

Pengaruh Work-Life Balance dan Dukungan Atasan Terhadap Employee Well-Being Pada Perusahaan Startup

Wanda Rizki Yuliyanti^{1,*}, Andhika Mochammad Shiddiq², Ridlwan Mutaqqin³

Manajemen, Universitas Indonesia Membangun, Kota Bandung, Indonesia

Jl. Soekarno Hatta No. 448, Batununggal, Kecamatan Bandung Kidul, Kota Bandung, Jawa Barat 40266, Indonesia

Email: ^{1,*}wandary@student.inaba.ac.id, ²andhika.mochammad@inaba.ac.id, ³ridlwan.muttaqqin@inaba.ac.id

Email Penulis Korespondensi: wandary@student.inaba.ac.id

Abstrak– Studi ini diorientasikan untuk menginvestigasi kontribusi Work-life Balance dan dukungan atasan dalam mengonstruksi Employee Well-Being pada personel perusahaan startup. Menggunakan pendekatan kuantitatif verifikatif, data dihimpun melalui penyebaran kuesioner kepada 34 responden yang mencakup keseluruhan populasi karyawan (sampel jenuh). Pengujian hipotesis diselesaikan melalui model regresi linear berganda. Temuan penelitian mengonfirmasi bahwa secara parsial, Work-life Balance serta dukungan dari atasan memiliki andil positif dan signifikan terhadap employee well-being. Begitu pula dalam pengujian simultan, kedua prediktor tersebut terbukti berdampak signifikan. Dari sisi deskriptif, tercatat bahwa Employee Well-Being berada pada kategori cukup baik, sementara tingkat Work-life Balance tergolong cukup rendah, dan variabel dukungan atasan masuk dalam kriteria rendah. Berdasarkan hasil tersebut, manajemen startup disarankan untuk memprioritaskan perbaikan iklim keseimbangan kerja dan penguatan peran kepemimpinan guna mengoptimalkan kesejahteraan psikologis pegawai.

Kata Kunci: Work-Life Balance; Dukungan Atasan; Employee Well-Being; Startup

Abstract– This study is oriented toward investigating the contributions of Work-life Balance and supervisor support in constructing Employee Well-Being among personnel at a startup company. Utilizing a quantitative-verificative approach, data were gathered through the distribution of questionnaires to 34 respondents, encompassing the entire employee population (saturated sampling). Hypothesis testing was completed using a multiple linear regression model. The research findings confirm that partially, both Work-life Balance and supervisor support exert a positive and significant influence on employee well-being. Similarly, in the simultaneous test, both predictors proved to have a significant impact. Descriptively, it was noted that Employee Well-Being is in the moderately good category, whereas the level of Work-life Balance is classified as relatively low, and the supervisor support variable falls into the low criterion. Based on these results, startup management is advised to prioritize improving the Work-life Balance climate and strengthening leadership roles to optimize the psychological well-being of employees.

Keywords: Work-Life Balance; Supervisor Support; Employee Well-Being; Startup.

How to Cite: Yuliyanti, W. R., Shiddiq, A. M., & Mutaqqin, R. (2026). Pengaruh Work-Life Balance dan Dukungan Atasan Terhadap Employee Well-Being Pada Perusahaan Startup. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 6(4), 575-584. <https://doi.org/10.47065/jtear.v6i4.2780>

1. PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada keberadaan sumber daya manusia yang diposisikan sebagai aset fundamental. Menurut (Hasibuan, 2020), sumber daya manusia direpresentasikan sebagai integrasi antara kapasitas intelektual dan kekuatan fisik yang diaktualisasikan oleh individu demi merealisasikan visi perusahaan.. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan agar dapat menjaga kinerja dan produktivitas kerja secara berkelanjutan. Salah satu aspek penting yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan adalah *Employee Well-Being*.

Penulis melakukan penelitian pada salah satu perusahaan *Startup* dan tergabung dalam ekosistem Program Prakerja. Sebagai perusahaan *Startup* yang berfokus pada pelatihan digital, Perusahaan ini memiliki ritme kerja yang cepat dan target proyek yang padat. Temuan dari observasi pendahuluan dan wawancara singkat mengonfirmasi adanya isu krusial terkait *Work-Life Balance*, di mana mayoritas karyawan merasa kesulitan membagi waktu secara proporsional antara tanggung jawab kantor dan kehidupan pribadi. Banyak karyawan yang mengaku sering lembur hingga larut malam untuk menyelesaikan tugas, bahkan di akhir pekan. Hal ini menyebabkan produktivitas kerja menurun, meningkatnya tingkat stres karyawan, serta munculnya kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih seimbang.

Tabel 1. Rekap Pra Survei Kesejahteraan Karyawan

No	Pertanyaan	Respon den	Jawaban Responden		Persentase Jawaban	
			YA	TIDAK	YA	TIDAK
1	Saya merasa kompensasi (gaji) yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya	34	12	22	36.4%	63.6%
2	Saya mendapatkan tunjangan atau benefit yang mendukung kesejahteraan saya	34	14	20	45.5%	54.5%

No	Pertanyaan	Respon den	Jawaban Respon den		Persentase Jawaban	
			YA	TIDAK	YA	TIDAK
3	Perusahaan memberikan fasilitas atau program asuransi kesehatan dan ketenagakerjaan bagi karyawan	34	29	5	87.9%	12.1%
4	Saya merasa puas dengan sistem penghargaan dan kompensasi yang diberikan	34	11	23	33.3%	66.7%
5	Saya merasa kondisi finansial saya membaik karena dukungan dari perusahaan.	34	16	18	48.5%	51.5%
Rata- rata			16	18	50.32%	49.68%

Data hasil pra survei menunjukkan 34 responden yang tertuang pada Tabel 1., rata-rata jumlah karyawan yang menjawab “YA” terhadap pernyataan kesejahteraan adalah 16 orang (50,3%), sedangkan yang menjawab “TIDAK” sebanyak 18 orang (49,7%). Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat kesejahteraan karyawan berada pada kategori sedang, dengan persepsi yang relatif seimbang antara yang merasa sejahtera dan belum. Aspek yang memperoleh tanggapan paling positif adalah tersedianya fasilitas asuransi kesehatan dan ketenagakerjaan (29 responden atau 87,9%), menandakan perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan dasar karyawan. Namun, kepuasan terhadap sistem penghargaan dan kompensasi masih rendah (11 responden atau 33,3%), menunjukkan perlunya evaluasi terhadap kebijakan finansial dan penghargaan.

