

**PERAN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT DALAM  
MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA DAN MENDUKUNG  
PROGRAM WORK LIFE BALANCE PADA KARYAWAN  
PT. TELKOM AKSES MEDAN**

**TUGAS AKHIR**

*Diajukan Untuk Memenuhi Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**Oleh:**

**Nama : PUTRI TASYA AULIA**  
**NPM : 2105160153**  
**Program Studi : MANAJEMEN**  
**Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2025**



### PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 23 April 2025, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

#### MEMUTUSKAN

Nama : PUTRI TASYA AULIA  
N P M : 2105160153  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PERAN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA DAN Mendukung PROGRAM WORK LIFE BALANCE PADA KARYAWAN PT TELKOM AKSES MEDAN.

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

#### TIM PENGUJI

Penguji I



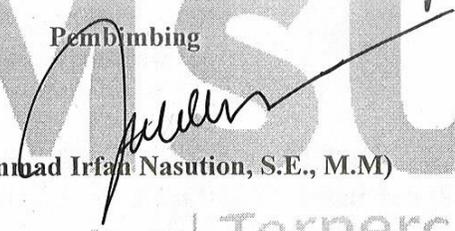
(Assoc. Prof. Dr. Muhammad Andi Prayogi, S.E., M.Si)

Penguji II



(Sri Puji Estari, S.E., MM)

Pembimbing



(Dr. Muhammad Irfan Nasution, S.E., M.M)

#### PANITIA UJIAN

Ketua



(Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA)

Sekretaris



(Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN TUGAS AKHIR**

**Skripsi ini disusun oleh:**

**Nama** : PUTRI TASYA AULIA  
**N P M** : 2105160153  
**Program Studi** : MANAJEMEN  
**Konsentrasi** : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
**Judul Skripsi** : PERAN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA DAN MENDUKUNG PROGRAM WORK LIFE BALANCE PADA KARYAWAN PT TELKOM AKSES MEDAN.

**Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan skripsi.**

Medan, April 2025

Pembimbing Skripsi



Dr. MUHAMMAD IRFAN NASUTION, S.E., M.M

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Ekonomi Pembangunan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



JASMAN SARIPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si.



Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA.

**BERITA ACARA PEMBIMBINGAN TUGAS AKHIR**

**Nama Lengkap** : Putri Tasya Aulia  
**NPM** : 2105160153  
**Program Studi** : Manajemen  
**Konsentrasi** : Manajemen Sumber Daya Manusia  
**Nama Dosen Pembimbing** : Dr. Muhammad Irfan Nasution, S.E., M.M.  
**Judul Penelitian** : Peran Human Capital Management Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Mendukung Program Work Life Balance Pada Karyawan PT Telkom Akses Medan.

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1			
Bab 2			
Bab 3			
Bab 4	Dasar pembahasannya dukungan teori	19/4	
Bab 5	1 ko - jelaskan	19/4	
Daftar Pustaka	Buana dan Khasi	19/4	
Persetujuan Sidang Meja Hijau			

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

  
Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si.

Medan, April 2025

Disetujui Oleh  
Dosen Pembimbing

  
Dr. Muhammad Irfan Nst, S.E., MM.

**PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Putri Tasya Aulia  
NPM : 2105160153  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Skripsi : Peran Human Capital Management Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Mendukung Program Work Life Balance Pada Karyawan PT Telkom Akses Medan.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tugas akhir yang saya tulis secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata di kemudian hari data-data dari tugas akhir ini salah dan merupakan hasil **plagiat** karya orang lain maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, April 2025

Yang membuat pernyataan



PUTRI TASYA AULIA

## **ABSTRAK**

# **PERAN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA DAN MENDUKUNG PROGRAM WORK LIFE BALANCE PADA KARYAWAN PT. TELKOM AKSES MEDAN**

Oleh  
**PUTRI TASYA AULIA**  
**2105160153**

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui Peran *Human Capital Management* Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Mendukung program *Work Life Balance* Pada Karyawan PT Telkom Akses Medan Baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis statistik yakni partial least square – structural equation model (PLS-SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Adapun hasil penelitian menunjukkan *Human Capital Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. *Human Capital Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Life Balance*. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Life Balance*. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh suatu variabel dalam hubungan *Human Capital Management* dan *Work Life Balance*.

**Kata Kunci : *Human Capital Management, Kepuasan Kerja, Work Life Balance***

## **ABSTRACT**

# **THE ROLE OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN IMPROVING JOB SATISFACTION AND SUPPORTING THE WORK LIFE BALANCE PROGRAM FOR EMPLOYEES AT PT. TELKOM AKSES MEDAN**

**By**  
**PUTRI TASYA AULIA**  
**2105160153**

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238**

The purpose of this research is to identify the role of Human Capital Management in improving Job Satisfaction and supporting the Work-Life Balance program for employees at PT Telkom Akses Medan, both directly and indirectly. This study uses a quantitative approach and statistical analysis with the partial least square - structural equation model (PLS-SEM) which aims to conduct path analysis with latent variables. The results show that Human Capital Management has a positive and significant effect on Job Satisfaction. Human Capital Management also has a positive and significant effect on Work-Life Balance. Job Satisfaction has a positive and significant effect on Work-Life Balance. Job Satisfaction mediates the effect of a variable in the relationship between Human Capital Management and Work-Life Balance.

**Keywords : Human Capital Management, Job Satisfaction, Work Life Balance**

## KATA PENGANTAR



*Assalamu 'alaikum Wr. Wb*

Dengan rasa puji syukur atas kehadiran Allah SWT karena berkah, rahmat dan karunian-Nya penulis diberi kesempatan, kemudahan dan kelancaran sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan judul **“Peran Human Capital Management Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Dan Mendukung Program Work Life Balance Pada Karyawan PT. Telkom Akses Medan”** yang merupakan persyaratan untuk menyelesaikan studi Program Sarjana (S-1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penghargaan dan terimakasih yang setulus-tulusnya kepada **Bapak Subekti** dan **Ibu Sriwati Yuningsih** tercinta selaku orang tua penulis yang telah mencuhkan segenap cinta dan kasih sayang serta perhatian moril maupun material. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan Rahmat, Kesehatan, dan Karunia di dunia dan di akhirat atas budibaik yang telah diberikan kepada penulis.

Melalui penyusunan tugas akhir ini penulis menyadari bahwa tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar- besarnya kepada pihak-pihak yang telah membantu dan berpartisipasi dalam pelaksanaan dan penyusunan tugas akhir ini, diantaranya :

1. Bapak **Prof. Dr. Agussani M,AP** selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak **Assoc. Prof. Dr. H. Januri S.E., MM., M.Si., CMA** selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si** selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak **Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si** selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak **Jasman Saripuddin Hasibuan SE., M.Si** selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. **Dr. Muhammad Irfan Nasution SE., MM** selaku Dosen Pembimbing Skripsi saya yang telah memberikan arahan serta banyak ilmu, bimbingan, masukan dan pengarahan kepada saya dalam penyusunan skripsi ini.
7. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Program Studi Manajemen atas ilmu dan pembekalan yang diberikan kepada penulis selama melaksanakan perkuliahandi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Seluruh Pegawai beserta Staff Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Kakak Gita dan Abang Refly yang tidak pernah berhenti memberi segala motivasi, doa yang terus dipanjatkan, dan dukungan sehingga dapat menyelesaikan pendidikan tinggi ini dengan penuh semangat dan tekad yang besar.
10. Sahabat dan teman saya, yang memberikan bantuan berupa masukan, kritik, saran, waktu luang, selalu menjadi pendengar dan pemberi Solusi

yang baik di setiap masalah saya, serta mengingatkan akan keseimbangan dunia dan akhirat.

11. Muhammad Harry Sudana, terima kasih atas dukungan, semangat, serta menjadi tempat berkeluh kesah, selalu ada dalam suka maupun duka selama proses penyusunan skripsi ini.
12. Untuk diri saya sendiri terimakasih karena sudah mampu berjuang sampai tahap ini, terimakasih karena sudah selalu kuat dalam menghadapi situasi apapun, tetap semangat dan jangan putus asa.

Peneliti menyadari banyak kekurangan di dalam penulisan tugas akhir ini. Untuk itulah, kritik dan saran sifatnya mendidik dan membangun, senantiasa peneliti terima. Akhir kata peneliti bereharap semoga skripsi ini bermanfaat untuk semuanya khususnya peneliti.

*Wa'alaikumsallam Wr. Wb*

**Medan, April 2025**

**PUTRI TASYA AULIA**  
**2105160153**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	ix
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	x
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	5
1.3 Batasan Masalah.....	5
1.4 Rumusan Masalah .....	6
1.5 Tujuan Penelitian .....	6
1.6 Manfaat Penelitian.....	7
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA</b> .....	9
2.1 Landasan Teori .....	9
2.1.1 <i>Human Capital Management (HCM)</i> .....	9
2.1.1.1 Pengertian <i>Human Capital Management</i> .....	9
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat <i>Human Capital Management</i> .....	11
2.1.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi <i>Human Capital Management</i> ....	13
2.1.1.4 Indikator <i>Human Capital Management</i> .....	13
2.1.2 Kepuasan Kerja .....	17
2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	17
2.1.2.2 Manfaat Kepuasan Kerja .....	18
2.1.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	19
2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja.....	23
2.1.3 <i>Work Life Balance</i> .....	25
2.1.3.1 Pengertian <i>Work Life Balance</i> .....	25
2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat <i>Work Life Balance</i> .....	27
2.1.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi <i>Work Life Balance</i> .....	31

2.1.3.4 Indikator <i>Work Life Balance</i> .....	33
2.2 Kerangka Konseptual.....	34
2.2.1 Pengaruh <i>Human Capital Management</i> Terhadap Kepuasan Kerja ...	34
2.2.2 Pengaruh <i>Human Capital Management</i> Terhadap <i>Work Life Balance</i> .....	35
2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Work Life Balance</i> .....	35
2.3 Hipotesis .....	36
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN</b> .....	38
3.1 Jenis Penelitian.....	38
3.2 Defenisi Operasional Variabel .....	38
3.2.1 <i>Human Capital Management</i> (X1).....	39
3.2.2 Kepuasan Kerja (Y1) .....	39
3.2.2 <i>Work Life Balance</i> (Y2).....	40
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	40
3.3.1 Tempat Penelitian .....	40
3.3.2 Waktu Penelitian .....	40
3.4 Populasi dan Sampel .....	41
3.4.1 Populasi .....	41
3.4.2 Sampel .....	42
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	43
3.6 Teknik Analisis Data .....	44
3.6.1 Analisis Data Kuantitatif.....	44
3.6.2 Analisis Data Menggunakan <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	44
3.6.3 Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	46
3.6.3.1 <i>Construct reliability and validity</i> .....	46
3.6.3.2 <i>Discriminant Validity</i> .....	46
3.6.4 Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	46
3.6.4.1 Pengujian Hipotesis .....	47
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	49
4.1 Hasil Penelitian .....	49
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	49

4.1.2 Deskripsi Identitas Responden .....	49
4.1.2.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	49
4.1.2.2 Responden Berdasarkan Umur .....	50
4.1.2.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	50
4.1.2.4 Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	51
4.1.3.1 Variabel <i>Human Capital Management</i> (X) .....	52
4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (Y1) .....	53
4.1.3.3 Variabel <i>Work Life Balance</i> (Y2).....	55
4.2.1 Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	57
4.2.2 Analisis Model Struktural/ <i>Structural Model Analysisist</i> ( <i>Inner Model</i> ) .....	62
4.3 Pembahasan .....	67
4.3.1 Pengaruh Human Capital Management Terhadap Kepuasan Kerja	68
4.3.2 Pengaruh Human Capital Management Terhadap Work Life Balance.....	69
4.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Work Life Balance.....	70
<b>BAB 5 PENUTUP</b> .....	72
5.1 Kesimpulan .....	72
5.2 Saran .....	72
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	73
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	74

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Indikator <i>Human Capital Management</i> .....	39
Tabel 3.2 Indikator Kepuasan Kerja.....	39
Tabel 3.3 Indikator <i>Work Life Balance</i> .....	40
Tabel 3.4 Rincian Waktu Penelitian.....	40
Tabel 3.5 Data Karyawan PT. Telkom Akses Medan.....	41
Tabel 3.6 Instrumen Skala Likert.....	43
Tabel 4.1 Data Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	49
Tabel 4.2 Data Identitas Responden Berdasarkan Umur .....	50
Tabel 4.3 Data Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	50
Tabel 4.4 Data Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	51
Tabel 4.5 Angket Skor Untuk Variabel <i>Human Capital Management</i> .....	52
Tabel 4.6 Angket Skor Untuk Variabel Kepuasan Kerja.....	54
Tabel 4.7 Angket Skor Untuk Variabel <i>Work Life Balance</i> .....	56
Tabel 4.8 Convergent Validity <i>Human Capital Management</i> .....	58
Tabel 4.9 Convergent Validity Kepuasan Kerja.....	59
Tabel 4.10 Convergent Validity <i>Work Life Balance</i> .....	59
Tabel 4.11 Hasil Composite Reliability.....	60
Tabel 4.12 Hasil Average Variance Extracted (AVE).....	61
Tabel 4.13 Hasil Discriminant Validity .....	61
Tabel 4.14 R-Square.....	63
Tabel 4.15 F-Square .....	64
Tabel 4.16 Dirrect Effect .....	66
Tabel 4.17 Indirrect Effect.....	67

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Paradigma Penelitian .....	36
Gambar 4.1 Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model.....	58

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perusahaan dalam era persaingan bisnis dituntut untuk tidak hanya fokus pada pencapaian target operasional, tetapi juga harus memperhatikan kesejahteraan sumber daya manusianya ataupun para karyawannya. Salah satu pendekatan strategis yang digunakan adalah *Human Capital Management* (HCM), yaitu pengelolaan sumber daya manusia secara terintegrasi untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Di tengah tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks, implementasi program *work life balance* menjadi semakin penting sebagai upaya menjaga keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi karyawan. PT Telkom Akses Medan sebagai salah satu entitas penting dalam industri telekomunikasi, menyadari pentingnya peran HCM dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung.

