

**PENGARUH *WORK LIFE BALANCE*, *WORK STRESS* DAN  
ETIKA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING (STUDI KASUS PT BANK RAKYAT  
INDONESIA KANTOR CABANG STABAT)**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)  
Program Studi Magister Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

**NAMA : FHAIRA TANIA NUR ADHA**  
**NPM : 2320030016**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2025**

## PENGESAHAN TESIS

Nama : Fhaira Tania Nur Adha  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2320030016  
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen/ Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : Pengaruh *Work Life Balance*, *Work Stress*, dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Stabat)

Pengesahan Tesis:

Medan, Juni 2025

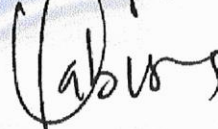
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Prof. Dr. Siti Mujiatun, S.E., M.M

Pembimbing II



Assoc. Prof. Dr. Lila Bismala, S.T., M.Si

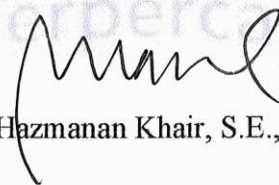
Diketahui:

Direktur



Prof. Dr. H. Triono Eddy, S.H., M.Hum

Ketua Program Studi



Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.BA

**PENGESAHAN**

**PENGARUH *WORK LIFE BALANCE*, *WORK STRESS*, DAN ETIKA KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA  
PT. BANK RAKYAT INDONESIA KANTOR CABANG STABAT)**

**FHAIRA TANIA NUR ADHA**

**NPM: 2320030016**

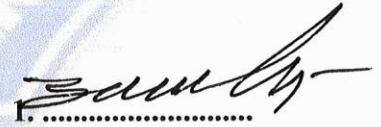
**Program Studi: Magister Manajemen**

Tesis ini Telah Dipertahankan di Hadapan Panitia Penguji Yang Dibentuk Oleh Magister  
Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Dan  
Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis Serta Berhak Menyandang Gelar Magister  
Manajemen (M.M) Pada Hari Kamis, 24 Juli 2025

**Panitia Penguji**

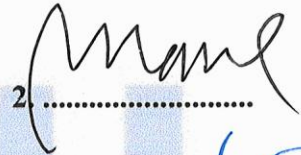
1. **Dr. Bahril Datuk, S.E., M.M., QIA**

**Ketua**

  
1. ....

2. **Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.BA**

**Sekretaris**

  
2. ....

3. **Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si**

**Anggota**

  
3. ....

Unggul | Cerdas | Terpercaya

## PERNYATAAN

### **PENGARUH *WORK LIFE BALANCE*, *WORK STRESS*, DAN ETIKA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASA KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Stabat)**

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah diterbitkan atau ditulis oleh orang lain, kecuali secara tertulis dicantumkan sebagai acuan dan tercantum dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya. Apabila di kemudian hari ditemukan bahwa sebagian atau seluruh isi tesis ini bukan hasil karya saya sendiri, atau terbukti adanya pelanggaran etika akademik, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku, termasuk pencabutan gelar akademik dan sanksi lainnya.

Medan, 24 Juli 2025



Penulis

**Fhaira Tania NurAdha**  
**2320030016**

## ABSTRAK

### **PENGARUH *WORK LIFE BALANCE*, *WORK STRESS* DAN ETIKA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PT BANK RAKYAT INDONESIA KANTOR CABANG STABAT)**

**Fhaira Tania Nur Adha**

Manajemen

Email: [fhairatania@gmail.com](mailto:fhairatania@gmail.com)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work life balance*, *work stress*, etika kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi kasus PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Stabat) secara langsung dan tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang bersifat asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 160 karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia KC Stabat. Sampel dalam Penelitian ini menggunakan rumus Slovin yaitu sebanyak 115 responden. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan Analisis Inner Model, Analisis Outer Model dan Penguji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program software PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Work Life Balance*, *Work Stress*, Etika Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus PT Bank Rakyat Indonesia KC Stabat)

**Kata Kunci:** *Work Life Balance*, *Work Stress*, Etika Kerja, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF WORK-LIFE BALANCE, WORK STRESS, AND WORK ETHICS ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE (CASE STUDY AT PT BANK RAKYAT INDONESIA, STABAT BRANCH OFFICE)**