Kesejahteraan karyawan merupakan aspek yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, menurut Sun & Ishak dalam (Noronha, 2025) Aspek ini merepresentasikan penyesuaian yang ideal antara dinamika di tempat kerja dengan ruang privat karyawan, atau yang lebih populer disebut dengan istilah *Work-Life Balance*. Kemampuan staf dalam mempertahankan stabilitas antara karier dan kehidupan pribadi berkorelasi positif terhadap reduksi stres kerja, akselerasi produktivitas, dan perbaikan indikator kepuasan kerja. Berbagai studi empiris mengkonfirmasi bahwa tinggi rendahnya *Employee Well-Being* sangat bergantung pada efisiensi karyawan dalam membagi fokus antara kewajiban kantor dan kebutuhan personal. Ketika *Work-life Balance* terwujud dengan baik, emosi positif, dorongan kerja, dan komitmen organisasi dari pegawai akan menguat, sehingga memberikan kontribusi strategis terhadap efektivitas dan produktivitas lembaga secara menyeluruh. Untuk menguatkan fenomena ini peneliti melakukan wawancara terkait jam kerja dan jumlah lembur ke beberapa karyawan di perusahaan Startup yang tertuang dalam tabel berikut:

Tabel 2. Rekap Presensi Karyawan Bulan November 2024

Minggu	Lembur	Keterangan		Total Ketidakhadiran
		Keterlambatan	Tanpa Keterangan	
1	15 Jam	2 Hari	1 Hari	1 Hari
2	15 Jam	2 Hari	-	-
3	15 Jam	1 Hari	3 Hari	3 Hari
4	15 Jam	4 Hari	-	-
TOTAL	60 Jam	9 Hari	4 Hari	4 Hari

Sebagaimana tertera pada Tabel 2., menunjukan bahwa permasalahan yang menyebabkan terjadinya fenomena menurunnya kesejahteraan karyawan adalah lembur karyawan dalam 1 bulan sebanyak 60 Jam. Hal ini disebabkan oleh adanya pelaksanaan kelas daring selama 3 jam diluar jam kerja seharusnya yang mengharuskan karyawan bekerja lebih lama dari semestinya. Berdasarkan hasil observasi pra-survei wawancara yang dilakukan, ditemukan bahwa kompensasi dan benefit yang diterima oleh karyawan belum sebanding dengan kinerja yang mereka berikan. Banyak karyawan merasa bahwa penghargaan yang diberikan perusahaan, baik dalam bentuk gaji maupun tunjangan, belum mencerminkan upaya dan kontribusi yang telah mereka lakukan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Ketidakseimbangan ini menimbulkan rasa ketidakpuasan di kalangan karyawan, yang pada dapat memiliki efek langsung pada menurunnya motivasi dan semangat kerja. Akibatnya, tingkat kesejahteraan karyawan pun belum mencapai standar atau harapan yang diinginkan, baik dari segi finansial maupun psikologis, sehingga perlu adanya evaluasi dan perbaikan sistem kompensasi agar lebih adil dan proporsional.

Selain itu, dukungan atasan merupakan salah satu aspek penting yang dapat mendongkrak hal tersebut. Dukungan tersebut meliputi perhatian, empati, serta kemampuan atasan dalam memberikan arahan dan umpan balik yang membangun kepada bawahan. Ketika karyawan merasa mendapat *support* dan dihargai oleh atasannya, mereka akan memiliki rasa aman psikologis, motivasi terbangun dan memiliki komitmen kuat terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, kurangnya dukungan dari atasan dapat menimbulkan stres kerja, penurunan kepuasan, bahkan menurunnya produktivitas. Dengan demikian, dukungan atasan menjadi faktor kunci dalam menciptakan kesejahteraan karyawan yang berkelanjutan di dalam organisasi. Seperti yang dijelaskan dalam Tabel 3.

Tabel 3. Rekap Pra Survei

No	Pertanyaan	Responden	Jawaban Responden		Persentase Jawaban	
			YA	TIDAK	YA	TIDAK
1	Atasan saya memberikan arahan yang jelas ketika saya menghadapi kesulitan	34	8	26	36.4%	63.6%
2	Atasan saya terbuka terhadap pertanyaan atau permintaan bantuan dari tim	34	14	20	24.2%	75.8%
3	Atasan saya memberikan umpan balik yang membangun	34	11	23	42.4%	57.6%
4	Atasan saya membantu mencari solusi ketika saya menghadapi kendala kerja	34	10	24	45.5%	54.5%
5	Atasan saya mendorong dan mendukung pengembangan kemampuan saya	34	6	28	42.4%	57.6%
Rata-rata			10	24	38.2%	61.8%

Data hasil pra survei yang dilakukan terhadap 34 responden, diperoleh rata-rata jumlah karyawan yang menjawab “YA” terhadap pernyataan tentang dukungan atasan sebanyak 9,8 orang (38,2%), sedangkan yang menjawab “TIDAK” sebanyak 24,2 orang (61,8%). Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat dukungan atasan dirasakan masih rendah, di mana sebagian besar karyawan belum sepenuhnya merasakan arahan, bantuan, dan motivasi dari atasan dalam menjalankan pekerjaan. Pernyataan dengan respon positif tertinggi terdapat pada aspek “atasan membantu mencari solusi ketika menghadapi kendala kerja” dengan 10 responden (45,5%), sedangkan aspek dengan respon terendah adalah “atasan terbuka terhadap pertanyaan atau permintaan bantuan dari tim” dengan 8 responden (24,2%). Kondisi ini menunjukkan bahwa komunikasi dua arah antara atasan dan karyawan masih perlu dikembangkan untuk membangun hubungan kerja yang aman, saling mendukung dan kolaboratif.