*Human Capital Management* (HCM) memiliki peran dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mendukung program *work-life balance* pada karyawan PT Telkom Akses Medan. Dalam konteks sosial yang semakin kompleks, isu-isu terkait kesejahteraan karyawan dan manajemen sumber daya manusia menjadi semakin penting. Di era globalisasi dan digitalisasi, perusahaan dituntut untuk tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan karyawan sebagai bagian dari strategi bisnis yang berkelanjutan. Hal ini menjadi relevan

mengingat karyawan adalah aset terpenting dalam organisasi, dan kepuasan mereka berkontribusi langsung terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan (Rezki et al., 2021).

Keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) yang optimal diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi *turnover*, dan memperkuat itmen karyawan terhadap organisasi (Anwar et al., 2023) Studi sebelumnya mengungkapkan bahwa dukungan sosial dari manajemen dan lingkungan kerja yang positif berperan signifikan dalam mendukung keseimbangan kehidupan kerja (Tsabitah & Widiasih, 2024). Namun, meskipun banyak penelitian telah dilakukan, masih terdapat kekurangan pemahaman mengenai kontribusi spesifik MSDM dalam konteks perusahaan tertentu seperti PT. Telkom Akses Medan.

Walaupun hubungan antara *human capital management* dan kepuasan kerja telah banyak diteliti, sedikit studi yang secara langsung mengeksplorasi peran HCM dalam mendukung keseimbangan kehidupan kerja di perusahaan telekomunikasi di Indonesia (Isni et al., 2022). Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang lebih mendalam untuk memahami bagaimana strategi *human capital management* dapat dirancang untuk meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja dalam konteks spesifik.

Sebagai bagian dari industri telekomunikasi, karyawan PT. Telkom Akses Medan menghadapi tantangan unik, seperti tuntutan pekerjaan yang tinggi dan kebutuhan untuk mengikuti perkembangan teknologi yang cepat. Penelitian ini bertujuan untuk menggali bagaimana HCM dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) serta meningkatkan

kepuasan kerja karyawan (Ismayanti, 2023).

Kepuasan kerja merupakan elemen penting yang memengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi (Utamy et al., 2023). Namun, banyak karyawan merasa tidak puas karena kurangnya dukungan manajemen dalam mendukung keseimbangan kehidupan kerja. Oleh sebab itu, penelitian ini akan memberikan perspektif baru terkait optimalisasi MSDM dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Akses Medan.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang telah peneliti lakukan, permasalahan yang terjadi pada PT Telkom Akses Medan yaitu pegawai *human capital management* kurang dalam memperhatikan dan mendukung kesejahteraan karyawannya, beberapa karyawan masih mengalami kesulitan dalam menyeimbangkan waktu antara pekerjaan dan kebutuhan pribadi maupun keluarga. Ketidakseimbangan *work life balance* ini dapat berdampak pada kemampuan karyawan dalam mengelola waktu secara efektif, mengurangi fokus pada pekerjaan, menurunkan kinerja, dan pada akhirnya menurunnya kepuasan kerja pada karyawan.

*Work life balance* merupakan keseimbangan kerja antara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan. Namun, dari seluruh bagian karyawan terdapat 60% karyawan masih harus bekerja di luar jam kantor. Pimpinan dari berbagai divisi sering mengadakan rapat via zoom di malam hari bahkan diluar hari kerja. Karyawan berisiko menghadapi berbagai masalah, seperti kurangnya perhatian terhadap keluarga, kelelahan fisik dan mental, serta kesulitan mengatasi konflik peran sebagai pasangan akibat banyaknya waktu yang dihabiskan di luar rumah atau di tempat kerja.

Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga ini dapat menurunkan fokus kerja, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kepuasan kerja, terutama bagi karyawan perempuan.

Kepuasan kerja karyawan merupakan fenomena yang penting untuk diperhatikan oleh organisasi. Karyawan cenderung merasa puas dengan pekerjaannya jika mereka memiliki pemimpin yang baik dan tingkat disiplin kerja yang tinggi. Kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai sikap yang berkaitan dengan pekerjaan serta faktor-faktor tertentu, seperti gaji, stabilitas pekerjaan, kenyamanan kerja, peluang pengembangan karier, penilaian kerja yang adil, dan hubungan sosial di lingkungan kerja (Rasyid & Tanjung, 2020).

Selain itu, penelitian ini akan mengevaluasi dampak kebijakan kerja fleksibel terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja karyawan. Meskipun kebijakan kerja fleksibel terbukti efektif dalam mendukung keseimbangan kehidupan kerja di berbagai sektor, implementasinya dalam industri telekomunikasi belum banyak dikaji (Sandi & Erlin, 2023). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman dan penerapan kebijakan tersebut di PT. Telkom Akses Medan.

Secara keseluruhan, latar belakang penelitian ini menunjukkan pentingnya *Human Capital Management* dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mendukung program *work-life balance* di PT Telkom Akses Medan. Dengan fokus pada pengalaman karyawan dan konteks organisasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan ilmu dan praktik di bidang manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan beberapa uraian dan fenomena diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul ***“Peran Human Capital Management Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Mendukung Program Work Life Balance Pada Karyawan PT. Telkom Akses Medan”***.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat diidentifikasi dari masalah penelitian ini adalah :

1. *Human Capital Management (HCM)* belum maksimal dalam mengatur fleksibilitas maupun produktivitas karyawan di PT.Telkom Akses Medan, program yang kurang tersusun dalam mengatur setiap kegiatan yang membuat para pegawai tidak maksimal dalam pelaksanaan *work life balance* dalam kegiatan di lingkup pekerjaan.
2. PT Telkom Akses Medan belum memiliki kebijakan yang holistik dan terintegrasi untuk mendukung karyawan mencapai *work-life balance*, yang pada gilirannya mempengaruhi kepuasan kerja mereka.
3. Ketidakpuasan kerja akibat ketidakseimbangan kehidupan dapat menyebabkan stres dan *burnout* pada karyawan, yang akhirnya menurunkan kinerja dan meningkatkan absensi serta *turnover*.

## **1.3. Batasan Masalah**

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan *work-life balance* seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, namun dalam penelitian ini penulis membatasi ruang lingkup pada permasalahan *Human Capital Management*

pada PT Telkom Akses Medan. Adapun batasan lainnya pada objek penelitian ini yaitu seluruh pegawai PT Telkom Akses Medan.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Setelah melihat uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, adanya beberapa variabel-variabel yang masih jarang diteliti. Sehingga mendorong peneliti untuk melakukan penelitian kembali mengenai peranan *human capital management* dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mendukung program *work life balance* pada karyawan dengan perumusan masalah adalah :

1. Apakah *Human Capital Management* (HCM) yang diterapkan di PT Telkom Akses Medan memengaruhi kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah *Human Capital Management* yang diterapkan di PT Telkom Akses Medan mempengaruhi pencapaian *work-life balance* karyawan?
3. Apa hubungan *Human Capital Management* antara Kepuasan Kerja dan *Work Life Balance* pada karyawan PT. Telkom Akses Medan?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai tujuan yang harus dicapai dan mengacu pada rumusan masalah penelitian untuk mengetahui dan mengkaji hal-hal sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *Human Capital Management* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT Telkom Akses Medan.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *Human Capital Management* berpengaruh terhadap pencapaian *work-life balance* pada PT Telkom Akses Medan. .

- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis apa hubungan *Human Capital Management* antara Kepuasan Kerja dan *Work Life Balance* pada karyawan PT. Telkom Akses Medan.

## 1.5 Manfaat Penelitian

Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi peneliti sendiri dan tulisan ini juga dapat berguna secara teoritis maupun praktis yang mengenai manajemen sumber daya manusia:

### 1. Manfaat Teoritis

Sebagai pijakan, referensi dan kaian lebih lanjut pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan Peran *Human Capital Management* dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Mendukung Program *Work-life Balance* Pada Karyawan PT Telkom Akses Medan.

### 2. Manfaat Praktis

#### a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan bagi PT. Telkom Akses Medan dapat memberikan masukan dan informasi yang bermanfaat mengenai Peran *Human Capital Management* Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Mendukung Program *Work Life Balance* Pada Karyawan PT. Telkom Akses Medan.

#### b. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan tambahan pengetahuan dan referensi bagi mahasiswa/I dalam penelitian selanjutnya mengenai Peran *Human Capital Management* Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja dan

Mendukung Program *Work Life Balance* Pada Karyawan PT Telkom Akses Medan.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 *Human Capital Management* (HCM)**

###### **2.1.1.1 Pengertian *Human Capital Management* (HCM)**

Bassi dan McMurrer (2008) mendefinisikan *Human Capital Management* (HCM) sebagai pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk mencapai kualitas terbaik sekaligus memanfaatkan aset tidak berwujud guna menciptakan nilai yang lebih besar bagi organisasi dibandingkan dengan aset berwujud. Menurut (Osman et al., 2022), *Human Capital Management* merupakan langkah strategis untuk mengelola dan meningkatkan kemampuan manusia demi mencapai kinerja yang sangat unggul. *Human Capital Management* berfokus pada pengumpulan, analisis, dan pelaporan data yang dapat digunakan untuk merancang strategi guna memberikan nilai tambah bagi karyawan, baik dalam organisasi maupun perusahaan. Selain itu, (Desta et al., 2022) menyebutkan bahwa *Human Capital Management* adalah pendekatan strategis dan terencana dalam mengelola aspek manusia sebagai aset utama organisasi, di mana nilainya saat ini dapat diukur dan nilainya di masa depan dapat ditingkatkan melalui investasi. (Dewi et al., 2022) menambahkan bahwa peran *Human Capital Management* di institusi menjadi indikator penting untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, karena *human capital* merupakan aset krusial yang tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya.

Menurut (Foli & Caesar, 2023) , *Human Capital Management* (HCM) sangat penting bagi pertumbuhan dan kelangsungan hidup organisasi, karena hal ini mendorong dimulainya proses penilaian dan kepuasan kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Menurut (Osman et al., 2022) ada beberapa hal yang menarik *tentang human capital management*:

1. *Human capital management* menganggap manusia sebagai modal organisasi – sumber daya manusia.
2. *Human capital management* menganggap manusia sebagai sumber daya bernilai tambah yang eksklusif karena pengetahuan, keterampilan, dan keahliannya.
3. Pada tingkat individu, *Human capital management* mewakili pengetahuan, pengalaman, kemampuan dan perilaku seorang karyawan; di sisi lain, pada tingkat unit atau organisasi, *human capital management* mewakili pengetahuan kolektif, pengalaman, kemampuan dan perilaku personel pada tingkat tersebut atau seluruh organisasi.
4. *Human capital management* menekankan pada investasi sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja bisnis.
5. *Human capital management* mengukur, mencatat, dan melaporkan kontribusi orang terhadap keberhasilan suatu organisasi.

### **2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat *Human Capital Management***

#### **2.1.1.2.1 Tujuan *Human Capital Management***

Saimin et al., (2023) berpendapat bahwa tujuan *human capital management* :

1. Meningkatkan produktivitas organisasi: Memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi bekerja secara efektif dan efisien dengan memberikan pelatihan, pengembangan keterampilan, serta sistem penghargaan yang tepat.
2. Mengoptimalkan talenta dan potensi karyawan: Setiap karyawan memiliki keahlian dan potensi unik yang dapat dikembangkan. HCM berfokus pada identifikasi, pengelolaan, dan pengembangan talenta agar mereka dapat memberikan dampak yang lebih besar bagi organisasi.
3. Mendukung retensi karyawan: Tingkat turnover karyawan yang tinggi dapat menjadi tantangan bagi organisasi. HCM berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan dan loyalitas karyawan, sehingga mengurangi angka resignasi.
4. Meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan: Karyawan yang merasa dihargai dan mendapatkan kesejahteraan yang baik cenderung lebih termotivasi dalam bekerja. HCM memastikan bahwa organisasi memberikan manfaat yang cukup, seperti program kesehatan, keseimbangan kerja-hidup, dan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga karyawan dapat bekerja dengan semangat dan dedikasi tinggi.
5. Meningkatkan daya saing organisasi: Organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang unggul akan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan

dan menghadapi tantangan pasar. *Human Capital Management* membantu meningkatkan daya saing organisasi dengan membangun tim yang kompeten, inovatif, dan produktif.

6. Menciptakan budaya organisasi yang positif: *Human Capital Management* berperan dalam membentuk nilai-nilai, etos kerja, serta hubungan kerja yang harmonis di dalam organisasi. Dengan budaya yang kuat, karyawan akan lebih bersemangat dalam bekerja dan memiliki rasa memiliki terhadap perusahaan.
7. Mendukung tujuan jangka panjang organisasi: Mendukung strategi jangka panjang organisasi dengan merancang perencanaan tenaga kerja, program pengembangan kepemimpinan, serta inisiatif inovatif lainnya, HCM memastikan bahwa organisasi memiliki tim yang siap menghadapi masa depan dan mencapai visi perusahaan secara berkelanjutan.

#### **2.1.1.2.2 Manfaat *Human Capital Management***

Mara & Greenberg (2023), berikut manfaat yang terdapat dalam *Human Capital Management* :

1. Meningkatkan produktivitas karyawan: Organisasi dapat memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan, sumber daya, dan dukungan yang mereka butuhkan untuk bekerja secara efisien.
2. Memaksimalkan potensi karyawan: Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terus belajar dan berkembang, mereka dapat mencapai potensi maksimalnya, sehingga memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan organisasi.

3. Mengurangi *turn over* karyawan: *Human Capital Management* membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, dengan memberikan kompensasi yang kompetitif, peluang pengembangan karir, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.
4. Meningkatkan keterlibatan karyawan: Memastikan bahwa organisasi membangun budaya kerja yang positif, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta menciptakan komunikasi yang transparan.
5. Pengambilan keputusan berbasis data: Memanfaatkan teknologi dan analitik untuk mengumpulkan serta menganalisis data terkait sumber daya manusia.

#### **2.1.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi *Human Capital Management***

Winardi (2014) menyatakan bahwa faktor yang menentukan keberhasilan bisnis dalam memandang manusia sebagai modal, adalah :

1. Pengalaman, keterampilan, inovasi dan wawasan.
2. Kemampuannya untuk memahami bagaimana mengelola modal manusia untuk kinerja dan kekayaannya.
3. Pelatihan tentang bagaimana menerapkan prinsip manajemen modal, sebagai suatu metode untuk strategi bisnis dan kinerja.