***Fhaira Tania Nur Adha***

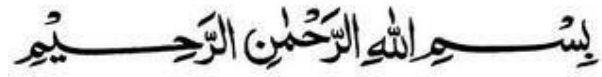
*Management*

Email: [fhairatania@gmail.com](mailto:fhairatania@gmail.com)

*This study aims to examine and analyze the influence of work-life balance, work stress, and work ethics on employee performance, with job satisfaction as an intervening variable (a case study at PT Bank Rakyat Indonesia, Stabat Branch Office), both directly and indirectly. The approach used in this study is a quantitative associative approach. The population in this study consists of 160 employees of PT Bank Rakyat Indonesia, Stabat Branch. The sample was determined using the Slovin formula, resulting in 115 respondents. Data collection techniques used in this study include interviews and questionnaires. The data analysis technique employs a quantitative approach using Inner Model Analysis, Outer Model Analysis, and Hypothesis Testing. Data processing was conducted using the Partial Least Square (PLS) software. The results of this study indicate that work-life balance, work stress, and work ethics have a positive and significant effect on employee performance through job satisfaction as an intervening variable (Case Study: PT Bank Rakyat Indonesia, Stabat Branch Office)*

**Keyword:** *Work Life Balance, Work Stress, Work Ethics, Employee Performance, Job Satisfaction*

## KATA PENGANTAR



**Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh**

Puji syukur atas kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta telah memberikan banyak waktu dan kesempatan, sehingga penulis diberikan kesehatan, kesempatan serta kekuatan untuk dapat menyelesaikan tesis yang penulis kerjakan dengan judul “ **Pengaruh *Work Life Balance, Work Stress, dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Stabat)***” dengan lancar dan baik tanpa hambatan, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhamadiyah Sumatera Utara.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis menyadari sepenuhnya bahwa terselesaikannya tesis ini tidak terlepas dari dukungan, semangat, serta bimbingan dan arahan dari berbagai pihak, baik bersifat moril maupun materil dan banyak bantuan dari berbagai pihak dalam penyelesaian tesis ini, maka dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada kedua orang tua penulis yaitu **Ayahanda Tercinta, H. Iip Tajul Arifin dan Ibunda Tersayang, Hj. Sari Gus Tina** yang telah memberikan segala kasih sayangnya kepada penulis, berupa besarnya perhatian, pengorbanan, bimbingan serta do'a yang tulus kepada penulis, sehingga penulis semangat dan termotivasi untuk menyelesaikan tesis ini.

1. **Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP.** selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

2. **Bapak Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.H.** selaku Direktur Program Pasacsarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. **Bapak Dr. Hazmanan Khair, MBA** selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Kepala Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara .
4. **Bapak Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si** selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Kepala Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. **Ibu Prof. Dr. Hj. Siti Mujiatun, S.E., M.M** selaku Dosen Pembimbing 1 yang selama ini bersedia meluangkan waktu dan memberikan bantuan kepada penulis dalam mempersiapkan tesis ini.
6. **Ibu Assoc. Prof. Dr. Lila Bismala, S.T., M.Si** selaku Dosen Pembimbing 2 yang selama ini bersedia meluangkan waktu dan memberikan bantuan kepada penulis dalam mempersiapkan tesis ini.
7. Bapak dan Ibu dosen serta Seluruh Staf/ Pegawai Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Kedua adik kandung saya **Fhadiya Nakesya** dan **Fhatma Nasyifah** yang telah memberikan semangat kepada penulis, mendengarkan keluh kesah serta saling mendukung dan menginspirasi satu sama lain dalam setiap perjalanan hidup.
9. Sahabat-sahabat penulis, **“BGS REBORN” ; Dinda Arga Putri, Nurul Mutia, Yulinar Safira**, yang telah menemani mulai dari jaman putih-biru sampai dengan sekarang, dan selalu mendengarkan seluruh keluh kesah penulis dan memberikan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini, semoga kalian sukses dan sehat selalu.