Teori *Employee Well-Being* pada penelitian ini merujuk pada konsep kesejahteraan karyawan modern yang telah banyak dikembangkan dalam literatur terbaru. Menurut (Pandey et al., 2025) Kesejahteraan karyawan didefinisikan sebagai kualitas menyeluruh dari pengalaman individu di lingkungan kerja. Konsep multidimensi ini mencakup aspek kesehatan fisik, mental, dan relasi sosial, yang tercermin melalui parameter positif maupun negatif. Dimensi positif diwakili oleh elemen seperti kebermaknaan hidup, kepuasan emosional, dan efikasi diri, sementara dimensi negatif diidentifikasi melalui gejala seperti kelelahan kerja (*burnout*), gangguan tidur, serta tekanan psikologis dan depresi. Karyawan yang mendapatkan dukungan emosional maupun instrumental dari lingkungan kerjanya akan menunjukkan motivasi lebih tinggi, produktivitas lebih baik, serta komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Sebaliknya, apabila karyawan menghadapi tekanan kerja terlalu tinggi menimbulkan *burnout* dan ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi pegawai, atau minimnya dukungan dari atasan, maka kesejahteraan psikologis mereka cenderung menurun. Kondisi tersebut dapat memicu stres berkepanjangan, *burnout*, absensi meningkat, hingga penurunan kinerja (Putra & Suwandana, 2020). Dalam jangka panjang, rendahnya tingkat well-being dapat meningkatkan turnover dan menghambat efektivitas organisasi secara menyeluruh.

Oleh karena itu, menjaga *Employee Well-Being* menjadi kebutuhan strategis bagi perusahaan. Organisasi perlu menerapkan lingkungan kerja yang sehat, sistem dukungan yang memadai, serta budaya kerja yang lebih manusiawi. Langkah preventif ini tidak sekadar berorientasi pada stabilitas produktivitas, melainkan juga menjadi fondasi bagi resiliensi dan keberlanjutan organisasi di tengah eskalasi dinamika pasar yang kian kompleks serta kompetitif.

Menurut (Dessler, 2020), Pada hakikatnya, manajemen sumber daya manusia ialah fungsi organisasi yang berfokus pada siklus hidup karyawan-mulai dari proses perolehan, pelatihan, penilaian, hingga pemberian imbalan. Praktik ini juga mengawal aspek-aspek krusial seperti interaksi kerja yang kondusif, kesejahteraan fisik dan mental pekerja, perlindungan di lapangan, serta asas keadilan. Manajemen talenta dalam korporasi modern, khususnya pada perusahaan rintisan (*Startup*), memegang andil krusial yang melampaui tugas-tugas klerikal. Fokus utamanya diarahkan pada penempatan kompetensi, pemeliharaan dorongan kerja, serta pemenuhan masalah karyawan agar mampu menghasilkan performa terbaik dan pembaruan bisnis yang berkesinambungan. Sejalan dengan hal itu, (Hasibuan, 2020) mengklasifikasikan operasionalisasi MSDM ke dalam beberapa domain penting, yakni perencanaan formasi, rekrutmen disertai seleksi, diklat karyawan, evaluasi kinerja, manajemen kompensasi, serta retensi hubungan kerja. Keterkaitan yang erat antarfungsi ini menjadi fondasi utama dalam mengupayakan ekosistem kerja yang humanis, aman secara kesehatan, dan produktif. Dalam konteks *Startup*, fleksibilitas dan budaya kolaboratif menjadi tantangan tersendiri bagi MSDM agar dapat mengakomodasi gaya kerja generasi muda yang dinamis.

Tujuan utama MSDM adalah memastikan perusahaan memiliki tenaga kerja yang sesuai, termotivasi, dan kompeten untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, MSDM juga bertujuan untuk menciptakan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan karyawan, sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis, loyalitas tinggi, dan kepuasan kerja yang meningkat.

Ruang lingkup MSDM meliputi seluruh proses mulai dari perencanaan tenaga kerja, pengadaan, pelatihan, hingga pemutusan hubungan kerja. Selain itu, MSDM juga mencakup pengelolaan hubungan industrial, kompensasi, dan pengembangan budaya organisasi yang mendukung produktivitas.

Perilaku organisasi adalah studi ilmiah tentang tindakan individu dan kelompok dalam organisasi serta dampaknya terhadap efektivitas institusi. Berdasarkan teori (Robbins & Judge, 2022), studi ini fokus pada pemahaman, prediksi, dan pengelolaan perilaku manusia guna memacu performa kerja. Manfaatnya meliputi peningkatan kepemimpinan, penguatan komunikasi, pembentukan motivasi, serta penyediaan lingkungan kerja yang produktif dan menyejahterakan. Pola perilaku ini digerakkan oleh tiga faktor determinan: karakteristik individual (kepribadian dan sikap), faktor kelompok (norma dan dinamika tim), serta faktor organisasi (struktur dan budaya). Senada dengan hal tersebut, (Wibowo, 2023) menyatakan bahwa sistem kerja turut memengaruhi tindakan pegawai di dalam organisasi. Dalam konteks penelitian di Indonesia, fenomena ini biasanya diukur melalui empat dimensi krusial: komitmen organisasi, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan loyalitas karyawan.