#### **2.1.1.4 Indikator *Human Capital Management***

Bassi & McMurrer (2008) menyatakan bahwa adapun indikator *human capital management* dan faktor yang mendasarinya :

### 1. *Knowledge Accessibility*

- a. *Availability*: Karyawan memiliki akses ke informasi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas mereka, termasuk panduan kerja dan peralatan yang tersedia, serta prosedur yang memungkinkan mereka mendapatkan pelatihan saat dibutuhkan.
- b. *Collaboration and teamwork*: Kerja tim didorong dan diaktifkan, tempat disediakan bagi orang-orang untuk bertemu secara informal, dan waktu disisihkan bagi orang-orang untuk berbagi dan belajar satu sama lain.
- c. *Information sharing*: Praktik dan tip terbaik dibagikan, ditingkatkan, dan disebarkan ke seluruh departemen.
- d. *System*: Ada sistem dan proses yang mengumpulkan dan menyimpan informasi dan membuatnya tersedia bagi semua karyawan yang mungkin membutuhkannya.

### 2. *Workforce Optimization*

- a. *Processes*: Ada proses yang terdefinisi dengan baik untuk menyelesaikan pekerjaan, karyawan dilatih dengan baik mengenai proses ini, dan upaya dilakukan untuk terus meningkatkan proses ini.
- b. *Conditions*: Karyawan memiliki akses terhadap material dan teknologi yang mereka perlukan agar efektif, dan kondisi kerja berkontribusi terhadap kinerja yang baik.
- c. *Accountability*: Karyawan bertanggung jawab menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, promosi didasarkan pada kompetensi, kinerja buruk dapat

ditangani dengan baik, dan karyawan mempercayai rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.

- d. *Hiring decisions*: Seleksi didasarkan pada persyaratan keterampilan; karyawan baru menerima orientasi, pengenalan, dan penjelasan yang memadai tentang keterampilan yang dibutuhkan; dan karyawan memberikan masukan dalam keputusan perekrutan.
- e. *Systems*: Terdapat sistem dan proses untuk mengelola kinerja dan bakat karyawan. Sistem ini memungkinkan manajer dan pemimpin untuk melihat kemahiran tenaga kerja secara keseluruhan, membantu karyawan mewujudkan potensi kinerja penuh mereka dalam pekerjaan mereka saat ini, mengidentifikasi peluang pengembangan bagi mereka yang mengalami kesulitan kinerja, dan mempersiapkan karyawan yang termotivasi untuk maju dalam bidang karir mereka.

### 3. *Leadership Practices*

- a. *Communication*: Manajer yang terbuka dan jujur dalam komunikasinya; memiliki proses yang efektif untuk mengkomunikasikan berita, strategi, dan tujuan kepada karyawan; dan melakukan pekerjaan dengan baik untuk memberitahu karyawan apa yang diharapkan dari mereka.
- b. *Inclusiveness*: Manajer mencari dan menggunakan masukan karyawan, bekerja sama dengan karyawan, dan memperlakukan mereka dengan hormat.
- c. *Supervisory skills*: Manajer menunjukkan nilai-nilai organisasi menghilangkan hambatan yang tidak perlu dalam menyelesaikan pekerjaan,

memberikan umpan balik yang konstruktif, memberikan penilaian kinerja kepada karyawan, dan menginspirasi kepercayaan diri.

- d. *Executive leadership*: Senior Eksekutif menunjukkan nilai-nilai organisasi, menghilangkan hambatan yang tidak perlu dalam menyelesaikan pekerjaan, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menginspirasi kepercayaan diri.
- e. *Systems*: Sistem dan proses untuk mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin generasi berikutnya dan memastikan transisi kepemimpinan yang lancar.

#### 4. *Career Advancement/Employee Engagement*

- a. *Job design*: Pekerjaan diatur secara efektif, memanfaatkan bakat dan keterampilan karyawan dengan baik, serta menarik dan bermakna. Karyawan mempunyai tanggung jawab yang tepat untuk menentukan cara terbaik melakukan pekerjaan mereka, dan desain pekerjaan yang kreatif digunakan untuk membantu membuat pekerjaan “sesuai” dengan kebutuhan karyawan.
- b. *Commitment to employees*: Pekerjaan karyawan terjamin, karyawan dihargai atas prestasinya, dan karyawan diberi peluang untuk maju.
- c. *Time*: Beban kerja memungkinkan karyawan melakukan pekerjaannya dengan benar, membuat keputusan yang bijaksana, dan mencapai keseimbangan yang tepat antara pekerjaan dan rumah
- d. *Systems*: Sistem dan proses yang membantu mempertahankan karyawan yang berkinerja baik dengan terus mengevaluasi tren keterlibatan karyawan.

Informasi dari sistem ini digunakan untuk menentukan pendorong utama produktivitas dan kepuasan pelanggan.

## **2.1.2 Kepuasan Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins & Judge (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik pekerjaan seperti pekerjaan itu sendiri, bayaran, supervise, teman kerja, dan promosi.

Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda terhadap nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan adanya perbedaan pada individu. Semakin banyak bagian pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi pula Tingkat kepuasannya. Sebaliknya, semakin sedikit pekerjaan yang memenuhi harapan individu, maka Tingkat kepuasan karyawan akan semakin rendah (Jufrizen, 2015). Menurut (Bahagia & Putri, 2021) Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan sangat mempengaruhi kualitas kerja seseorang, semakin puas karyawan atas pekerjaannya semakin baik pula kinerjanya.

Kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai sikap terhadap pekerjaan dan faktor-faktor tertentu seperti gaji, stabilitas kerja, keamanan kerja, peluang promosi, evaluasi kerja yang adil, dan hubungan sosial di tempat kerja (Nurhalizah & Jufrizen, 2020). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja (Nasution & Lesmana, 2019).

Kepuasan kerja memiliki arti krusial dalam menciptakan lingkungan yang baik dalam organisasi, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan yang optimal (Harahap & Nasution, 2023). Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap terhadap pekerjaan yang meliputi gaji, keamanan kerja, promosi jabatan dan hubungan sosial dengan rekan kerja yang lain serta evaluasi kinerja.

Kepuasan kerja adalah reaksi emotif terhadap kondisi kerja, yang sering kali diputuskan oleh seberapa baik hasil memenuhi atau melampaui harapan, misalnya, jika pekerja berpikir bahwa mereka diperlakukan secara tidak adil, menerima remunerasi yang lebih sedikit, mereka lebih cenderung memiliki perasaan negative terhadap pekerjaan mereka, atasan atau rekan kerja (Luthans, 2010).

Berdasarkan dari pendapat peneliti diatas menyimpulkan bahwa kepuasan kerja yaitu sikap tanggapan dan respon terhadap hasil pekerjaan yang telah dikerjakan dengan hasil yang diterima.

### **2.1.2.2 Manfaat Kepuasan Kerja**

Menurut (Robbins, 2011) tujuan dan manfaat kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kinerja Karyawan: Pegawai dengan kepuasan yang tinggi akan berkinerja lebih baik dan hal ini akan mempengaruhi kinerja organisasi.
- 2) Perilaku Organisasi: Karyawan yang merasa puas cenderung berbicara positif tentang organisasi bisnis tempat mereka bekerja, dan karyawan cenderung memberikan lebih banyak pada pekerjaan mereka.

- 3) Kepuasan Pelanggan: Karyawan yang merasa puas cenderung merasa lebih ramah, Bahagia dan tanggap terhadap pelanggan.
- 4) Kehadiran Pegawai: karyawan yang merasa puas tidak akan mengabaikan pekerjaan dan tanggung jawabnya.

Menurut Robbins (2008) menyebutkan bahwa kepuasan kerja dapat memberikan manfaat yang besar bagi suatu Perusahaan atau organisasi apabila karyawan tersebut akan lebih produktif dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya.

### **2.1.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Fortuna (2016) adalah sebagai berikut:

- 1) Jenis pekerjaan: Suatu klasifikasi pekerjaan berdasarkan tugas dan tanggung jawab.
- 2) Rekan kerja: Individua tau sekelompok orang yang bekerja sama dalam satu ruang perusahaan.
- 3) Tunjangan: Mencakup berbagai bentuk seperti tunjangan Kesehatan, makan, transportasi, dll.
- 4) Perlakuan yang adil: Sikaap atau Tindakan yang tidak memihak kepada salah satu pihak.
- 5) Keamanan kerja: Kondisi dimana para pekerja merasa terlindungi dari bahaya selama bekerja.

- 6) Peluang menyumbang gagasan: Kesempatan yang diberikan kepada seseorang untuk memberikan suatu ide, solusi dan pandangan untuk mengambil keputusan.
- 7) Gaji/Upah: Imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai hasil dari balas jasa Perusahaan.
- 8) Pengakuan kinerja: Tindakan yang memberikan penghargaan atau apresiasi kepada karyawan atas pencapaiannya.
- 9) Kesempatan bertumbuh: Peluang yang dimiliki seseorang untuk mengembangkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan.

Menurut Haris et al., (2023) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor karyawan, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, Pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, persepsi, dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja jabatan.
3. Faktor intrinsic, seperti Tingkat kesulitan atau kemudahan serta rasa bangga terhadap tugas, dapat mempengaruhi peningkatan atau penurunan kinerja.

Sedarmayanti (2017) menyebutkan terdapat 8 (delapan) faktor yang dapat digunakan dalam mengukur kepuasan kerja karyawan diantaranya sebagai berikut :

- a. Isi Pekerjaan.
- b. Supervisi.
- c. Manajemen Organisasi.
- d. Berkesempatakn untuk maju.
- e. Gaji dan insentif.
- f. Rekan kerja.
- g. Kondisi Pekerjaan.

As'ad (2012) menyatakan terdapat 10 (sepuluh) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam bekerja diantaranya :

- a. Peluang untuk maju.
- b. Keamanan dalam bekerja.
- c. Gaji atau upah.
- d. Manajemen Perusahaan.
- e. Supervisi.
- f. Faktor intrinsic pekerjaan.
- g. Situasi kerja.
- h. Aspek Sosial.
- i. Komunikasi dan
- j. Fasilitas.

Menurut (Farisi & Pane, 2020) menyebutkan terdapat 5 (lima) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu sebagai berikut :

- a. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan).
- b. *Discrepancies* (perbedaan).

- c. *Value attainment* (keadilan).
- d. *Dispositional/genetic components* (komponen genetic).

Mangkunegara (2000) berpendapat bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebagai berikut :

1. Faktor-faktor yang berkaitan dengan karyawan
  - a. Kecerdasan (*IQ*).
  - b. Kecakapan khusus.
  - c. Umur.
  - d. Jenis kelamin.
  - e. Kondisi fisik.
  - f. Pendidikan.
  - g. Pengalaman kerja.
  - h. Masa kerja.
  - i. Kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, sikap kerja.
2. Faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan
  - a. Jenis pekerjaan.
  - b. Struktur organisasi.
  - c. Kedudukan.
  - d. Pangkat (golongan).
  - e. Mutu pengawasan.
  - f. Jaminan finansial.
  - g. Kesempatan promosi jabatan.
  - h. Interaksi social dan, hubungan kerja.

#### 2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2021) indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan: Aktivitas yang dilakukan seseorang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.
- 2) Upah: Imbalan yang diberikan kepada pekerja sebagai penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukannya.
- 3) Pengawas: Seseorang yang bertanggung jawab untuk mengontrol dan mengawasi kegiatan.
- 4) Rekan Kerja: Orang yang bekerja ditempat yang sama atau dalam perusahaan yang sama.

Menurut (Widodo, 2015) menyatakan Indikator dari kepuasan kerja, anatara lain :

- 1) Pekerjaan itu sendiri: Kualitas dan sifat pekerjaan yang dilakukan, termasuk tantangan dan kepuasan yang dirasakan dari pekerjaan itu.
- 2) Kualitas pengawasan: Sejauh mana pengawasan yang diberikan oleh atasan dirasakan adil, mendukung, dan membantu dalam pekerjaan.
- 3) Hubungan dengan rekan kerja: Kualitas interaksi sosial dan kerjasama yang terjalin di tempat kerja.
- 4) Peluang promosi: Adanya kesempatan untuk berkembang dan memperoleh posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.
- 5) Bayaran: Kompensasi yang diterima oleh karyawan, termasuk gaji, tunjangan, dan insentif lainnya, yang mencerminkan seberapa adil dan memadai penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan.

Menurut Nabawi (2019) indikator indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan, isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
2. Moral kerja, kesepakatan internal yang muncul dari dalam diri individu atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
3. Kedisiplinan, kondisi yang terbentuk melalui serangkaian Tindakan yang mencerminkan nilai-nilai seperti ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan ketertiban.
4. Prestasi kerja, kinerja yang diperoleh seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan yang didasarkan pada keterampilan, kesungguhan, dan waktu yang digunakan.

Harahap & Tirtayasa (2020) berpendapat bahwa dalam kepuasan kerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan 6 (enam) indikator diantaranya yaitu :

- a. Gaji.
- b. Pekerjaan.
- c. Rekan Kerja.
- d. Pimpinan
- e. Promosi.
- f. Lingkungan Kerja

### **2.1.3 Work Life Balance**

#### **2.1.3.1 Pengertian Work Life Balance**

*Work life balance* merupakan salah satu hal penting yang harus diperhatikan oleh sebuah organisasi/ perusahaan ketika akan merencanakan serta merumuskan suatu kebijakan. Pengertian *work life balance* adalah keseimbangan yang terjadi antara kepentingan pekerjaan dan kebutuhan pribadi seseorang (Lumunon et al., 2019). Berdasarkan pemaparan Lumunon dapat dikatakan *work life balance* merupakan keseimbangan yang terjadi antara kepentingan dan kebutuhan.