10. Sahabat-sahabat saya, **Tia Fazira, Sharifah F. H. Noor, Sri Rahayu** yang selalu memberikan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini, semoga kalian sukses dan sehat selalu.
11. Teman-teman **Angkatan 2023 Kelas Reguler B**, Program Pascasarjana, Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
12. Seluruh rekan-rekan kerja saya, **PT Bank Rakyat Indonesia** terkhusus pada Cabang Stabat, terima kasih telah membantu penulis dalam penyelesaian tesis.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih jauh dari kata dan kalimat yang sempurna. Oleh karena itu, saya selaku penulis menerima saran, masukan dan juga kritikan yang membangun dari berbagai pihak. Akhir kata dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan banyak terimakasih dan semoga bantuan dari semua pihak mendapat rahmat dan karunia dari Allah Subhanahu Wa Ta'la. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi penulis dan bagi siapa saja yang membacanya demi kemajuan ilmu pendidikan.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

**Medan, Juli 2025**

**Penulis**

**Fhaira Tania Nur Adha**  
**NPM. 2320030016**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xi</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang Masalah .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Identifikasi Masalah .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Batasan Masalah .....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 Rumusan Masalah .....</b>	<b>12</b>
<b>1.5 Tujuan Penelitian .....</b>	<b>13</b>
<b>1.6 Manfaat Penelitian .....</b>	<b>14</b>
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Landasan Teori .....</b>	<b>15</b>
2.1.1 Kinerja Karyawan .....	15
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan .....	15
2.1.1.2 Tujuan Kinerja Karyawan .....	17
2.1.1.3 Manfaat Kinerja Karyawan .....	18
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan .....	19
2.1.2 Kepuasan Kerja .....	21
2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja .....	21
2.1.2.2 Tujuan Kepuasan Kerja .....	22
2.1.2.3 Manfaat Kepuasan Kerja .....	23
2.1.2.4 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja .....	23
2.1.2.5 Indikator Kepuasan Kerja .....	25
2.1.3 <i>Work Life Balance</i> .....	26
2.1.3.1 Pengertian <i>Work Life Balance</i> .....	26
2.1.3.2 Tujuan <i>Work Life Balance</i> .....	29
2.1.3.3 Manfaat <i>Work Life Balance</i> .....	29
2.1.3.4 Aspek-Aspek <i>Work Life Balance</i> .....	30
2.1.3.5 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi <i>Work Life Balance</i> .....	31

2.1.3.6 Indikator <i>Work Life Balance</i> .....	32
2.1.4 <i>Work Stress</i> .....	32
2.1.4.1 Pengertian <i>Work Stress</i> .....	32
2.1.4.2 Gejala <i>Work Stress</i> .....	34
2.1.4.3 Penyebab <i>Work Stress</i> .....	34
2.1.4.4 Aspek-Aspek <i>Work Stress</i> .....	35
2.1.4.5 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi <i>Work Stress</i> .....	36
2.1.4.6 Indikator <i>Work Stress</i> .....	38
2.1.5 Etika Kerja .....	39
2.1.5.1 Pengertian Etika Kerja .....	39
2.1.5.2 Tujuan Etika Kerja.....	41
2.1.5.3 Manfaat Etika Kerja .....	41
2.1.4.4 Aspek-Aspek Etika Kerja .....	42
2.1.5.5 Faktor-Faktor Etika Kerja .....	44
2.1.5.6 Indikator Etika Kerja.....	45
<b>2.2 Kerangka Konseptual .....</b>	<b>47</b>
2.2.1 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan .....	47
2.2.2 Pengaruh <i>Work Stress</i> Terhadap Kinerja Karyawan .....	48
2.2.3 Pengaruh Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	49
2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	50
2.2.5 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja.....	50
2.2.6 Pengaruh <i>Work Stress</i> Terhadap Kepuasan Kerja .....	51
2.2.7 Pengaruh Etika Kerja Terhadap Kepuasan Kerja .....	52
2.2.8 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja .....	52
2.2.9 Pengaruh <i>Work Stress</i> Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja.....	53
2.2.10 Pengaruh Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja.....	53
<b>2.3 Hipotesis Penelitian.....</b>	<b>54</b>
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>57</b>
<b>3.1 Pendekatan Penelitian .....</b>	<b>57</b>
<b>3.2 Definisi Operasional.....</b>	<b>58</b>
<b>3.3 Tempat dan Waktu Penelitian.....</b>	<b>61</b>
<b>3.4 Populasi dan Sampel .....</b>	<b>62</b>