Employee wellbeing menggambarkan kondisi kesejahteraan secara menyeluruh yang mencakup aspek fisik, psikologis, dan sosial karyawan di tempat kerja. Menurut Gauche dalam (Kurian & Madhavi, 2024), tuntutan tugas yang berlebihan atau minimnya jumlah staf dapat berfungsi ganda sebagai pemicu stres kerja. Jika diabaikan, kondisi ini akan berdampak buruk pada kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Di perusahaan Startup yang memiliki ritme cepat, *employee wellbeing* menjadi faktor penting untuk menjaga produktivitas dan retensi karyawan. Salah satu teori utama adalah PERMA Model (Kovich et al., 2023) yang meliputi lima elemen kesejahteraan psikologis yaitu *Positive Emotion, Engagement, Relationship, Meaning* dan *Achievement*. Maka dari hal tersebut, menjaga *Employee Wellbeing* menjadi faktor yang penting untuk perusahaan, (Mayang & Halim, 2026) menyatakan semakin tinggi *Employee Wellbeing* maka semakin tinggi juga kepuasan karyawan dan dapat menjaga komitmen organisasi.

Work-life Balance merepresentasikan sebuah keadaan ketika seorang individu memiliki kapabilitas untuk menyelaraskan tanggung jawab profesional dan urusan personal secara proporsional, sehingga meminimalkan potensi munculnya friksi di antara kedua ranah tersebut. Merujuk pada studi yang diinisiasi oleh (Putri et al., 2025), (Syelvy & Siddiq, 2024), (Mauladi et al., 2025), (Billa et al., 2025) dan (Bachri et al., 2024) meneliti *Work-life Balance* sebagai variabel *independent* yang berpengaruh terhadap variabel dependen, hal tersebut menjadi indikasi bahwa *Work-life Balance* merupakan indikator yang penting untuk diteliti. Selain itu pada penelitian (Fadhila & Satriansyah, 2025), menunjukkan bahwa *Worklife Balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee-Wellbeing*, berdasarkan hal tersebut tentu variabel ini sangat potensial untuk diteliti.

Dukungan atasan mencakup aspek emosional, instrumental, serta penghargaan yang diberikan kepada karyawan agar merasa dihargai dan termotivasi. Dalam lingkungan *Startup*, dukungan ini menjadi penting karena struktur organisasi yang datar menuntut komunikasi yang terbuka dan kolaboratif.

Bentuk dukungan atasan dapat berupa dukungan emosional dengan memberikan perhatian, empati, dan pengertian terhadap kesulitan bawahan, dukungan instrumental dengan menyediakan sumber daya atau bantuan konkret untuk menyelesaikan hal ini selaras dengan (Swanzy, 2020) dan (Zulkifli & Hamzah, 2024) bahwa Dukungan atasan memiliki pengaruh terhadap *Employee Well-Being*. Dukungan informasional dengan memberikan arahan, saran, dan umpan balik yang membangun. dan dukungan apresiatif dengan memberikan penghargaan atau pengakuan atas pencapaian kerja bawahan. Berdasarkan uraian tersebut menunjukkan bahwa meningkatkan *Worklife Balance* dan Dukungan Atasan dapat menjadi langkah krusial bagi perusahaan untuk meningkatkan *Employee wellbeing* dan dapat meningkatkan retensi karyawan.

2. METODE PENELITIAN

2.1 Desain Penelitian

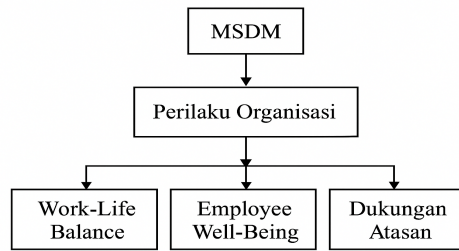
Desain penelitian ini mengintegrasikan pendekatan kuantitatif verifikatif untuk mengevaluasi data statistik yang bersumber dari instrumen faktual. Orientasi utama dari metode verifikatif ini adalah menguji kebenaran hipotesis deduktif lewat formulasi regresi linear berganda agar menghasilkan kesimpulan empiris yang kokoh, berikut rumus yang digunakan;

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \quad (1)$$

Guna memperoleh data yang representative penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh (keseluruhan karyawan) diaplikasikan kepada 34 karyawan pada perusahaan Startup di Samarinda selaku subjek penelitian, sehingga seluruh anggota populasi terlibat aktif dalam analisis. Pembuktian hipotesis kerja kemudian diselesaikan melalui serangkaian prosedur statistik, yang mencakup pemodelan regresi serta pengujian nilai signifikansi secara parsial dan simultan melalui uji t dan uji F.

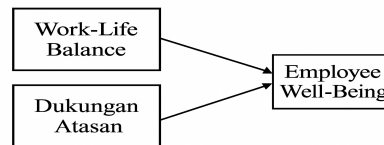
2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan penjelasan diatas dibentuk kerangka pemikiran yang ditunjukkan dalam Gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Sedangkan untuk model penelitian dituangkan pada Gambar 2 sebagai berikut:



Gambar 2. Model Penelitian

Dari Gambar 1 dan Gambar 2 maka hipotesis pada penelitian ini meliputi:

H₁: *Work-life Balance* Berpengaruh Terhadap *Employee Well-Being* Pada Perusahaan Startup

H₂: *Dukungan Atasan* Berpengaruh Terhadap *Employee Well-Being* Pada Perusahaan Startup

H₃: *Work-life Balance* Dan *Dukungan Atasan* Berpengaruh Terhadap *Employee Well-Being* Pada Perusahaan Startup.