Kemudian *work life balance* menurut (Tongam et al., 2021) menyatakan bahwa *work life balance* merupakan konsep antara kegiatan individu dalam bekerja mencakup kepuasan, kehidupan berkeluarga, spiritual, dan juga waktu luang sehingga tercipta keseimbangan antara bekerja dan kehidupan pribadi di luar pekerjaan. Sejatinya keseimbangan kehidupan dan bekerja merupakan kondisi yang diinginkan oleh seseorang ketika sudah memasuki dunia pekerjaan.

Menurut (Putri & Amran, 2021) *Work Life Balance* adalah konsep luas yang melibatkan pengaturan prioritas yang tepat anatar pekerjaan (karir dan ambisi) di satu sisi dan kehidupan pribadi (kebahagian, waktu luang, keluarga dan perkembangan spiritual) di sisi lain.

Menurut Jufrizen et al., (2023) keseimbangan kehidupan kerja merupakan konsep yang mengacu pada harmonisasi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi individu. Keseimbangan yang baik antara keduanya dapat memberikan berbagai manfaat bagi karyawan, salah satunya adalah peningkatan kinerja. Keseimbangan

kehidupan kerja merujuk pada hubungan yang penting antara waktu kerja luang dalam upaya mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (Yusnandar, 2022).

Seperti yang kita ketahui teknologi berkembang dengan cepat, maka organisasi perusahaan harus mampu mengimbangnya dengan peningkatan kapasitas karyawannya, agar perkembangan mampu disinergikan dengan target dan tujuan perusahaan. Strategi yang inovatif menjadi suatu keharusan, disamping peran SDM yang terus ditingkatkan dalam upaya peningkatan kinerja, untuk itu Perusahaan harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, kinerja dan aspek-aspek lainnya (Chandra, 2022). Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan adalah hal yang sangat penting bagi setiap karyawan, agar mereka dapat menjalani kehidupan yang harmonis baik dalam hubungan dengan keluarga maupun dalam menjalankan tugas pekerjaan mereka.

Menurut Prayogi et al., (2019) dalam persepsi karyawan keseimbangan pekerjaan merupakan pilihan antara mengatur kewajiban kerja dan kewajiban pribadi, atau tanggung jawab pada keluarga. Sedangkan perusahaan memiliki persepsi yang berbeda, *work life balance* merupakan suatu kondisi yang menantang untuk bisa menciptakan dan mendukung budaya kerja yang berfokus pada pekerjaan ditempat kerja.

Arti dari *work life balance* berdasarkan beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan merupakan suatu keadaan yang seimbang antara pekerjaan yang sedang dilakukan dan kehidupan lain di luar pekerjaan. Lebih dari itu *work life balance* dapat diartikan sebagai kesempatan seorang individu untuk mendapatkan waktu menjalankan

kehidupan pribadinya selain dari waktu bekerja yang telah ditetapkan oleh organisasi/perusahaan.

### **2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat *Work Life Balance***

#### **2.1.3.2.1 Tujuan *Work Life Balance***

Tujuan (Ramdhani & Rasto, 2021) Dalam pandangan ada beberapa tujuan dengan adanya penerapan *Work Life Balance*, diantaranya sebagai berikut :

1. Meningkatkan kesejahteraan individu: Membantu mengurangi stres dan kelelahan akibat beban kerja yang berlebihan. Dengan memberikan waktu yang cukup untuk istirahat, rekreasi, serta aktivitas pribadi, individu dapat menjaga kesehatannya secara fisik maupun mental, sehingga kesejahteraan mereka meningkat.
2. Meningkatkan produktivitas kerja: Ketika individu memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung lebih fokus, energik, dan termotivasi saat bekerja. Dengan kondisi mental dan fisik yang prima, karyawan dapat bekerja lebih efisien, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan hasil kerja.
3. Memperkuat hubungan sosial: Memungkinkan individu untuk memiliki lebih banyak waktu berkualitas bersama keluarga, teman, dan komunitas.
4. Meningkatkan kepuasan hidup: Individu yang dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi cenderung merasa lebih puas dengan hidupnya.
5. Mendukung perkembangan karir dan kehidupan pribadi: Memungkinkan individu untuk tetap berkembang baik dalam karir maupun kehidupan

pribadi. Dengan waktu yang cukup untuk belajar, mengembangkan keterampilan baru, serta mengejar tujuan pribadi, individu dapat mencapai pertumbuhan yang seimbang dalam berbagai aspek kehidupan.

6. Mendorong loyalitas terhadap organisasi: Perusahaan yang mendukung *Work Life Balance* sering kali memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka, mereka akan lebih termotivasi untuk tetap bekerja dan memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan.

Menurut (Marhaeni, 2022) tujuan keseimbangan kehidupan kerja bagi karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan Karyawan
2. Produktivitas
3. Kesejahteraan karyawan
4. Menjaga keseimbangan kehidupan kerja
5. Meningkatkan citra Perusahaan

#### **2.1.3.2.2 Manfaat *Work Life Balance***

Manfaat (Fotiadis et al., 2019) Dalam pandangan ada beberapa manfaat dengan adanya penerapan *Work Life Balance*, diantaranya sebagai berikut :

1. Mengurangi biaya dan beban terkait dengan rekrutmen dan ketiakhadiran.
2. Meningkatkan perekrutan tenaga kerja, Tingkat kinerja pegawai dan tingkat keterlibatan pegawai.
3. Mensejahterahkan pegawai dengan psikologis yang lebih tinggi.

Membantu mengukur tingkat kontribusi, baik secara langsung maupun tidak, menurut (Bahar & Prasetyo, 2021) ada beberapa manfaat *Work Life Balance*, diantaranya sebagai berikut :

1. Efektif dalam penyelesaian segala masalah pribadi.
2. Dapat mengurangi beban kerja pegawai lainnya.
3. Menciptakan lingkungan kerja dan kehidupan yang seimbang dapat menjadikan factor strategis utama dalam menarik dan mempertahankan pegawai yang paling berbakat.
4. Memberikan kesejahteraan terhadap pegawai seperti perawatan yang diberikan kepada pegawai lansia yang tetap aktif di tempat kerja, bonus saat tidak bekerja seperti liburan, kompensasi sakit, asuransi dan masih banyak layanan lainnya.

Sedangkan menurut (Larasati et al., 2019) manfaat *Work Life Balance*, adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan kepuasan dan loyalitas kerja pegawai: Karyawan yang memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih puas dengan pekerjaannya.
2. Meningkatkan prestasi kerja: *Work Life Balance* yang baik memungkinkan karyawan untuk bekerja dalam kondisi yang lebih optimal, mengurangi stres, dan meningkatkan fokus. Dengan begitu, kualitas dan efisiensi kerja meningkat, yang berdampak pada pencapaian target individu dan organisasi.

3. Mengurangi biaya akibat *turnover*, absensi, rekrutmen dan seleksi: Ketika karyawan merasa bahagia dan nyaman dalam pekerjaannya, tingkat pengunduran diri (*turnover*) akan berkurang. Hal ini berdampak pada penghematan biaya dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan baru, serta mengurangi tingkat absensi akibat stres atau kelelahan kerja.
4. Meningkatkan produktivitas organisasi: Karyawan yang memiliki *Work Life Balance* yang baik lebih berenergi dan termotivasi dalam bekerja. Hal ini berdampak pada peningkatan produktivitas organisasi secara keseluruhan, karena karyawan dapat memberikan kontribusi terbaik mereka.
5. Meningkatkan pegawai yang berbakat: Organisasi yang menerapkan kebijakan *Work Life Balance* sering kali menjadi tempat kerja yang lebih menarik bagi individu berbakat. Dengan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, perusahaan dapat menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.
6. Memberikan inovasi produktif melalui peningkatan keterlibatan pegawai: Ketika karyawan merasa lebih seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung lebih kreatif dan inovatif dalam pekerjaannya. Dengan tingkat keterlibatan yang tinggi, karyawan dapat memberikan ide-ide segar yang berkontribusi pada pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi.

### 2.1.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Menurut (Wolor et al., 2020) faktor – faktor yang dapat mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja atau *Work Life Balance*, adalah :

1. Faktor individual, meliputi individu itu sendiri yang berkaitan dengan kepribadian, kesejahteraan dan *emotional intelligence*.
2. Faktor keluarga, yang meliputi pengaturan perawatan anak, dukungan keluarga dan faktor keluarga lainnya.

Faktor kehidupan sosial, individu juga memiliki tanggung jawab terhadap kelompok Masyarakat, menurut (Anugrah & Priyambodo, 2021) faktor – faktor yang dapat mempengaruhi *Work Life Balance*, adalah :

1. Waktu, faktor ini mencakup sedikit banyaknya waktu yang digunakan di lokasi pekerjaan atau sedikit banyaknya waktu yang digunakan untuk kehidupan pribadi.
2. Rencana kegiatan, hal ini dapat mempengaruhi *Work Life Balance* jika jadwal yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dibandingkan untuk waktu pribadi.
3. Kelelahan, faktor ini menjadi kondisi penentu yang mana dapat dikatakan sebagai penurunan kapasitas yang dimiliki individu untuk bekerja dan mengalami penurunan efisiensi produktivitas kerja.

Dan menurut (Uresha, 2020) faktor – faktor yang dapat mempengaruhi *Work Life Balance*, yaitu :

1. **Beban kerja yang tinggi:** Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres dan kelelahan, sehingga mengganggu keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
2. **Jam kerja yang panjang:** Jam kerja yang melebihi batas wajar dapat mengurangi waktu untuk keluarga, istirahat, serta aktivitas pribadi, yang berdampak pada kesehatan fisik dan mental.
3. **Kurangnya dukungan manajerial:** Tanpa dukungan dari atasan atau manajemen, karyawan mungkin mengalami kesulitan dalam mengatur tugas dan menemukan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
4. **Keterlibatan kerja yang lebih besar:** Karyawan yang terlalu terlibat dalam pekerjaan dapat mengalami kesulitan memisahkan kehidupan profesional dan pribadi, yang berpotensi menyebabkan *burnout*.
5. **Usia:** Faktor usia memengaruhi kebutuhan dan prioritas individu dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya, karyawan muda mungkin lebih fokus pada karir, sementara karyawan yang lebih tua cenderung mencari keseimbangan lebih baik.
6. **Status perkawinan:** Individu yang sudah menikah memiliki tanggung jawab tambahan dalam keluarga, yang dapat mempengaruhi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka.
7. **Jumlah anak:** Semakin banyak anak yang dimiliki, semakin besar tanggung jawab yang harus ditanggung individu di luar pekerjaan, sehingga menuntut manajemen waktu yang lebih baik.

8. Kurangnya dukungan keluarga: Dukungan dari pasangan atau anggota keluarga lainnya sangat penting dalam menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kurangnya dukungan dapat meningkatkan tingkat stres individu.
9. Berbagai peran lainnya yang dilakukan individu: Selain sebagai pekerja, seseorang mungkin memiliki peran lain, seperti orang tua, mahasiswa, atau anggota komunitas. Banyaknya peran ini dapat mempengaruhi kemampuan individu dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

#### **2.1.3.4 Indikator *Work Life Balance***

Menurut (McDonald & Bradley, 2017) Adapun indikator *Work Life Balance* adalah:

1. Keseimbangan waktu.  
Menjaga keseimbangan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat penting untuk kesejahteraan pegawai serta produktivitas mereka.
2. Keseimbangan keterlibatan.  
Mencapai keseimbangan antara keterlibatan psikologis dalam pekerjaan dan komitmen di luar pekerjaan adalah kunci untuk mempertahankan kesejahteraan secara keseluruhan.
3. Keseimbangan kepuasan kerja.  
Mencapai keseimbangan kepuasan kerja merupakan tujuan penting untuk meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas di tempat kerja.

## **2.2. Kerangka Konseptual**

Kerangka dalam penelitian ini adalah berdasarkan teori *human capital management* serta peranannya dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mendukung program *work life balance* pada karyawan di PT Telkom Akses Medan. Menurut Ivan, Brata, Wening (2023) *Human capital* dapat memberikan gambaran kemampuan kolektif suatu perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik ketika menghadapi masalah berdasarkan kemampuan intelektual yang dimiliki oleh orang-orang di dalam perusahaan tersebut. Selain itu, peran dari *Human Capital* dapat berjalan dengan baik jika didukung dengan sistem manajemen yang baik. Manajemen sendiri merupakan ilmu dan upaya yang dilakukan untuk memanfaatkan sumberdaya yang ada secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai suatu tujuan (Susan, 2019).

### **2.2.1 Pengaruh *Human Capital Management* Terhadap Kepuasan Kerja**

*Human Capital Management* merupakan komponen utama dalam suatu organisasi yang berperan aktif dalam menjalankan tugas, fungsi, dan seluruh kegiatan yang ada. Dengan perkembangan zaman, setiap lembaga atau instansi dituntut untuk memiliki *Human Capital* yang berkualitas dan kompeten. Oleh karena itu, pengelolaan *Human Capital Management* perlu dilakukan secara efektif.

*Human Capital Management* (HCM) memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sebagaimana dibuktikan oleh berbagai penelitian. *Human Capital Management*, yang mencakup pengelolaan sumber daya manusia secara strategis untuk mengembangkan potensi karyawan, berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan kesejahteraan. Seperti pada penelitian (Setiono, 2014) yang menyatakan bahwa *human*

*capital management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel *human capital* terhadap kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *human capital* dan semakin baik akan meningkatkan kepuasan kerja. Variabel *human capital* memberi pengaruh yang lebih besar dari pada lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja (Kasmawati, 2018).

### **2.2.2 Pengaruh *Human Capital Management* Terhadap *Work Life Balance***

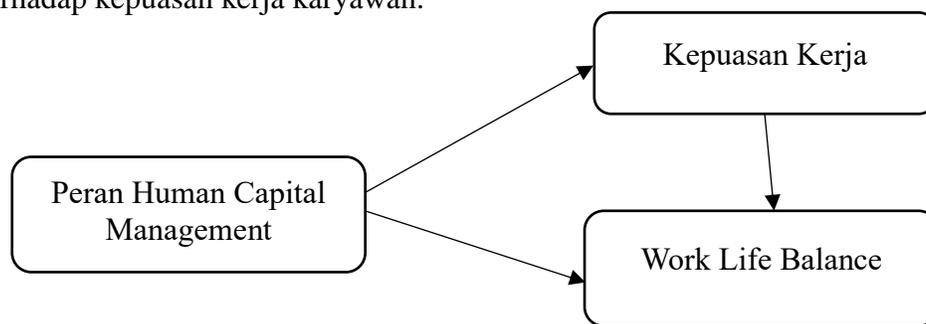
*Human Capital Management* yang efektif tidak hanya memperhatikan aspek profesional, tetapi juga kesejahteraan pribadi karyawan. Dengan demikian, penerapan strategi *Human Capital Management* yang baik dapat menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa perhatian terhadap *Human Capital Management* adalah langkah penting untuk mencapai work-life balance yang optimal dalam sebuah organisasi. Namun, penelitian yang secara spesifik menyatakan bahwa *Human Capital Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance* (Tawakal & Ridwan, 2024).