3.4.1 Populasi .....	62
3.4.2 Sampel .....	62
<b>3.5 Teknik Pengumpulan Data.....</b>	<b>63</b>
<b>3.6 Teknik Analisis Data .....</b>	<b>64</b>
3.6.1 Analisa Outer Model.....	66
3.6.2 Analisa Inner Model .....	67
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>70</b>
<b>4.1 Hasil Penelitian .....</b>	<b>70</b>
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	70
4.1.2 Identitas Responden .....	70
4.1.2.1 Jenis Kelamin.....	70
4.1.2.2 Pendidikan Terakhir .....	71
4.1.2.3 Status.....	71
4.1.2.4 Lama Bekerja.....	72
4.1.2.5 Usia .....	72
4.1.3 Analisis Variabel Penelitian .....	73
4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan .....	73
4.1.3.2 Variabel <i>Work Life Balance</i> .....	75
4.1.3.3 Variabel <i>Work Stress</i> .....	77
4.1.3.4 Variabel Etika Kerja.....	80
4.1.3.5 Variabel Kepuasan Kerja .....	82
<b>4.2 Analisis Data .....</b>	<b>84</b>
4.2.1 Analisis Model Pengukuran/ <i>Measurement Model Analysis</i> .....	84
4.2.1.1 <i>Convergent Validity</i> .....	84
4.2.1.2 <i>Discriminant Validity</i> .....	86
4.2.1.3 <i>Cronbach Alpha</i> .....	87
4.2.1.4 <i>Composite Reliability</i> .....	87
4.2.2 Analisis Model Struktural/ <i>Structural Model Analysis</i> .....	88
4.2.2.1 <i>R-Square</i> .....	88
4.2.2.2 <i>F-Square</i> .....	88
4.2.2.3 Pengujian Hipotesis .....	89
<b>4.3 Pembahasan .....</b>	<b>94</b>
4.3.1 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	94
4.3.2 Pengaruh <i>Work Stress</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	98
4.3.3 Pengaruh Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	102

4.3.4 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja .....	106
4.3.5 Pengaruh <i>Work Stress</i> Terhadap Kepuasan Kerja .....	109
4.3.6 Pengaruh Etika Kerja Terhadap Kepuasan Kerja .....	113
4.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	117
4.3.8 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	121
4.3.9 Pengaruh <i>Work Stress</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	124
4.3.10 Pengaruh Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	128
<b>BAB 5 PENUTUP .....</b>	<b>132</b>
<b>5.1 Kesimpulan.....</b>	<b>132</b>
<b>5.2 Saran .....</b>	<b>133</b>
<b>5.3 Keterbatasan Penelitian .....</b>	<b>135</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>136</b>

## DAFTAR TABEL

### Halaman

Tabel 1.1 Laporan Pencapaian NPL PT. Bank Rakyat Indonesia .....	7
Tabel 1.2 Hasil Prapenelitian .....	8
Tabel 1.3 Hasil Prapenelitian .....	9
Tabel 1.4 Hasil Prapenelitian .....	9
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel.....	58
Tabel 3.2 Rencana Waktu Penelitian .....	62
Tabel 3.3 Daftar Karyawan PT Bank Rakyat Indonesi KC Stabat.....	62
Tabel 3.4 Instrumen Skala Likert.....	64
Tabel 4.1 Jenis Kelamin.....	70
Tabel 4.2 Pendidikan Terakhir.....	71
Tabel 4.3 Status.....	71
Tabel 4.4 Lama Bekerja.....	72
Tabel 4.5 Usia .....	72
Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan .....	73
Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel <i>Work Life Balance</i> .....	74
Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel <i>Work Stress</i> .....	77
Tabel 4.9 Skor Angket Untuk Variabel Etika Kerja.....	80
Tabel 4.10 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja.....	82
Tabel 4.11 <i>Outer Loading</i> .....	85
Tabel 4.12 <i>Average Variance Extracted</i> .....	86
Tabel 4.13 <i>Cronbach Alpha</i> .....	87
Tabel 4.14 <i>Composite Reliability</i> .....	87
Tabel 4.15 <i>R-Square</i> .....	88
Tabel 4.16 <i>F-Square</i> .....	89
Tabel 4.17 <i>Direct Effect</i> .....	90
Tabel 4.18 <i>Indirect Effect</i> .....	92
Tabel 4.19 <i>Total Effect</i> .....	93