Pengambilan keputusan pada uji hipotesis meliputi;

1. Jika signifikansi > 0,05 maka H₀ ditolak
2. Jika signifikansi < 0,05 maka H₀ diterima.

2.3 Operasional Variabel

Operasionalisasi variabel penelitian menjelaskan jenis variabel beserta gambaran dari variabel yang diteliti. Menurut (Sugiyono, 2019), variabel merupakan segala sesuatu dalam bentuk apa pun yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi mengenai hal tersebut yang kemudian digunakan untuk menarik kesimpulan. Pada penelitian ini, variabel yang digunakan terdiri atas variabel dependen dan variabel independen. Variabel dependen yang digunakan adalah *Employee Well-Being* (Y). Menurut Grant dalam (Pandey et al., 2025), *Employee Well-Being* diukur melalui tiga dimensi, yaitu *Functioning* yang menggambarkan kesejahteraan psikologis individu, *Physical Health* yang menunjukkan kondisi kesejahteraan fisik, serta *Quality of Social Relationships* yang menggambarkan kualitas hubungan sosial individu dalam lingkungan kerja. Variabel independen pertama dalam penelitian ini adalah *Work-life Balance* (X₁). Menurut Fisher dalam (Lie & Sukmarani, 2023), *Work-life Balance* memiliki empat dimensi, yaitu *Work Interference with Personal Life* yang menunjukkan sejauh mana pekerjaan memengaruhi kehidupan pribadi, *Personal Life Interference with Work* yang menggambarkan pengaruh kehidupan pribadi terhadap pekerjaan, *Work Enrichment of Personal Life* yang menunjukkan dampak positif pekerjaan terhadap kehidupan pribadi, serta *Personal Life Enrichment of Work* yang menjelaskan pengaruh positif kehidupan pribadi terhadap pekerjaan. Selanjutnya, variabel independen kedua adalah *Dukungan Atasan* (X₂). Menurut House dalam (Mcilroy et al., 2025), dukungan atasan diukur melalui tiga dimensi, yaitu dukungan emosional yang berkaitan dengan perhatian dan empati yang diberikan atasan kepada bawahan, dukungan instrumental yang berkaitan dengan bantuan secara langsung dalam pelaksanaan pekerjaan, serta **Appraisal Support** atau dukungan penghargaan yang berkaitan dengan pengakuan, evaluasi, dan apresiasi terhadap kinerja karyawan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil Pengujian

3.1.1 Uji Validitas

Tabel 4. Hasil Uji Validitas

Variabel	Total Pertanyaan	Deskripsi r _{Hitung}	Keterangan
<i>Employee Well-Being</i> (Y)	9	Lebih besar dari r _{Tabel}	Valid
<i>Worklife Balance</i> (X ₁)	8	Lebih besar dari r _{Tabel}	Valid
<i>Dukungan Atasan</i> (X ₂)	6	Lebih besar dari r _{Tabel}	Valid

Hasil uji validitas memperoleh seluruh variabel mendapat nilai r_{Hitung} lebih besar dari r_{Tabel} maka seluruh variabel dinyatakan valid.

3.1.2 Uji Realibilitas

Tabel 5. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Employee Well-Being</i> (Y)	0.832	Reliabel
<i>Worklife Balance</i> (X ₁)	0.717	Reliabel
Dukungan Atasan (X ₂)	0.665	Reliabel

Berdasarkan uji reliabilitas diperoleh nilai nilai Lebih besar dari 0,6, Hal ini menunjukkan lolos uji reliabilitas.

3.1.3 Analisis Deskriptif

Tabel 6. Analisis Deskriptif

Variabel	Nilai/ Skor	Keterangan
<i>Employee Well-Being</i> (Y)	910	Cukup Rendah
<i>Worklife Balance</i> (X ₁)	903	Cukup Rendah
Dukungan Atasan (X ₂)	693	Rendah

Berdasarkan Tabel analisis deskriptif menunjukkan bahwa *Employee Well-Being* memperoleh nilai Cukup Rendah, terutama pada dimensi kesejahteraan sosial dan kesejahteraan fisik yang meliputi keamanan lingkungan kerja, keharmonisan rekan kerja dan fasilitas kesehatan kerja, tapi mendapat nilai Tinggi pada dimensi kesejahteraan psikologis yang meliputi kepuasan akan pekerjaan dan tingkat semangat kerja. *Worklife Balance* memperoleh nilai Cukup Rendah, terutama pada dimensi *Personal Life Enrichment of Work*, tapi mendapat nilai Tinggi pada dimensi *Work Enrichment of Personal Life* yang menunjukkan bahwa keahlian dan kebiasaan yang dibangun ditempat kerja dapat bermanfaat untuk kehidupan pribadi. Pada variabel Dukungan Atasan memperoleh nilai Rendah, terutama pada dimensi Dukungan emosional tapi mendapat nilai Tinggi pada dimensi Dukungan Penghargaan.

3.1.4 Uji Asumsi Klasik

3.1.4.1 Uji Normalitas

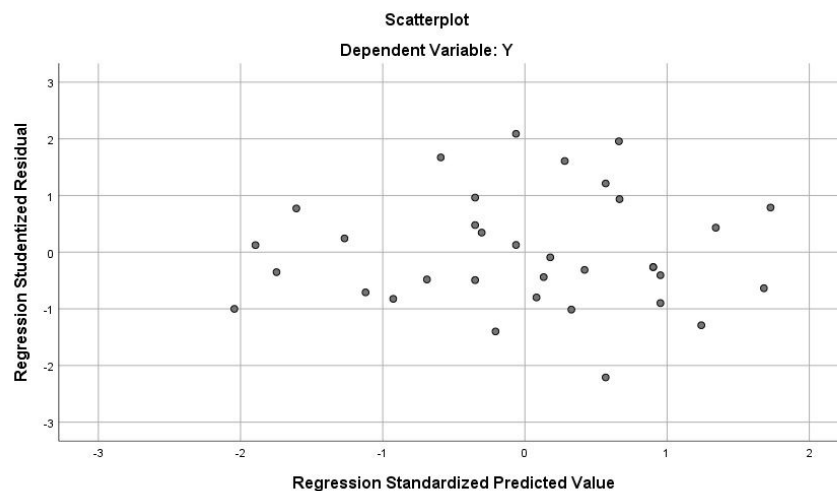
Tabel 7. Uji Normalitas

Sample/ Populasi	Asymp. Sig. (2-tailed)	Keterangan
34	0.146 ^c	Lolos Uji Normalitas

Hasil Uji Normalitas tabel 7. Menunjukkan bahwa Unstandardize Residual 0,146^c (> 0,05)., maka lolos uji normalitas

3.1.4.2 Uji Heteroskedastisitas

Charts



Gambar 3. Scatterplot

Berdasarkan grafik scatterplot, menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga model regresi dapat dikatakan stabil dan memenuhi asumsi homoskedastisitas.