### **2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Work Life Balance***

Menurut Handoko dalam (Badriyah, 2018) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan para karyawannya memandang pekerjaan mereka, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hasil survey dari Jobstreet.com tahun 2014 (JobStreet, 2018) menunjukkan sebanyak 73% karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor. Faktor yang memiliki pengaruh paling

besar ialah tidak memiliki work-life balance, sebanyak 85% koresponden mengaku tidak memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Wenno, 2018) Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara *work life balance* dan kepuasan kerja dengan menggunakan metode kuantitatif dengan teknik korelasi *Product Moment* dari Carl Pearson. Penelitian ini menyatakan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara *work life balance* dan kepuasan kerja. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Rondonuwu et al., 2018) bahwa *work life balance* juga berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.



**Gambar 2.1 Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat preduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Hipotesis merupakan kebenaran yang masih harus diuji. Oleh karena itu hipotesis berfungsi sebagai cara untuk menguji kebenaran (Hendryadi & Suryani, 2015).

Dalam penelitian ini memiliki beberapa hipotesis sebagai berikut :

1. Peran *Human Capital Management* berpengaruh positif signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan PT Telkom Akses Medan.
2. Peran *Human Capital Management* berpengaruh positif signifikan dalam mendukung program work life balance pada karyawan PT Telkom Akses Medan.
3. Hubungan *Human Capital Management* antara Kepuasan Kerja terhadap *Work Life Balance* berpengaruh positif signifikan pada karyawan PT Telkom Akses Medan.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dilihat dari cara penjabarannya dan bertujuan untuk membuktikannya adanya pengaruh antara variabel bebas *Human Capital Management* (X) terhadap variabel terikat yakni Kepuasan Kerja (Y1) Dan *Work Life Balance* (Y2). Dalam penelitian ini menggunakan jenis pendekatan asosiatif dan kuantitatif, pendekatan asosiatif adalah suatu pendekatan dimana untuk mengetahui bahwa adanya hubungan pengaruh atau pengaruh diantara kedua variabel yaitu variabel bebas (*Independene Variable*) dan variabel terikat (*Dependen Variable*). Kemudian data dikumpulkan dalam bentuk kuantitatif.

Menurut (Sugiyono, 2019) pendekatan asosiatif adalah pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih. Menurut (Sugiyono, 2019) metode kuantitatif juga dapat diartikan metode penelitian yang berlandaskan filsafat positif, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data melalui instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif / statistic dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

#### **3.2 Defenisi Operasional Variabel**

Defenisi opsional bertujuan untuk melihat sejauh mana variable ini menjadi defenisi operasional adalah :

### 3.2.1 *Human Capital Management* (X)

Menurut (Osman et al., 2022), *Human Capital Management* merupakan langkah strategis untuk mengelola dan meningkatkan kemampuan manusia demi mencapai kinerja yang sangat unggul. *Human Capital Management* berfokus pada pengumpulan, analisis, dan pelaporan data yang dapat digunakan untuk merancang strategi guna memberikan nilai tambah bagi karyawan, baik dalam organisasi maupun perusahaan. Indikator *human capital management* menurut (Desta et al., 2022) yaitu :

**Tabel 3.1**  
**Indikator *Human Capital Management***

No	Indikator
1	Knowledge Accessibility
2	Workforce Optimization
3	Leadership Practices
4	Career Advancement

*Sumber* : Bassi & McMurrer (2008)

### 3.2.2 *Kepuasan Kerja* (Y1)

*Kepuasan kerja* Menurut (Sunarta, 2019) *Kepuasan kerja* adalah ungkapan senang secara afeksi atau kesenjanjangan antara apa yang diterima dan apa yang diharapkan. *Kepuasan* yang diyakini oleh setiap individu dapat berbeda antara satu dan lainnya tergantung dari nilai yang ditanamkan.

**Tabel 3.2**  
**Indikator *Kepuasan Kerja***

No	Indikator
1	Pekerjaan itu sendiri.
2	Kualitas Pengawasan.
3	Hubungan dengan rekan kerja.
4	Peluang promosi.
5	Bayaran.

*Sumber* : Widodo (2015)

### 3.2.3 Work Life Balance (Y2)

*Work life balance* adalah keseimbangan antara kepentingan pekerjaan dan kebutuhan pribadi seseorang (Lumunon et al., 2019). Dapat diartikan *work life balance* adalah keseimbangan antara peran sebagai karyawan/ pekerja dan kehidupan pribadi.

**Tabel 3.3**  
**Indikator *Work Life Balance***

No	Indikator
1	Keseimbangan waktu.
2	Keseimbangan keterlibatan.
3	Keseimbangan kepuasan.

Sumber : McDonald & Bradley (2017)

## 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

### 3.3.1 Tempat Penelitian

Pada penelitian ini, lokasi yang dipilih adalah PT Telkom Akses Medan yang beralamat di Jl. Gaharu No. 1 Kota Medan Provinsi Sumatera Utara, kode pos 20235.

### 3.3.2 Waktu Penelitian

**Tabel 3.4. Rincian Waktu Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	Oktober 2024				November 2024				Desember 2024				Januari 2025				Februari 2025				Maret 2025				April 2025			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul																												
2	Prariset Penelitian																												
3	Penyusunan Proposal																												
4	Bimbingan Proposal																												



10	Procurement Regional Sumatera	7
11	Regional Sumatera	1
12	Shared Service Medan	23
13	TA Medan	1
<b>Grand Total</b>		<b>377</b>

Sumber: PT. Telkom Akses Medan

### 3.4.2 Sampel

Pada penelitian ini peneliti akan mengambil sampel penelitian menggunakan metode *probability sampling*. (Sugiyono, 2019) menjelaskan bahwa sampel merupakan sekumpulan kecil individu atau elemen yang diambil dari populasi secara terstruktur berdasarkan prosedur tertentu. Sampel ini dipilih untuk mewakili karakteristik keseluruhan populasi yang sedang diteliti. Apabila populasi penelitian berjumlah besar dan tidak memungkinkan untuk menjangkau seluruh anggotanya, misalnya karena keterbatasan biaya, tenaga, atau waktu, maka pengambilan sampel menjadi Solusi yang tepat. Oleh karena jumlah karyawan yang cukup banyak, penelitian ini menerapkan metode *probability sampling*, khususnya *random sampling*, untuk memastikan setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai sampel.

Menurut penjelasan tersebut, sampel merujuk pada bagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang dianggap mewakili keseluruhan populasi. Untuk menentukan ukuran sampel yang tepat, dapat digunakan rumus Slovin (Umar, 2002).

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

**Keterangan:**

**n** : Jumlah sampel yang dibutuhkan

**N** : Ukuran populasi (jumlah total anggota populasi)

**e** : Tingkat presisi atau margin of error (contoh: 10% = 0,1)

$$n = \frac{377}{1+377(0.1)^2}$$

$$n = \frac{377}{1+3.77} = \frac{377}{4.77} = 79.03 \text{ dibulatkan } 79$$

**3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Pada penelitian ini, data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Umumnya, kuesioner tersebut disebarakan secara tertutup. Metode pengukuran yang digunakan adalah skala Likert, yang dirancang untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap suatu pernyataan atau pertanyaan. Tingkat persetujuan tersebut disusun dalam gradasi, mulai dari sangat positif hingga sangat negatif, dengan pembagian skor sebagai berikut: Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Netral (3), Setuju (4), dan Sangat Setuju (5). Responden diminta untuk memilih jawaban dengan melingkari nomor pada pilihan ganda atau memberi tanda centang pada tabel yang disediakan sesuai dengan penilaiannya.

**Tabel 3.6 Instrumen Skala Likert**

Keterangan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3

Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### 3.6 Teknik Analisis Data

#### 3.6.1 Analisis Data Kuantitatif

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kuantitatif, yaitu metode yang memanfaatkan bantuan statistik untuk mengolah dan menghitung data numerik. Proses ini bertujuan untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan dan menarik kesimpulan berdasarkan hasil pengujian tersebut.

#### 3.6.2 Analisis Data Menggunakan *Partial Least Square* (PLS)

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis statistik *Partial Least Square - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Metode ini digunakan untuk menganalisis hubungan jalur (path) antara variabel laten. Pendekatan ini mengintegrasikan dua model utama, yaitu model pengukuran dan model struktural. Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas data, sedangkan model struktural berfungsi untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel serta menguji hipotesis dengan pendekatan prediktif.

Tujuan utama penggunaan metode *Partial Least Square* (PLS) adalah untuk melakukan analisis prediktif. Metode ini digunakan untuk memprediksi hubungan antar konstruk dalam sebuah model penelitian. Selain itu, PLS juga membantu peneliti dalam memperoleh nilai variabel laten yang digunakan sebagai dasar dalam proses prediksi. Variabel laten sendiri merupakan kombinasi linear dari indikator-indikator yang merepresentasikannya. *Weight estimate* dilakukan dengan membangun skor

untuk variabel laten berdasarkan spesifikasi model. Model ini terdiri dari inner model (yang menggambarkan hubungan struktural antar variabel laten) dan outer model (yang menunjukkan hubungan antara indikator dan konstraknya). Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi *normal multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (1) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (2) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (1) koefisien determinasi (R-square). R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen).; (2) F-square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen); dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) pengaruh langsung (*direct effect*); (b) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan (c) *total effect* (Juliandi, 2018) . Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### **3.6.2.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Analisis model pengukuran atau *outer model* bertujuan untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian memenuhi kriteria kelayakan, yaitu validitas dan reliabilitas. Tahap ini berfokus pada spesifikasi hubungan antara variabel laten dan indikator-indikatornya, sehingga dapat memastikan bahwa setiap indikator secara tepat merepresentasikan konstruk yang diukur. Salah satu metode yang digunakan dalam analisis outer model ini adalah uji validitas diskriminan (*discriminant validity*), sebagaimana dijelaskan oleh (Juliandi, 2018).

#### **3.6.2.1.1 Construct reliability and validity**

Uji validitas dan reliabilitas konstruk dilakukan untuk menilai sejauh mana sebuah konstruk dapat diandalkan. Keandalan skor konstruk harus berada pada tingkat yang memadai. Kriteria untuk menentukan validitas dan reliabilitas konstruk dapat dilihat dari nilai composite reliability, yang harus > dari 0,6 (Juliandi, 2018).

#### **3.6.2.1.2 Discriminant Validity**

Validitas diskriminan mengacu pada kemampuan suatu konstruk untuk menunjukkan perbedaan yang jelas dan unik dibandingkan dengan konstruk lainnya. Salah satu metode pengukuran terbaru yang dianggap paling efektif adalah melalui Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Sebuah konstruk dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai HTMT-nya < 0.90 (Juliandi, 2018).

### **3.6.2.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)**

Analisis model struktural (*inner model*), yang juga dikenal sebagai *inner relation*, *structural model*, atau *substantive theory*, berfungsi untuk menjelaskan hubungan antar

variabel laten yang didasarkan pada teori substantif. Evaluasi model ini dilakukan melalui tiga jenis pengujian utama, yaitu: (1) nilai R-square untuk menilai kekuatan prediktif model; (2) F-square untuk mengukur besarnya efek masing-masing variabel; dan (3) pengujian hipotesis yang meliputi (a) efek langsung (*direct effect*), (b) efek tidak langsung (*indirect effect*), dan (c) efek total (*total effect*) sebagaimana dijelaskan oleh (Juliandi, 2018b).

### 3.7 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis mencakup tiga jenis analisis utama, yaitu: (a) efek langsung (*direct effect*), (b) efek tidak langsung (*indirect effect*), dan (c) efek keseluruhan (*total effect*).

#### 1. Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)

Analisis pengaruh langsung bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai hubungan langsung antara variabel independen (eksogen) dan variabel dependen (endogen) (Juliandi, 2018). Pengujian ini didasarkan pada dua kriteria utama:

Koefisien Jalur (*Path Coefficient*):

- a. Jika nilai koefisien jalur positif, maka hubungan antar variabel bersifat searah—peningkatan pada variabel eksogen akan meningkatkan variabel endogen.
- b. Jika nilai koefisien jalur negatif, maka hubungan antar variabel bersifat berlawanan arah—peningkatan pada variabel eksogen akan menurunkan variabel endogen.

Nilai Probabilitas/Signifikansi (P-Value):

- a. P-Value < 0,05 menunjukkan pengaruh signifikan.
- b. P-Value > 0,05 menunjukkan pengaruh tidak signifikan.

## **2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

Analisis pengaruh tidak langsung digunakan untuk menguji hipotesis bahwa variabel eksogen memengaruhi variabel endogen melalui variabel mediator (*variabel intervening*) (Juliandi, 2018) Kriteria pengujian meliputi:

- a. Jika  $P\text{-Value} < 0,05$ , variabel mediator secara signifikan memediasi hubungan antara variabel eksogen dan endogen, sehingga pengaruhnya tidak langsung.
- b. Jika  $P\text{-Value} > 0,05$ , variabel mediator tidak memiliki efek signifikan, sehingga hubungan antar variabel bersifat langsung tanpa mediasi.

## **3. Pengaruh Total (*Total Effect*)**

Pengaruh total merupakan akumulasi dari pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018). Analisis ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana variabel eksogen memengaruhi variabel endogen secara keseluruhan, baik secara langsung maupun melalui variabel mediator.