## DAFTAR GAMBAR

### Halaman

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	54
Gambar 4.1 Hasil Uji Algorithm ( <i>Outer Loading</i> ) .....	85
Gambar 4.2 Hasil Uji Bootstrapping ( <i>Direct Effect</i> ) .....	90

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Lembaga perbankan di Indonesia memiliki peran yang sangat penting dalam perekonomian Indonesia, khususnya pada sektor perbankan BUMN yang memiliki peran dalam mendorong inklusi keuangan dengan memperluas akses layanan perbankan ke pelosok negeri, terutama pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) yang merupakan salah satu bank terbesar milik pemerintah.

Pada era sekarang, persaingan antara lembaga keuangan semakin ketat, baik perbankan konvensional maupun syariah, terutama dalam lembaga perbankan, yang menjadikan para karyawan di bidang tersebut berantusias untuk mengoptimalkan seluruh sumber dayanya. Usaha untuk meningkatkan hasil kinerja dengan cara memperhatikan permasalahan mengenai keseimbangan kehidupan kerja karyawan (Pusipta, 2023).

Bank yang dalam kegiatan usahanya mengandalkan kepercayaan diri masyarakat, maka bank harus senantiasa menjaga pengelolaan dana maupun penyaluran dana secara hati-hati. Faktor internal bank berperan terhadap besarnya jumlah kredit yang disalurkan. Dana-dana bank yang berasal dari masyarakat luas yaitu Dana Pihak Ketiga (DPK) merupakan sumber dana terpenting bagi kegiatan operasional bank. Dana tersebut mencapai 80% sampai 90% dari seluruh dana yang dikelola oleh bank. Selain itu, ada faktor yang harus diperhatikan dalam penyaluran kredit yaitu *Non Performing Loan* (NPL), semakin tinggi NPL maka risiko kegagalan kredit semakin besar sehingga dapat mengurangi kemampuan bank dalam menyalurkan kredit, hal ini dikarenakan dana yang disalurkan akan



berkurang. NPL merupakan rasio perbandingan antara kredit bermasalah terhadap total kredit (Taswan, 2010).

Kasus terkait kredit macet pasti akan terjadi pada semua bank, salah satunya di Bank Rakyat Indonesia. Untuk itu, kebijakan yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia yaitu memberikan ketentuan batasan NPL bagi tiap bank yakni dibawah angka 5% sementara pada Bank Rakyat Indonesia jumlah kredit bermasalah (NPL) sudah mencapai Rp 17,99T atau 2,95% dari total kredit yang disalurkan. NPL ini terdiri dari Rp 13,99T dari segmen mikro dan Rp 4T dari segmen konsumen. Tetapi untuk rasio BRI turun menjadi 2,90% pada akhir tahun 2024 dibandingkan dengan 3,07% pada periode yang sama dengan tahun sebelumnya. Kredit digolongkan *non* lancar apabila terdapat tunggakan pokok kredit, atau daftar hitam (DH) maupun bunga karena debitur tidak dapat memenuhi kewajibannya untuk membayar sesuai dengan perjanjian yang telah dilakukan. Tunggakan pokok kredit tersebut berpengaruh terhadap penyaluran kredit sebab dana yang dimiliki bank untuk disalurkan menjadi berkurang dan disisi lain bank harus membentuk penyisihan cadangan piutang untuk menutupi resiko kerugian.