3.1.4.3 Uji Multikolinearitas

Tabel 8. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Skor/Nilai Colinearity Tolerance	Keeterangan
<i>Worklife Balance</i> (X_1)	0.272	Lolos Uji Multikolinearitas
Dukungan Atasan (X_2)	0.272	Lolos Uji Multikolinearitas

Data menunjukkan bahwa nilai sebesar 0,272 ($> 0,10$), maka dinyatakan lolos uji multikolinearitas

3.1.5 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda untuk menganalisis pengaruh antar variabel bebas dan variabel terikat, menggunakan persamaan 1:

Tabel 9. Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized B
Konstanta	-2.955
X_1	0.584
X_2	0.862

Hasil pengujian pada Table 9 diketahui nilai konstanta = -2,955, $X_1 = 0,584$ dan $X_2 = 0,862$ Berikutnya hasil persamaan yang dihasilkan

$$Y = -2,955 + 0,584 + 0,862 + e$$

Hasil persamaan regresi linier berganda menyatakan:

- Nilai konstanta (α) yang bermuatan negatif sebesar -2,955 mengindikasikan bahwa apabila variabel *Work-life Balance* (X_1) dan Dukungan Atasan (X_2) diasumsikan bernilai nol atau konstan, maka besaran nilai dari *Employee Well-Being* (Y) diprediksi hanya mencapai -2,955 satuan.
- Nilai koefisien regresi untuk variabel *Work-life Balance* (X_1) tercatat sebesar 0,584 dengan arah hubungan yang positif. Hal ini mencerminkan adanya pengaruh yang searah terhadap *Employee Well-Being* (Y). Dengan kata lain, setiap terjadi stimulasi atau peningkatan sebesar satu satuan pada variabel *Work-life Balance* (X_1), maka nilai *Employee Well-Being* (Y) diestimasi akan ikut terdongkrak sebesar 0,584 satuan, dengan asumsi variabel independen lainnya tidak berubah.
- Variabel Dukungan Atasan (X_2) menghasilkan nilai koefisien regresi sebesar 0,862. Korrespondensi positif pada koefisien ini memperlihatkan bahwa hubungan yang terbentuk bersifat searah. Berdasarkan angka tersebut, dapat diartikan bahwa setiap eskalasi satu satuan pada variabel Dukungan Atasan (X_2) akan berkontribusi langsung pada peningkatan *Employee Well-Being* (Y) sebesar 0,862 satuan, dengan syarat variabel lainnya konstan.
- Secara keseluruhan, koefisien regresi dari kedua prediktor tersebut bermuatan positif, Fenomena ini membuktikan bahwa arah pengaruh yang diberikan oleh variabel *Work-life Balance* (X_1) maupun Dukungan Atasan (X_2) terhadap *Employee Well-Being* (Y) adalah positif dan saling memperkuat.

3.1.6 Analisis Koefisien Determinasi

Tabel 10. Analisis Koefisien Determinasi

R	R ²	Adjusted R Square
0.947	0.897	0.890

Hasil pengujian pada tabel 8, nilai yang diperoleh $R^2 = 0.897$. Nilai ini menunjukkan bahwa variasi pada variabel *Employee Well-Being* (Y) secara simultan terbukti dapat dijelaskan oleh *Worklife Balance* (X_1) dan Dukungan Atasan (X_2) sebesar 89,7%. Adapun sisa varians sebesar 10.3% yang dijelaskan oleh variabel lain.

3.1.7 Uji Parsial (Uji t)

Tabel 11. Hasil Uji t

Variabel	Sig	Keterangan
<i>Worklife Balance</i> (X_1)	0,000	Berpengaruh
Dukungan Atasan (X_2)	0,000	Berpengaruh

Data menunjukkan nilai 0,00 yang lebih kecil dari 0,05 maka X_1 dan X_2 berpengaruh terhadap variabel dependen. Berdasarkan data tersebut menunjukkan;

- Signifikansi *Worklife Balance* (X_1) $0,000 < 0,05$. maka (H_0) ditolak dan (H_1) diterima. *Worklife Balance* berpengaruh positif terhadap *Employee Well-Being*,

2. Signifikansi Dukungan Atasan (X_2) $0,000 < 0,05$. maka (H_0) ditolak dan (H_2) diterima. Disimpulkan Dukungan Atasan berpengaruh positif terhadap Employee Well-Being.

3.1.8 Uji Simultan (Uji F)

Tabel 12. Hasil Uji F

Variabel	Sig	Keterangan
<i>Worklife Balance</i> (X_1), Dukungan Atasan (X_2) dan <i>Employee Well-Being</i> (X_3)	0,000	Berpengaruh

Berdasarkan hasil uji F diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,000 (< 0,05)$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel X_1 dan X_2 secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel Y .