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengelola data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pertanyaan untuk variabel *Human Capital Management* (X), 10 pertanyaan untuk Kepuasan kerja (Y1), dan 9 pertanyaan untuk *Work Life Balance* (Y2). Angket yang disebarkan ini diberikan kepada 79 orang responden karyawan PT Telkom Akses Medan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

##### 3.1.2 Identitas Responden

##### 3.1.3 Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.1**  
**Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Laki Laki	32	40,5%
2	Perempuan	47	59,5%
TOTAL		79	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.1 di atas bisa dilihat bahwa presentase responden terdiri dari 32 (40,5%) orang laki-laki dan Perempuan sebanyak 47 (59,5%) orang. Bisa di tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah perempuan pada karyawan PT Telkom Akses Medan.

#### 4.1.2.2 Identitas Berdasarkan Umur

**Tabel 4.2**  
**Umur Responden**

No	Umur	Jumlah	Presentase
1	<25 Tahun	14	17,7%
2	25-40 Tahun	61	77,2%
3	>40 Tahun	4	5,1%
TOTAL		79	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa responden terdiri karyawan yang berumur <25 tahun sebanyak 14 orang (17,7%), berumur 25-40 tahun sebanyak 61 orang (77,2%), dan yang berumur >40 tahun sebanyak 4 orang (5,1%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang berumur rentang umur 25 sampai 40 tahun pada karyawn PT. Telkom Akses Medan.

#### 4.1.2.3 Identitas Berdasarkan Tingkat Pendidikan

**Tabel 4.3**  
**Tingkat Pendidikan Responden**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase
1	SMA/SMK	22	26,6%
2	D3	9	11,4%
3	S1	48	62%
TOTAL		79	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.3 diatas dilihat bahwa responden terdiri dari karyawan yang berlatar belakang Pendidikan SMA/SMK sebanyak 22 orang (26,6%), pendidikan D3 sebanyak 9 orang (11,4%) dan pendidikan S1 yaitu sebanyak 48 orang (62%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang berlatar belakang Pendidikan Strata-1 pada karyawan PT Telkom Akses Medan.

#### 4.1.2.4 Identitas Berdasarkan Lama Bekerja

**Tabel 4.4**

**Lama Bekerja Responden**

No	Lama Bekerja	Jumlah	Presentase
1	<5 Tahun	25	31,6%
2	5-10 Tahun	38	48,1%
3	>10 Tahun	16	20,3%
TOTAL		79	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa responden terdiri dari karyawan yang lama bekerja >5 tahun sebanyak 25 orang (31,6%), lama bekerja 5-10 tahun sebanyak 38 orang (48,1%), lama bekerja lebih dari 10 tahun yaitu sebanyak 16 orang (30,3%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang berumur rentang waktu 5 sampai 10 tahun pada karyawan PT Telkom Akses Medan.

#### 4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 3 variabel yaitu *Human Capital Management* (X), Kepuasan kerja (Y1), dan *Work Life Balance* (Y2). Deskripsi dari

pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden.

### 3.1.3.1 Variabel *Human Capital Management* (X)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Telkom Akses Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Human Capital Management* sebagai berikut :

**Tabel 4.5**  
**Skor Angket Untuk Variabel *Human Capital Management* (X)**

Item	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X.1	-	-	1	1,3	9	11,4	34	43,0	35	44,3	79	100,0
X.2	-	-	1	1,3	6	7,6	40	50,6	32	40,5	79	100,0
X.3	-	-	5	6,3	5	6,3	41	51,9	28	35,4	79	100,0
X.4	-	-	3	3,8	6	7,6	39	49,4	31	39,2	79	100,0
X.5	-	-	1	1,3	8	10,1	40	50,6	30	38,0	79	100,0
X.6	-	-	1	1,3	8	10,1	34	43,0	36	45,6	79	100,0
X.7	-	-	-	-	6	7,6	45	57,0	28	35,4	79	100,0
X.8	-	-	-	-	5	6,3	40	50,6	34	43,0	79	100,0

Data Penelitian Diolah (2025)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *Human Capital Management* adalah :

1. Jawaban responden Saya mudah mengakses informasi dan sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 (44,3%) responden.
2. Jawaban responden Perusahaan menyediakan pelatihan dan pengembangan yang mendukung peningkatan keterampilan saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 40 (50,6%) responden.

3. Jawaban responden Beban kerja saya didistribusikan secara adil dan sesuai dengan kapasitas saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 41 (51,9%) responden.
4. Jawaban responden Perusahaan memberikan fasilitas dan alat kerja yang mendukung produktivitas saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 39 (49,4%) responden.
5. Jawaban responden Saya merasa dihargai dan didukung oleh pemimpin saya dalam pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 40 (50,6%) responden.
6. Jawaban responden pemimpin perusahaan saya terbuka terhadap masukan dan umpan balik dari karyawan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 (45,6%) responden.
7. Jawaban responden Saya mendapat dukungan dari perusahaan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 (57,0%) responden.
8. Jawaban responden Saya memiliki kesempatan untuk berkembang dan naik jabatan di perusahaan ini, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 40 (50,6%) responden.

### **3.1.3.2 Variabel Kepuasan kerja (Y1)**

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Telkom Akses Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kepuasan kerja sebagai berikut :

**Tabel 4.6**  
**Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan kerja (Y1)**

Item	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Y1.1	-	-	-	-	8	10,1	39	49,4	32	40,5	79	100,0
Y1.2	-	-	-	-	6	7,6	36	45,6	37	46,8	79	100,0
Y1.3	-	-	4	5,1	5	6,3	40	50,6	30	38,0	79	100,0
Y1.4	-	-	2	2,5	4	5,1	45	57,0	28	35,4	79	100,0
Y1.5	-	-	1	1,3	9	11,4	41	51,9	28	35,4	79	100,0
Y1.6	-	-	1	1,3	6	7,6	37	46,8	35	44,3	79	100,0
Y1.7	-	-	-	-	7	8,9	39	49,4	33	41,8	79	100,0
Y1.8	-	-	-	-	5	6,3	38	48,1	36	45,6	79	100,0
Y1.9	-	-	4	5,1	4	5,1	42	53,2	29	36,7	79	100,0
Y1.10	-	-	2	2,5	5	6,3	44	55,7	28	35,4	79	100,0

Data Penelitian Diolah (2025)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kepuasan kerja adalah :

1. Jawaban responden Saya senang dengan pekerjaan saya sendiri karena sesuai dengan harapan saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 39 (49,4%) responden.
2. Jawaban responden Saya senang dengan pekerjaan saya saat ini karena sesuai dengan kemampuan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 37 (46,8%) responden.
3. Jawaban responden Saya merasa nyaman bekerja karena atasan saya memperhatikan kondisi bawahannya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 40 (50,6%) responden.
4. Jawaban responden Pimpinan memberikan dukungan pada bawahannya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 (57,0%) responden.

5. Jawaban responden Rekan kerja saya bisa diajak bekerjasama dengan baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 41 (51,9%) responden.
6. Jawaban responden Rekan kerja saya selalu memberikan dukungan kepada saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 37 (46,8%) responden.
7. Jawaban responden Saya puas dengan kesempatan untuk memperoleh promosi kenaikan jabatan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 39 (39,4%) responden.
8. Jawaban responden Perusahaan saya memberikan kesempatan adil dalam promosi jabatan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 (48,1%) responden.
9. Jawaban responden Saya merasa dibayar secara adil sesuai pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42 (53,2%) responden.
10. Jawaban responden Penghasilan yang saya peroleh dapat membuat semangat kerja meningkat, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 44 (55,7%) responden.

### **3.1.3.3 Variabel *Work Life Balance* (Y2)**

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Telkom Akses Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Work Life Balance* sebagai berikut :

**Tabel 4.7**  
**Skor Angket Untuk Variabel *Work Life Balance* (Y2)**

Item	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Y2.1	-	-	-	-	4	5,1	33	41,8	42	53,2	79	100,0
Y2.2	-	-	-	-	6	7,6	33	41,8	40	50,6	79	100,0
Y2.3	-	-	2	2,5	8	10,1	35	44,3	34	43,0	79	100,0
Y2.4	-	-	1	1,3	5	6,3	35	44,3	38	48,1	79	100,0
Y2.5	-	-	2	2,5	6	7,6	35	44,3	36	45,6	79	100,0
Y2.6	-	-	2	2,5	4	5,1	33	41,8	40	50,6	79	100,0
Y2.7	-	-	1	1,3	6	7,6	38	48,1	34	43,0	79	100,0
Y2.8	-	-	-	-	4	5,1	38	48,1	37	46,8	79	100,0
Y2.9	-	-	1	1,3	3	3,8	37	46,8	38	48,1	79	100,0

Data Penelitian Diolah (2025)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataandari variabel *Work Life Balance* adalah :

1. Jawaban responden Saya masih bersemangat untuk melakukan berbagai hal lain yang saya inginkan setelah pulang kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 42 (53,2%) responden.
2. Jawaban responden Saya dapat melakukan hal-hal pribadi setelah saya pulang kantor, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 (50,6%) responden.
3. Jawaban responden Saya tidak mengabaikan kebutuhan pribadi saya meskipun terdapat tuntutan pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 35 (44,3%) responden.
4. Jawaban responden Saya memiliki waktu untuk berolahraga, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 (48,1%) responden.

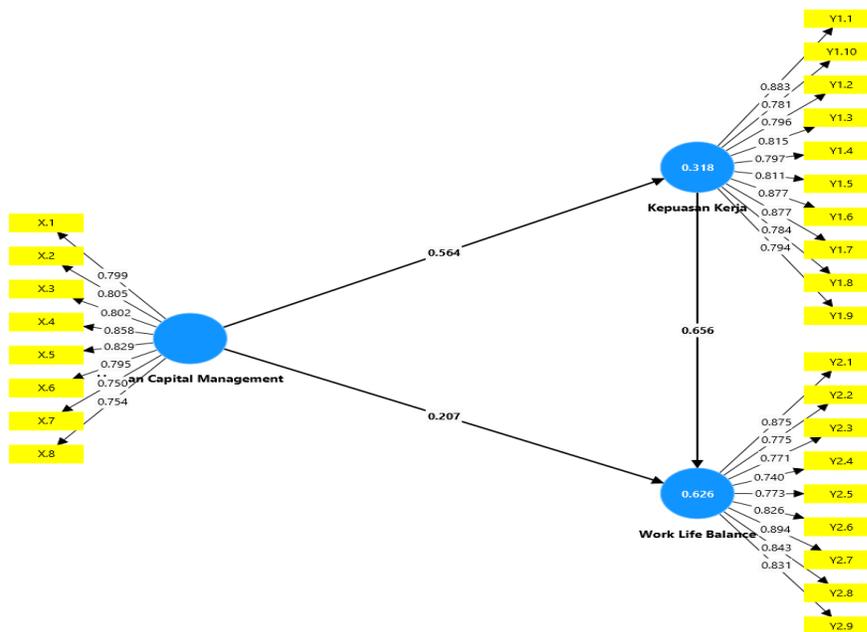
5. Jawaban responden Saya biasanya tidak bekerja lebih dari 6 hari dalam 1 minggu, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 (45,6%) responden.
6. Jawaban responden Saya dapat mengambil cuti atau liburan dengan mudah tanpa terlalu banyak gangguan dari pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 (50,6%) responden.
7. Jawaban responden Saya sangat menyukai suasana dalam pekerjaan mendukung aktivitas saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 (48,1%) responden.
8. Jawaban responden Saya merasa kehidupan pribadi saya memberikan kekuatan atau semangat dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 (48,1%) responden.
9. Jawaban responden Saya merasa kehidupan pribadi membuat saya merasa siap untuk bekerja di hari berikutnya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 (48,15%) responden.

#### **4.2.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

##### **1) *Construct Reability and Validity***

###### **a. *Convergent Validity***

Convergent Validity dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* pada *loading Factor* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,5 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.



**Gambar 4.1 Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model**

Indikator konstruk pada variabel pada *Human Capital Management* berjumlah 8 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading faktor pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.8**  
***Convergent Validity Human Capital Management***

<b>Indikator</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>Rule of Thumb</b>	<b>Keterangan</b>
X.1	0.799	0.50	Valid
X.2	0.805	0.50	Valid
X.3	0.802	0.50	Valid
X.4	0.858	0.50	Valid
X.5	0.829	0.50	Valid
X.6	0.795	0.50	Valid
X.7	0.750	0.50	Valid
X.8	0.754	0.50	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2025)

Indikator konstruk pada variabel Kepuasan Kerja berjumlah 10 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading faktor pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.9**  
***Convergent Validity Kepuasan Kerja***

<b>Indikator</b>	<b><i>Loading Factor</i></b>	<b><i>Rule of Thumb</i></b>	<b>Keterangan</b>
Y1.1	0.883	0.50	Valid
Y1.2	0.796	0.50	Valid
Y1.3	0.815	0.50	Valid
Y1.4	0.797	0.50	Valid
Y1.5	0.811	0.50	Valid
Y1.6	0.877	0.50	Valid
Y1.7	0.877	0.50	Valid
Y1.8	0.784	0.50	Valid
Y1.9	0.794	0.50	Valid
Y1.10	0.781	0.50	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2025)

Indikator konstruk pada variabel *Work Life Balance* berjumlah 9 inidikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading faktor pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.10**  
***Convergent Validity Work Life Balance***

<b>Indikator</b>	<b><i>Loading Factor</i></b>	<b><i>Rule of Thumb</i></b>	<b>Keterangan</b>
Y2.1	0.875	0.50	Valid
Y2.2	0.775	0.50	Valid
Y2.3	0.771	0.50	Valid
Y2.4	0.740	0.50	Valid
Y2.5	0.773	0.50	Valid
Y2.6	0.826	0.50	Valid
Y2.7	0.894	0.50	Valid
Y2.8	0.843	0.50	Valid
Y2.9	0.831	0.50	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2025)

### ***b. Composite Reability***

Statistik yang digunakan dalam composite reability atau reabilitas kontrak adalah nilai composite reability di atas 0,6 menunjukkan kontrak memiliki reabilitas atau keterandalan yang tinggi sebagai alat ukur. Nilai batas 0,6 ke atas berarti dapat diterima dan diatas 0,8 dan 0,9 berarti sangat memuaskan.

