
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

menerapkan kebijakan fleksibilitas jam kerja guna menjaga *work-life balance* dan menekan *job dissatisfaction* pegawai.

## Referensi

1. Adinda, Salsabila, Ridlwan, Muttaqin, & Listri, Herlina. (2025). Pengaruh Work Life Balance, Program Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Juanindo Perkasa. 11(1), 219–229.
2. Ahmed, S., Khalid, R., & Farooq, O. (2025). Trust in leadership and psychological withdrawal behavior in high-pressure work environments. Journal of Organizational Behavior Studies, 12(1), 45–60.
3. Ayu, Diah, Ali, Jufri, & Yulianty, Puspa Dewi. (2025). Pengaruh Kompetensi terhadap Withdrawal Behavior pada KSPPS Perambabulan Makmur Abadi dengan Work Engagement. 2, 1102–1121.
4. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309–328.
5. Darussamina, Bambang Supenoa, & Fahmi Oemara. (2023). Pengaruh Pertukaran Pimpinan dan Perilaku Penarikan Psikologis terhadap Kinerja Pegawai dengan Pemberdayaan Psikologis sebagai Variabel Mediasi. 2(2), 172–188.
6. Guo, Y., Wen, Q., & Zhu, J. (2024). Understanding civil servants' public service motivation, withdrawal behavior, and taking-charge behavior through the lens of self-determination theory. Public Personnel Management, 53(2), 210–230.
7. Haryono, Siswoyo. (2016). Metode SEM untuk Penelitian Manajemen. Jakarta: PT Intermedia Personalia Utama.
8. Herliana, F., Adawiyah, W. R., & Wahyuningtyas, R. (2021). The effect of work-life balance on job dissatisfaction and turnover intention. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 10(2), 88–99.
9. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44(3), 513–524.
10. 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.
11. Joseph F. Hair, Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
12. Kim, M., & Beehr, T. A. (2023). Employee withdrawal behaviors as responses to workplace stressors. Journal of Business and Psychology, 38(1), 1–18.
13. Mathur, G. (2024). Work-life balance and withdrawal behaviors among knowledge workforce: High performance work system comes into play for managing boundaries. Journal of Organizational Effectiveness, 11(1), 24–40.
14. Mubarak, A. (2023). Apakah Work-Life Balance Masih Layak Diteliti? Systematic Review Mengenai Work Life Balance Terkini. 68–81.
15. Ningrum, I. S. A. E. (2025). Pengaruh Stress Kerja terhadap Ketidakpuasan Kerja dengan Counterproductive Work Behavior sebagai Variabel Mediasi dalam Perspektif Bisnis Islam. Semarang: Universitas PGRI Semarang.
16. Noviani, Resa, & Jufri, Ali. (2025). Pengaruh Determinan Work Life Balance terhadap Withdrawal Behavior pada Karyawan. 1(2), 990–1005.
17. Parahitha, R., & Dewi, A. (2022). Job dissatisfaction dalam perspektif psikologi organisasi. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi, 9(1), 33–47.
18. Park, H., Beal, D. J., & Sacramento, C. A. (2022). Physical and psychological withdrawal behaviors: A review and integration. Journal of Applied Psychology, 107(4), 550–567.
19. Putri, Efysastiana, & Berliyanti, Dita Oki. (2025). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Withdrawal Behaviors pada Karyawan Perusahaan Jasa di Jakarta. 5(1), 316–331.
20. Putri, Frestia, Jufri, Ali, & Yulianty, Puspa Dewi. (2025). Pengaruh Withdrawal Behavior terhadap Kinerja Karyawan dengan Turnover sebagai Variabel Mediasi pada PT Wijaya Gyokai Indonesia. 7(6), 4269–4284.
21. Qiu, D., Hu, M., & Yu, Y. (2021). Work-life balance and job dissatisfaction: Evidence from public sector employees. International Journal of Public Administration, 44(11), 950–962.
22. Rokhmat, Subagiyo, & Syaichoni, Ahmad. (2022). Pelatihan SmartPLS 3.0 untuk Pengujian Hipotesis. Kediri: IAIN Kediri Press.
23. Shoss, M. K. (2022). Job insecurity and withdrawal behavior: A conservation of resources perspective. Journal of Organizational Behavior, 43(6), 987–1002.
24. Siti Cholifah, Ali Jufri, & Puspa Dewi Yulianty. (2025). Pengaruh Work-Family Conflict terhadap Withdrawal Behavior dengan Stres Kerja sebagai Mediasi pada Karyawan. 2, 1056–1076.
25. Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
26. Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Manajemen. Bandung: Alfabeta.
27. Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif. Bandung: Alfabeta.
28. Suharto, Finny Ligery. (2015). Analisis SEM. Jakarta: Universitas Trisakti.
29. Syarifah, Salma, & Jufri, Ali. (2025). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Withdrawal Behavior dengan Job Dissatisfaction sebagai Variabel Mediasi di PT Pratama Mitra Sejati. 1(2), 973–989.
30. Timinepere Ogele Court, & Alaowei Kingsley Appiah. (2024). Pay dissatisfaction and withdrawal behavior of employees in the civil service: Does personal income tax regime matter? African Journal of Business Management, 18(3), 55–68.
31. Tiryakioglu, M. (2024). Employee withdrawal behavior: Conceptualization and measurement in Dessler's human resource management framework. International Journal of Human Resource Studies, 14(1), 12–28.
32. Umar, Husein. (2007). Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
33. Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. Research in Organizational Behavior, 18, 1–74.
34. Zhang, Jing, Su, Di, & Smith, Andrew P. (2023). Reducing work withdrawal behaviors when faced with work obstacles: A three-way interaction model. Behavioral Sciences.
35. Zhou, Wenjuan, Chen, Heyu, Dai, Dabing, & Ye, Junrong. (2025). Work withdrawal behavior and its associations with perceived stress and work-life balance among nurses: A multicenter cross-sectional study. Frontiers in Public Health, 13, 1–10.
36. Zhu, Lingfeng, & Cai, Han. (2024). Testing the process of coworker incivility to work withdrawal behavior: The moderated mediation effects of employee resilience in achieving organizational sustainability. Sustainability, 16(4), 1–18.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.13376
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)