3.2 Pembahasan

Riset ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat bagaimana pengaruh *Work-life Balance* dan dukungan atasan terhadap *Employee Well-Being* pada Perusahaan Startup Di Samarinda. Hasil uji parsial menunjukkan *Work-life Balance* terbukti berpengaruh terhadap *Employee Well-Being*, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh (Fadhila & Satriansyah, 2025) yang menyatakan bahwa *Work-life Balance* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Employee Well-Being*. Maka H_1 Diterima dan H_0 Ditolak. Hasil deskriptif menunjukkan kategori *Work-life Balance* cukup rendah begitu juga dengan *Employee Well-Being* yang mendapat nilai cukup rendah terutama pada indikator Maka, dimensi *Personal Life Enrichment of Work* terutama pada indikator keahlian dikehidupan pribadi yang bermanfaat untuk pekerjaan perlu ditingkatkan, khususnya dalam pemanfaatan keahlian dan pengalaman kehidupan pribadi yang dapat mendukung pekerjaan yang mendapat nilai cukup rendah. Upaya yang dapat dilakukan perusahaan yaitu memberikan kesempatan *bonding* karyawan guna untuk mempererat ikatan karyawan dan memberikan ruang untuk karyawan menggunakan keahlian pribadi seperti *event* memasak dan melukis. Dengan hal ini karyawan dapat merasa lebih bahagia dan memberikan ruang karyawan menggunakan keahlian pribadi. Selain itu guna meningkatkan indikator keahlian ditempat kerja yang bermanfaat dikehidupan pribadi perusahaan dapat memberikan pelatihan pengembangan diri, kegiatan *work-life program*, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan untuk mengembangkan kemampuan pribadi yang bermanfaat dalam meningkatkan kualitas dan efektivitas pekerjaan. Kesamaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa dimensi *work interference with personal life*, *personal life interference with work*, *work enrichment of personal life*, serta *personal life enrichment of work* adalah faktor penting yang mempengaruhi *Employee Well-Being*, hal ini menegaskan bahwa semakin baik *Work-life Balance* maka akan semakin baik juga *Employee Well-Being* karyawan.

Hasil uji parsial menunjukkan Dukungan Atasan terbukti berpengaruh terhadap *Employee Well-Being*, hasil penelitian ini sama dengan penelitian terdahulu oleh menunjukkan bahwa Dukungan Atasan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Employee Well-Being* oleh (Swanzy, 2020). Maka H_2 Diterima dan H_0 Ditolak. Hasil deskriptif menunjukkan kategori Dukungan Atasan rendah dan *Employee Well-Being* yang mendapat nilai cukup rendah terutama pada indikator tingkat pengakuan hasil kerja bawahan oleh atasan yang menunjukkan nilai cukup rendah. Upaya yang bisa dilakukan untuk meningkatkan hubungan antara atasan ke bawahan, maka atasan harus lebih sering mengapresiasi hasil kerja keras karyawan, serta istilahnya dari sisi kebijakan pun dibuat aturan berupa *reward*, sehingga karyawan yang bekerja dengan baik dan maksimal dapat merasa dihargai dan diapresiasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik Dukungan Atasan terhadap karyawan, maka semakin baik juga *Employee Well-Being* karyawan.

Temuan penelitian ini menunjukkan adanya menunjukkan kesamaan baik pada pengaruh parsial, pada pengaruh simultan *Work-life Balance* dan dukungan atasan terhadap *Employee Well-Being* menunjukkan pengaruh positif signifikan, maka disimpulkan bahwa H_3 Diterima dan H_0 Ditolak. Hal ini dapat dijelaskan pada tabel Analisis Deskriptif yang menunjukkan bahwa nilai keseluruhan nilai berapa pada tingkatan cukup rendah hingga rendah temuan ini mengindikasikan jika *Work-life Balance* dan Dukungan Atasan ditingkatkan maka *Employee Well-Being* juga akan meningkat. Berdasarkan hal tersebut perusahaan perlu meningkatkan *Work-life Balance* dan Dukungan Atasan terutama pada indikator tingkat dukungan keluarga dan teman terhadap efektivitas pekerjaan, Keahlian dikehidupan pribadi yang bermanfaat untuk pekerjaan, kelengkapan fasilitas kerja yang disediakan oleh atasan dan tingkat pengakuan hasil kerja bawahan oleh atasan dengan memperbaiki indikator tersebut lingkungan kerja akan lebih kondusif dan berdampak positif terhadap *Employee Well-Being*.

Berdasarkan hal tersebut perusahaan perlu mengutamakan peningkatan dukungan penghargaan dan dukungan instrumental terhadap karyawan dengan memberikan fasilitas yang lebih baik untuk karyawan menyelesaikan pekerjaan dan memberikan apresiasi lebih terhadap hasil kerja karyawan. Selain itu perusahaan dapat memberikan pelatihan *soft skill* maupun *hard skill* pada karyawan guna memberikan kesempatan karyawan untuk berkembang dan dapat menggunakan keahliannya diluar dari pekerjaan, pelatihan dapat meliputi pelatihan *public speaking* dan literasi keuangan yang dapat digunakan baik di pekerjaan dan dikehidupan bermasyarakat.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menguji Pengaruh *Work-life Balance* dan Dukungan Atasan terhadap *Employee Well-Being* pada karyawan perusahaan startup. Pertama, hasil pengujian dapat diuraikan sebagai berikut: pertama, hasil pengujian hipotesis menjelaskan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan *Work-life Balance* terbukti berpengaruh terhadap *Employee Well-Being*, ditunjukkan dengan nilai Sig. 0,00 yang lebih kecil dari 0,05. Implikasinya adalah semakin tinggi tingkat *Work-life Balance* maka semakin tinggi tingkat juga *Employee Well-Being*. Kedua, hasil pengujian hipotesis menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan Dukungan Atasan terhadap *Employee Well-Being*, ditunjukkan dengan nilai Sig. 0,00 lebih kecil dari 0,05. Implikasinya, semakin baik Dukungan Atasan terhadap karyawannya maka akan semakin baik *Employee Well-Being*. Terakhir, hasil uji *Work-life Balance* dan Dukungan Atasan terhadap *Employee Well-Being* memiliki pengaruh positif dan signifikan dibuktikan dengan nilai Sig. 0,00 yang lebih kecil dari 0,05. Meninjau dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa *Work-life Balance* dan Dukungan Atasan merupakan faktor-faktor penting yang mempengaruhi *Employee Well-Being* pada perusahaan startup. Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar perusahaan startup dapat lebih memperhatikan keseimbangan kerja karyawan dengan mengatur beban kerja dan waktu kerja secara lebih baik. Selain itu, atasan diharapkan dapat memberikan dukungan yang lebih optimal, baik dalam bentuk komunikasi, arahan, maupun perhatian terhadap kondisi karyawan. Selain itu Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan, yaitu hanya berfokus pada perusahaan startup serta hanya mengukur 2 variabel bebas, dengan alasan tersebut penelitian ini hanya mewakili sebagian dari keseluruhan kondisi yang mempengaruhi *Employee Well-Being*. Bagi Penelitian selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang dapat memengaruhi *Employee Well-Being*, seperti lingkungan kerja, kepuasan kerja, atau stres kerja, serta menggunakan jumlah responden yang lebih besar agar hasil penelitian lebih akurat.