**Tabel 4.11**  
**Hasil *Composite Reability***

	<i>Composite Reability</i>
Human Capital Management (X)	0.926
Kepuasan kerja (Y1)	0.948
Work Life Balance (Y2)	0.941

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2025)

Kesimpulan pengujian *composite reability* adalah sebagai berikut :

1. Variabel *Human Capital Management* adalah reliabel, karena nilai composite reability *Human Capital Management* adalah  $0.926 > 0.6$ .
2. Variabel Kepuasan kerja adalah reliabel, karena nilai composite reability Kepuasan kerja adalah  $0.948 > 0.6$ .
3. Variabel *Work Life Balance* adalah reliabel, karena nilai composite *Work Life Balance* adalah  $0.941 > 0.6$ .

### ***c. Average Variance Extracted (AVE)***

*Average Variance Extracted* (AVE) menggambarkan besaran varian yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh error pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE di atas 0.5 maka dapat dikatakan bahwa kontrak memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya, variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya.

**Tabel 4.12**  
**Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)**

	<i>Average Variance Extracted</i>
Human Capital Management (X)	0.640
Kepuasan kerja (Y1)	0.676
Work Life Balance (Y2)	0.665

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2025)

Kesimpulan pengujian *Average Variance Extracted* (AVE) adalah sebagai berikut :

1. Variabel *Human Capital Management* adalah reliabel, karena nilai AVE *Human Capital Management* adalah  $0.640 > 0.5$ .
2. Variabel Kepuasan kerja adalah reliabel, karena nilai AVE Kepuasan kerja adalah  $0.676 > 0.5$ .
3. Variabel *Work Life Balance* adalah reliabel, karena nilai AVE *Work Life Balance* adalah  $0.665 > 0.5$ .

## 2) *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* (validitas diskriminan) adalah sejauh mana konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruksi adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai heteroit-monotrait ratic (HTMT). Jika  $HTMT < 0.90$  maka suatu konstruksi memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliadi,2018).

**Tabel 4.13**  
**Hasil *Discriminant Validity***

	<i>Discriminant Validity</i>		
	Human Capital Management (X)	Kepuasan Kerja (Y1)	Work Life Balance (Y2)
Human Capital Management (X)			
Kepuasan Kerja (Y1)	0.588		
Work Life Balance (Y2)	0.601	0,812	

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2025)

Kesimpulan pengujian heteroit – monoroit ratio (HTMT) adalah sebagai berikut :

1. Variabel *Human Capital Management* terhadap Kepuasan kerja nilai HTMT  $0.588 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
2. Variabel *Human Capital Management* terhadap *Work Life Balance* nilai HTMT  $0.601 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari koruksi lain (konstruk adalah unik).
3. Variabel Kepuasan kerja terhadap *Work Life Balance* nilai HTMT  $0.812 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

#### **4.2.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)**

##### **1. *Path Coeffecient***

Melihat signifikansi pengaruh antara konstruk dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coeffecient*). Tanda dalam *path coeffecient* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, untuk menilai signifikansi *path coeffecient* dapat dilihat dari t test (*critical ratio*) yang diperoleh dari proses *boostrampping (resampling method)*.

##### **a. *R-Square***

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) dan dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik atau buruk (Juliandi, 2018) Kriteria dari R-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai  $R^2$  (adjusted) = 0.75 berarti model adalah substansial (kuat).
2. Jika nilai  $R^2$  (adjusted) = 0.50 berarti model adalah moderate (sedang).
3. Jika nilai  $R^2$  (adjusted) = 0.25 berarti model adalah lemah (buruk).

**Tabel 4.14**  
**R-Square**

	<b>R-Square</b>	<b>R-Square Adjusted</b>
Kepuasan Kerja (Y1)	0.318	0.309
Work Life Balance (Y2)	0.626	0.616

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2025)

1. Variabel Y1 (Kepuasan kerja) memiliki nilai R-Square Adjusted sebesar 0.309 artinya kemampuan variabel X (*Human Capital Management*) dalam menjelaskan variabel Y1 (Kepuasan Kerja) adalah sebesar 30,8% dengan demikian model tergolong model lemah (buruk).
2. Variabel Y2 (*Work Life Balance*) memiliki nilai R-Square Adjusted sebesar 0.616% artinya kemampuan variabel X (*Human Capital Management*) dalam menjelaskan variabel Y2 (*Work Life Balance*) adalah sebesar 61,6% dengan demikian model tergolong model substantial (kuat).

**b. F-Square**

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen). Perubahan nilai  $R^2$  saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018b). Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai  $F^2 = 0.02$  berarti efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
2. Jika nilai  $F^2 = 0.15$  berarti efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
3. Jika nilai  $F^2 = 0.35$  berarti efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

**Tabel 4.16**  
**F-Square**

	<i>Discriminant Validity</i>		
	<i>Human Capital Management (X)</i>	Kepuasan Kerja (Y1)	<i>Work Life Balance (Y2)</i>
<i>Human Capital Management (X)</i>			
Kepuasan Kerja (Y1)	0.467		
<i>Work Life Balance (Y2)</i>	0.078	0.785	

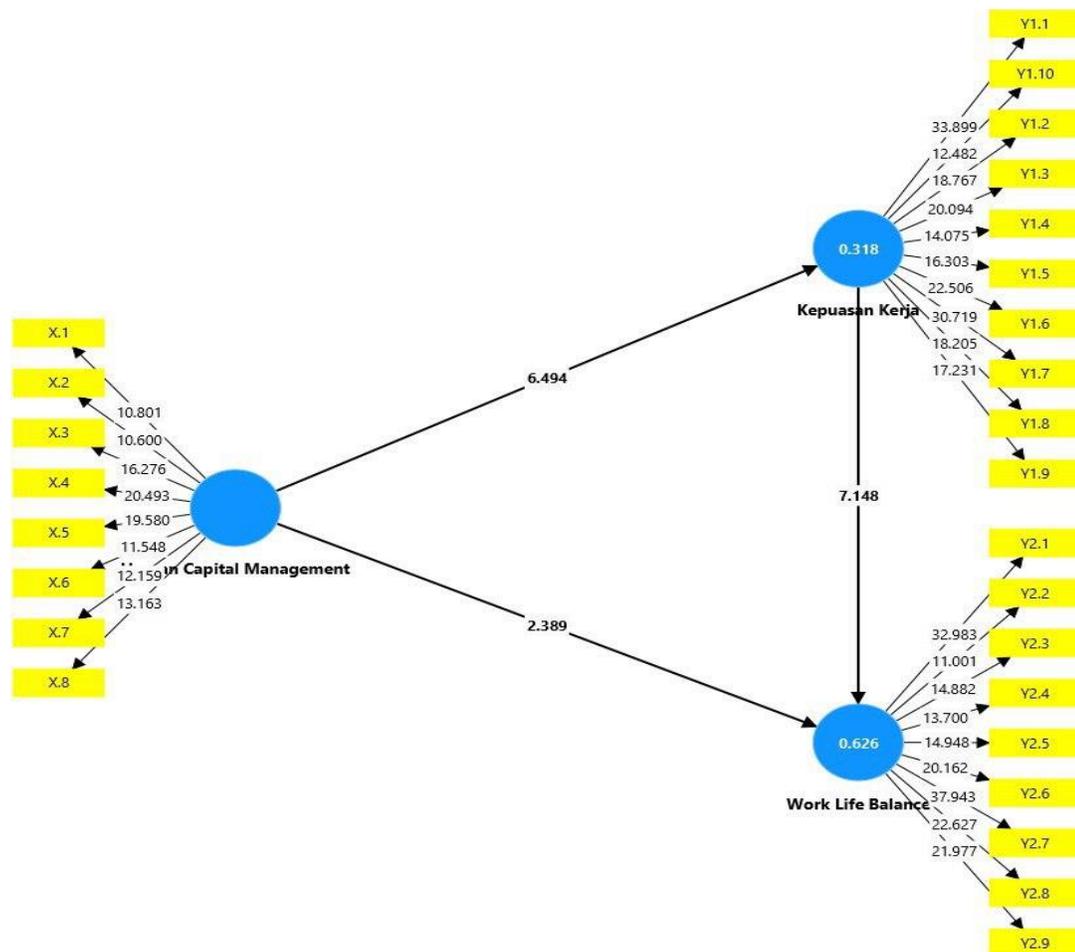
Sumber : Hasil Pengolahan Data (2025)

1. Pengaruh X (*Human Capital Management*) terhadap Y1 (Kepuasan Kerja) memiliki nilai F-Square sebesar 0.467 artinya terdapat efek yang sedang/berat dari variabel X terhadap Y1.
2. Pengaruh X (*Human Capital Management*) terhadap Y2 (*Work Life Balance*) memiliki nilai F-Square sebesar 0.078 artinya terdapat efek yang kecil dari variabel X terhadap Y2.
3. Pengaruh Y1 (Kepuasan Kerja) terhadap Y2 (*Work Life Balance*) memiliki nilai F-Square sebesar 0.785 artinya terdapat efek yang besar dari variabel Y1 terhadap Y2.

### c. *Direct Effect*

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis berpengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliadi,2018). Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value) :

- Jika nilai P-Value < 0.05, maka signifikan.
- Jika nilai P-Value > 0.05, maka tidak signifikan.



Gambar 4.2 Hasil Setelah Bootstrapping

**Tabel 4.16**  
***Dirrect Effect***

	<b>Original sample (0)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistic ( 0/STERR )</b>	<b>P-Value</b>
<i>Human Capital Management (X) -&gt; Kepuasan Kerja (Y1)</i>	0.564	0.573	0.087	6.494	0.000
<i>Human Capital Management (X) -&gt; Work Life Balance (Y2)</i>	0.207	0.210	0.087	2.389	0.017
<i>Kepuasan Kerja (Y1) -&gt; Work Life Balance (Y2)</i>	0.656	0.659	0.092	7.148	0.000

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2025)

Kesimpulan dari nilai dirrect effect pada tabel diatas adalah sebagai berikut :

1. Variabel *Human Capital Management* terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.564 dan P-Value 0.000 ( $<0.05$ ), artinya berpengaruh positif dan signifikan.
2. Variabel *Human Capital Management* terhadap Work Life Balance memiliki nilai koefisien jalur 0.207 dan P-Value 0.017 ( $<0.05$ ), artinya berpengaruh positif dan signifikan.
3. Variabel Kepuasan Kerja terhadap *Work Life Balance* memiliki nilai koefisien jalur 0.656 dan P-Value 0.000 ( $<0.05$ ), artinya berpengaruh positif dan signifikan.

***d. Indirrect Effect***

Analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Kriterianya :

1. Jika nilai P-Value  $< 0.05$ , maka signifikan. Artinya variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.
2. Jika nilai P-Value  $> 0.05$ , maka tidak signifikan. Artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.17**  
**Indirrect Effect**

	<b>Original sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistic ( O/STERR )</b>	<b>P-Value</b>
<i>Human Capital Management (X) -&gt; Kepuasan Kerja (Y1)-&gt; Work Life Balance (Y2)</i>	0.370	0.377	0.076	4.865	0.000

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2025)

Kesimpulan nilai indirrect effect pada tabel di atas adalah sebagai berikut :

Pengaruh tidak langsung variabel *Human Capital Management* Terhadap *Work Life Balance* melalui Kepuasan Kerja adalah 0.370 dengan P-Value  $0.000 < 0.05$ , maka Kepuasan Kerja memediasi pengaruh suatu variabel dalam hubungan *Human Capital Management* dan *Work Life Balance*.

### 4.3 Pembahasan

Analisis hasil penelitian ini adalah analisis terhadap kesesuaian teori, pendapat, maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal tersebut. Berikut ada 3 (tiga)

bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

#### **4.3.1 Pengaruh *Human Capital Management* Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji Direct Effect yang dilakukan pada variabel Human Capital Management terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.564 dan P-Value 0.000 ( $<0.05$ ), artinya berpengaruh positif dan signifikan.

*Human Capital Management* adalah pendekatan strategis dan terencana dalam mengelola aspek manusia sebagai aset utama organisasi, di mana nilainya saat ini dapat diukur dan nilainya di masa depan dapat ditingkatkan melalui investasi. (Dewi et al., 2022) menambahkan bahwa peran *Human Capital Management* di institusi menjadi indikator penting untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, karena *human capital* merupakan aset krusial yang tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya.

*Human Capital Management* merupakan langkah strategis untuk mengelola dan meningkatkan kemampuan manusia demi mencapai kinerja yang sangat unggul. *Human Capital Management* berfokus pada pengumpulan, analisis, dan pelaporan data yang dapat digunakan untuk merancang strategi guna memberikan nilai tambah bagi karyawan, baik dalam organisasi maupun Perusahaan (Osman et al., 2022)

Luthans (2010) berpendapat bahwa Kepuasan kerja adalah reaksi emotif terhadap kondisi kerja, yang sering kali diputuskan oleh seberapa baik hasil memenuhi atau melampaui harapan, misalnya, jika pekerja berpikir bahwa mereka diperlakukan secara tidak adil, menerima remunerasi yang lebih sedikit, mereka lebih cenderung memiliki perasaan negative terhadap pekerjaan mereka, atasan atau rekan kerja.

Seperti pada penelitian (Setiono, 2014) menyimpulkan bahwa *human capital management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel *human capital* terhadap kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *human capital* dan semakin baik akan meningkatkan kepuasan kerja.

#### **4.3.2 Pengaruh *Human Capital Management* Terhadap *Work Life Balance***

Berdasarkan hasil uji Direct Effect yang dilakukan pada variabel Human Capital Management terhadap *Work Life Balance* memiliki nilai koefisien jalur 0.207 dan P-Value 0.017 ( $<0.05$ ), artinya berpengaruh positif dan signifikan.

*Human Capital Management* merupakan langkah strategis untuk mengelola dan meningkatkan kemampuan manusia demi mencapai kinerja yang sangat unggul. *Human Capital Management* berfokus pada pengumpulan, analisis, dan pelaporan data yang dapat digunakan untuk merancang strategi guna memberikan nilai tambah bagi karyawan, baik dalam organisasi maupun perusahaan (Osman et al., 2022). *Human Capital Management* memiliki peran yang penting dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang sehat dan mendukung kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi, loyalitas dan kepuasan kerja. Variabel *human capital* memberi pengaruh yang lebih besar dari pada lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja (Kasmawati, 2018).

*Work Life Balance* adalah konsep yang mencerminkan usaha untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Tujuan dari keseimbangan ini adalah memastikan bahwa individu dapat memberikan dedikasi yang memadai pada pekerjaan tanpa mengorbankan aspek penting dari kehidupan pribadi, seperti waktu

bersama keluarga, Kesehatan, dan rekreasi. Pentingnya *work life balance* diakui sebagai faktor penunjang kesejahteraan mental dan fisik karyawan, sekaligus meningkatkan produktivitas dan kreativitas di lingkungan kerja.

*Work Life Balance* pada umumnya selalu dihubungkan dengan keseimbangan atau mempertahankan segala aspek yang ada di dalam kehidupan manusia. Menurut (Ratiu et al, 2010) menemukan bahwa *work life balance* bukan berarti mengalokasikan jumlah waktu yang sama dalam pekerjaan dan peran yang lain namun diartikan sebagai level kepuasan terhadap berbagai keterlibatan sebagai peran serta menjalankan secara selaras.

(Tawakal & Ridwan, 2024) berpendapat dan menyimpulkan bahwa *Human Capital Management* berpengaruh terhadap *Work Life Balance*.

#### **4.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Work Life Balance***

Berdasarkan hasil uji Dirrect Effect yang dilakukan pada variabel Kepuasan Kerja terhadap *Work Life Balance* memiliki nilai koefisien jalur 0.656 dan P-Value 0.000 (<0.05), artinya berpengaruh positif dan signifikan.

Kepuasan kerja merupakan satu hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat Kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku bagi karyawan tersebut. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka ( Handoko & Rambe., 2018). Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja (Farisi & Pane, 2020).

Abdillah et al, (2020) mendefinisikan sebagai sejauh mana individu terlibat secara setara dan sama-sama puasa dalam memenuhi kebutuhan pekerjaan dan keluarga. Swarnlatha & Rajalakshmi (2017) sependapat juga dalam mendefinisikan *Work Life Balance* adalah keadaan keseimbangan di mana tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang sama.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Tawakal & Ridwan, 2024) berpendapat dan menyimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Work Life Balance*.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat diambil kesimpulan yaitu sebagai berikut :

1. *Human Capital Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT Telkom Akses Medan.
2. *Human Capital Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Life Balance* Pada Karyawan PT Telkom Akses Medan.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Life Balance* Pada Karyawan PT Telkom Akses Medan.

#### **5.2 Saran**

1. Pemimpin perusahaan sebaiknya terus mengembangkan kebijakan dan program *Human Capital Management* yang berfokus pada peningkatan kompetensi, motivasi, dan kesejahteraan karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja.
2. Perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel untuk memperkuat *Work Life Balance*, seperti pengaturan waktu kerja yang adaptif dan kebijakan kerja jarak jauh, agar karyawan dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.
3. Karyawan PT Telkom Akses Medan diharapkan agar mampu meningkatkan kepuasan kerja untuk mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu diperbaiki dan dioptimalkan, terutama yang berkaitan dengan *Work Life Balance*.

4. Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian kajian yang sama dapat mengembangkan penelitian tujuan yang ingin diteliti dan lebih memfokuskan terhadap apa yang diteliti.
5. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu bahan pertimbangan kepada pemilik perusahaan.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu :

1. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan kepada responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman pada setiap responden, juga factor lain seperti kejujuran dan pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.
2. Penelitian ini hanya mengambil sampel sebanyak 79 karyawan PT Telkom Akses Medan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah. (2020). *Human Capital Management*. Yayasan Kita Menulis.
- Anugrah, P. G., & Priyambodo, A. B. (2021). Peran work-life balance terhadap kinerja karyawan yang menerapkan wfh di masa pandemi covid 19: Studi literatur. *In Seminar Nasional Psikologi Dan Ilmu Humaniora (SENAPIH)*, 1(1), 340–349.
- Anwar, C. R., Dipoatmodjo, T. S. P., Haeruddin, M. I. W., Tawe, A., & Haeruddin, M. I. M. (2023). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work Life Balance) terhadap Komitmen Kerja Karyawan PT Pelindo (Persero) Regional 4 Makassar. *Kompeten: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 457–463. <https://doi.org/10.57141/kompeten.v2i1.52>
- Ari Kuncoro Bagus Tawakal, & M. Sihab Ridwan. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Work-Life Balance Dan Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Abadikurnia Citrarasa di Surabaya. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Akuntansi, Dan Pajak*, 1(2), 07–18. <https://doi.org/10.61132/jieap.v1i2.54>
- As'ad, M. (2012). *Psikologi Industri* (4th ed.). Liberti.
- Bahagia, R., & Putri, L. P. (2021). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Analysis of Factors that Affect Employee job satisfaction. *Jurnal AKMAMI (Akutansi, Manajemen, Ekonomi)*, 2(1), 182–191.
- Bahar, D. F., & Prasetyo, A. P. (2021). The effect of work stress on work-life balance of perum bulog south jakarta's employee. *E-Proceeding of Management*, 8(4), 276–281.
- Chandra, D. S. (2022). *Determinan Kinerja Pegawai PT. KAI Divre I Regional Sumatera Utara : Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 1(3), 323-329.
- Desta, A., Tadesse, W., & Mulusew, W. (2022). Examining the Relationship between Aspects of Human Capital Management and Employee Job Performance: Mediating Role of Employee Engagement and Moderating Role of Perceived Organizational Support. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(Special Issue 2022), 64–86. <https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60340>
- Dewi, E. F., Pringgabayu, D., & De Keizer, H. (2022). THE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT PRACTICES A HIGHER EDUCATION: MAPPING AND MEASURING THE MATURITY LEVEL. *In Jurnal Eko-Bisma*, 2(1), 22-34.
- Farisi, S., & Pane, I. H. (2020). Pengaruh Stress Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Dinas Pendidikan Kota Medan. *In Scenario (Seminar of Social Sciences Engineering and Humaniora)*, 29–42.
- Fortuna, Y. (2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pusat pendidikan komputer akuntansi inter nusa dua di Jakarta. *Jurnal Ekonomi*, 18(3), 366–375.

- Fotiadis, A., Abdulrahman, K., & Spyridou, A. (2019). The mediating roles of psychological autonomy, competence and relatedness on work-life balance and well-being. *Frontiers in Psychology*, 10(MAY), 1–7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01267>
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2238>
- Harahap, F. A., & Nasution, A. E. (2023). Studi Kinerja Karyawan: Budaya Organisasi dan Stres Kerja Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan. *Jesya*, 6(2), 2317–2330. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1259>
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Manager : Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(4), 120-135. <https://doi.org/10.32832/manager.v2i4.3811>
- Hendryadi, & Suryani. (2015). *Metode Riset Kuantitatif Teori dan Aplikasi Pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*.
- Ismayanti Adytia, A. F. (2023). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan Pelayanan, Masa Kerja, dan Kepuasan Kerja*. 4(5), 2721-2491.
- Isni, S. N. F., Amalia, L., & Anindita, R. (2022). Pengaruh Pembagian Waktu Kerja Terhadap Keseimbangan Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Retensi Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 19(2), 68–83. <https://doi.org/10.21831/jim.v19i2.52563>
- Ivan, M.P. Brata, & Nur Wening. (2023). Human Capital Sebagai Bagian Dari Intelligent Capital Dalam Daya Saing Perusahaan. *Jurnal Publikasi Ekonomi Dan Akuntansi*, 3(3), 279–295. <https://doi.org/10.51903/jupea.v3i3.1189>
- Jufrizen, J. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Perkebunan Nusantara Iii (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 1–11.
- Jufrizen, J., Kurniawan, D., & Febrianti, L. E. (2023). Work-Life Balance, Work Engagement, And In-Role Performance: Moderating Roles Of Self-Efficacy. *Internasional Journal Reglement & Society*, 4(3), 157–174.
- Juliandi, A. (2018). *Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam*. 16–17.
- Juliandi, A. (2018). Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPLs. *Jangan Belajar*, 1(1), 1–4.
- Kasmawati, Y. (2018). Pengaruh Capital dan Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas

- Dosen yang Dimediasi Kepuasan Kerja: Studi Kasus Dosen Universitas Budi Luhur. *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 5(1), 18-35. <https://doi.org/10.30998/jabe.v5i1.3160>
- Luthans, F. (2010). *Organizational behavior : An Evidence-Based Approach* (12<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Lumunon, R. R., Sendow, G. M., & Uhing, Y. (2019). Pengaruh Work Life Balance, Kesehatan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Tirta Investama (Danone) Aqua Airmadidi the Influence of Work Life Balance, Occupational Health and Workload on Employee Job Satisfaction Pt. Tirta Investama. *Jurnal EMBA*, 7(4), 4671–4680.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Nabawi, R. (2019). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170-183.
- Nasution, L. (2019). The Influence of Organizational Culture and Individual Characteristic on Employee Job Satisfaction n at PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk Meda. *Faktor-Faktor Penentu Kualitas Pelaporan Keuangan Dan Kepercayaan Investor*, 1(1), 321–328.
- Nurhalizah, M., & Jufrizen, J. (2024). Pengaruh Etika Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komiten Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada Kantor Walikota Medan. *Jesya ( Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 7(1), 119-134.
- Osman, A., Jalil, M. B., & Kabir, A. I. (2022). Strategic Human Resource Management, Human Capital Management and Talent Management: Same Goals Many Routes? *Academy of Strategic Management Journal*, 21(1), 1–15. <https://www.researchgate.net/publication/357393177>
- Prayogi, M. A., Koto, M., & Arif, M. (2019). Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh Work-Life Balance dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 20(1), 39–51. <https://doi.org/10.30596/jimb.v20i1.2987>
- Putri, A., & Amran, A. (2021). Employees' Work-Life Balance Reviewed From Work From Home Aspect During COVID-19 Pandemic. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(1), 30. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v1i1.231>
- Ramdhani, D. Y., & Rasto, D. (2021). Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work Life Balance) Sebagai Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Work Life Balance As a Factor Affecting Employee Performance). *Jurnal MANAJERIAL*, 20(1), 98–106. <https://doi.org/10.17509/manajerial.v20i1.29670>
- Rasyid, M. A., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan

- Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru pada SMA Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 60–74. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4698>
- Robbins, S. P. (2011). *Perilaku Organisasi: Organizational Behaviour*. Jakarta:Prehallindo.
- Robbins P, Stephen. 2008. Organizational Behaviour Tenth Edition (*Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh*). Alih Bahasa. Benyamin Molan. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. (2016). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Rondonuwu Fenia Annamaria, Rumawas Wehelmina, & Asaloei Sandra. (2018). Pengaruh Work-life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(2), 30–38.
- Saimin, Noor Salim, Enny Ariyanto, E. S. I. (2023). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Di Era Digitalisasi. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(1), 260-268.
- Sandi, H. H., & Erlin, N. A. (2023). PENGARUH WORKLIFE BALANCE DAN KEPUASAN KERJATERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN GENERASI MILENIAL. *AT-TAWASSUTH: Jurnal Ekonomi Islam*, 2(3), 832-841.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Refika Aditama.
- Setiono, W. (2014). Analisis Human Capital, Budaya Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai Pada Instansi Agraria Dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone. *Indonesian Journal of Business and Management*, 4(2), 217–225. <https://doi.org/10.35965/jbm.v4i2.1496>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Issue January).
- Sunarta, S. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja ( Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta). *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), 63–75.
- Susan, E. (2019). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Eri Susan 1. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 952–962.
- Swarnlatha, R. (2017). *A Hand Book On Work Life Balance*. Lulu.
- Tanjung, H., Hardita, A. P., & Tupti, Z. (2022). PENGARUH KEPUASAN KERJA, MOTIVASI, DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. ANGKASA PURA II (Persero) KANTOR CABANG BANDAR UDARA

SILANGIT. *Niagawan*, 11(2), 121-137.

- Tiara, Jufrizen ; Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening PT Putra Rasya Mandiri. *Ikraith-Ekonomika*, 7(2), 166–173. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v7i2.3345>
- Tongam, E. G., Linardy, M. F. E., Saputra, M. K., & Saputra, N. (2021). Meneropong Work-Life Balance selama Covid-19: Studi Kasus Aparatur Sipil Negara di Jakarta Pusat. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 2(2), 77–95. <https://doi.org/10.35912/simo.v2i2.433>
- Tsabitah, A. H., & Wideasih, P. A. (2024). Makna Kerja sebagai Moderator Hubungan antara Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Intensi Turnover. *Antroposen: Journal of Social Studies and Humaniora*, 3(1), 38–46. <https://doi.org/10.33830/antroposen.v3i1.6994>
- Uresha, K. . (2020). Influence of Telecommuting on Work-life Balance and Employee Happiness: An Empirical Study of Sri Lankan Employees. *International Journal of Management Excellence*, 15(3), 2234–2243.
- Utamy, R., Ahmad, S., & Eddy, S. (2023). Analisis Pengaruh Training, Pengembangan SDM Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di PT. Optimech Engineering Batam. *Bursa : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 154–171. <https://doi.org/10.59086/jeb.v2i1.242>
- Wardani, L. M. I., & Firmansyah, R. (2019). the Work-Life Balance of Blue-Collar Workers: the Role of Employee Engagement and Burnout. *Jurnal Psikologi Ulayat, December*. <https://doi.org/10.24854/jpu02019-238>
- Wenno, M. W. (2018). Hubungan antara Work Life Balance dan Kepuasan Kerja pada Karyawan di PT PLN PERSERO Area Ambon. *Jurnal Maneksi*, 7(1), 47–54. <https://doi.org/10.31959/jm.v7i1.86>
- Widoso, W. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wolor, C. W., Kurnianti, D., Zahra, S. F., & Martono, S. (2020). The importance of work-life balance on employee performance millennial generation in Indonesia. *Journal of Critical Reviews*, 7(9), 1103–1108. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.09.203>
- Yusnandar, W. (2022). Pengaruh Beban Kerja Dan Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Wanita Selama Masa Covid-19 Pada Pt. Telekomunikasi .... *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 3(1), 658–685.