REFERENCES

- Bachri, S., Sumawidjaja, R. N., Sudaryo, Y., Ali, M. M., Herlinawati, E., & Aziz, D. A. (2024). The Influence Of Hybrid Work And Work-Life Balance On The Performance Of Pt. Tuest Tech Indonesia Employees. *Journal Scientia*, 13(01), 456–464. <https://doi.org/10.58471/Scientia.V13i01>
- Billa, S., Setiawan, A., & Siddiq, A. M. (2025). Pengaruh Work Life Balance, Lingkungan Kerja, Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Cv. Fa Chemical. *Eco-Buss: Economics And Business*, 8(1). <https://doi.org/10.32877/Eb.V8i1.2775>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th Ed.). Pearson Education.
- Fadhila, D. A., & Satriansyah, A. (2025). Analisis Pengaruh Work Life Balance Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kesejahteraan Karyawan Pada Pt . Candra Broadcast Mediantara. *Jurnal Ebisnis Manajemen*, 3(September), 1–15. <https://doi.org/https://doi.org/10.59603/Ebisman.V3i3.1038>
- Hasibuan, M. S. . (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (20th Ed.). Bumi Aksara.
- Kovich, M. K., Simpson, V. L., Foli, K. J., Hass, Z., & Phillips, R. G. (2023). Application Of The Perma Model Of Well - Being In Undergraduate Students. *International Journal Of Community Well-Being*, 6(1), 1–20. <https://doi.org/10.1007/S42413-022-00184-4>
- Kurian, J. S., & Madhavi, N. B. (2024). Navigating The Gig Economy : Exploring Challenges And Motivations For The Wellbeing Of Gen Y And Gen Z Gig Workers. *Cogent Psychology*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2024.2357458>
- Lie, E., & Sukmarani. (2023). Hubungan Antara Work Life Balance Dan Work Engagement Pada Karyawan Di Pt.X. *Manasa (Jurnal Psikologi)*, 12(1), 23–37. <https://doi.org/https://doi.org/10.25170/Manasa.V12i1.4483>
- Mauladi, A., Alqorni, N., Muttaqin, R., & Sudaryo, Y. (2025). Bandung Pengaruh Lingkungan Kerja, Stress Kerja Dan Work- Life Balance Terhadap Turnover Intention Dimediasi Oleh Kepuasan Karyawan Studi Pada Pt Bank Rakyat Indonesia (Persero) Regional Office Bandung. *Jurnal Economica: Media Komunikasi Isei Riau*, Xiii(2), 381–390. <https://doi.org/https://doi.org/10.46750/Economica.V13i2>
- Mayang, & Halim, A. (2026). Pengaruh Kesejahteraan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pdam Tirta Manakarra Kabupaten Mamuju. *Jukoni: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 03, 93–100. <https://doi.org/https://doi.org/10.70134/Jukoni.V3i1.1155>
- Mcilroy, T. D., Parker, S. L., & Mckimmie, B. M. (2025). Ask , But You Might Not Receive : Unanswered Supervisor Support Scale Development And A Daily Diary Study. *Journal Of Business And Psychology*, 40(1), 257–284. <https://doi.org/10.1007/S10869-024-09950-X>
- Noronha, R. L. (2025). The Impact Of Work-Life Balance On Job Productivity Of Employees. *International Journal For Multidisciplinary Research (Ijfmr)*, 7(3), 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.25170/Ijfmr.250345050>
- Pandey, A., Maheshwari, M., & Malik, N. (2025). Acta Psychologica A Systematic Literature Review On Employee Well-Being : Mapping Multi-Level Antecedents , Moderators , Mediators And Future Research Agenda. *Acta Psychologica*, 258(June). <https://doi.org/10.1016/J.Actpsy.2025.105080>
- Putra, I. P. K. S. D., & Suwandana, I. G. M. (2020). Effect Of Organizational Commitment , Job Stress And Work-Family Conflict To Turnover Intention. *Sloap (International Research Journal Of Management, It & Social Sciences)*, 7(2), 30–37. <https://doi.org/https://doi.org/10.21744/Irjmis.V7n2.859>
- Putri, N. A., Siddiq, A. M., & Muttaqin, R. (2025). Pengaruh Komunikasi , Work Life Balance Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Abstrak. *Jemsi (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 11(1), 582–595. <https://doi.org/10.35870/Jemsi.V11i1.3755>
- Robbins, S. P. ., & Judge, T. (2022). *Organizational Behavior* (19th Editi). Pearson Education, Limited.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- Swanzy, E. K. (2020). The Impact Of Supervisor Support On Employees “ Psychological Wellbeing : A Parallel Mediation

- Analysis Of Work-To-Family Conflict And Job Satisfaction. *Ccse (Canadian Center Of Science And Education)*, 13(11), 41–53. <https://doi.org/10.5539/ibr.v13n11p41>
- Syely, S., & Siddiq, A. M. (2024). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Employee Engagement Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Cv Multi Agro Sarana. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi, & Bisnis*, 5(3). <https://doi.org/10.47747/jismab.v5i3.1962>
- Wibowo, A. (2023). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Prima Agus Teknik.
- Zulkifli, S. S., & Hamzah, H. (2024). The Importance Of Supervisor Support For The Work Outcomes And Psychological Well-Being Of Malaysian Low- Income Working Mothers. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikolog*, 9(1), 159–178. <https://doi.org/10.21580/pjpp.v9i1.20756>