Dana pihak ketiga juga harus diperhatikan dalam penyaluran kredit karena semakin banyak dana pihak ketiga dari nasabah maka semakin banyak pula tingkat penyaluran kredit yang diberikan oleh bank. Dana-dana yang dihimpun dari masyarakat merupakan sumber terbesar penyaluran kredit yang paling diandalkan bank. Dana dari masyarakat terdiri atas beberapa jenis yaitu giro, tabungan, dan deposito (Dendawijaya, 2000).

Simpanan masyarakat merupakan salah satu sumber pendanaan bank yang merupakan modal bagi kegiatan operasional perbankan. Oleh karena itu jika jumlah

simpanan bertambah maka bank akan berusaha menambah jumlah kredit yang disalurkan sehingga terjadi korelasi positif antara jumlah simpanan dengan jumlah kredit yang disalurkan.

Menurut (Septiani, & Frianto, 2023) istilah *work life balance* merupakan tingkat kemampuan seseorang untuk menjaga keseimbangan dalam hidupnya, khususnya keseimbangan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi. Keseimbangan dalam bekerja merupakan salah satu faktor penting guna untuk meningkatkan kinerja karyawan (Indisari, & Mardiana, 2022). Keseimbangan *work life balance* bagi karyawan dikaitkan dengan kemampuan bagi seseorang karyawan dalam pencapaian keberhasilan baik bagi kehidupan kerja maupun kehidupan pribadi dikarenakan karyawan tersebut harus mampu menyeimbangkan antara kehidupan di lingkungan kerja dan lingkungan tempat tinggalnya. Namun pada kasus *work life balance* ini, tidak adanya keseimbangan tersebut dikarenakan jam kerja yang *overtime*, waktu kerja yang melebihi batas dan bekerja pada saat hari libur. *Work life balance* yang dialami oleh karyawan tidak seimbang dan cenderung lebih banyak menghabiskan waktu untuk menuntaskan pekerjaan dan semakin minimnya waktu untuk melakukan aktivitas lainnya bersama keluarga atau untuk sekedar mengapresiasi diri sendiri, maka akan berdampak pada berkurangnya waktu bersama keluarga dan waktu pribadi yang menyebabkan karyawan kehilangan percaya diri akan keadaan *work life balance* yang dialami oleh para karyawan.

*Work life balance* yang tidak seimbang menyebabkan karyawan akan merasa kurang puas akan pekerjaan yang telah diselesaikan, karena karyawan terlalu sibuk bekerja sehingga kurangnya mendapatkan waktu senggang dan

menurunnya kinerja dari karyawan itu sendiri karena kurangnya waktu yang dibutuhkan karyawan dalam mengisi kembali tenaga dan menyegarkan kembali pikiran untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang akan datang (Adhirtama, A. A. B, & Adnyani, G. A., 2022). Korelasi antara *work life balance* dengan kinerja karyawan bisa diamati dari ketimpangan antar pekerjaan dengan kehidupan pribadi yang dapat menimbulkan stres pada seorang karyawan yang berakibat pada produktivitas pekerjaan. (Sugiharti & Maula, 2019).

Unsur lain yang digunakan untuk mengetahui hal yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu *work stress* (Suryanto, 2018). Dalam hal ini, *work stress* yang dialami setiap karyawan berasal dari tekanan dalam pekerjaan ataupun unsur lain yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dijalannya. Menurut (Suryanto, 2018) stress yang berhubungan pada pekerjaan secara konstan memperlihatkan bahwa stress dapat memunculkan dampak yang berbahaya yang dapat mengganggu kesehatan jasmani dan rohani para pekerja. Pekerjaan tidak akan terselesaikan dengan baik apabila seseorang mengalami stress dalam bekerja. Maka dari itu diperlukan kontribusi oleh perusahaan dalam memperhatikan keadaan stress yang dirasakan oleh para karyawan.

Kesibukan jam kerja dan tingginya target kinerja perusahaan tentunya dapat menimbulkan stress kerja pada karyawan, stress kerja yang disebabkan oleh beberapa aspek, jam kerja yang panjang, kurangnya dukungan organisasi dan perubahan organisasi. Karyawan yang mengalami stress di tempat kerja tidak akan dapat mengelola beban kerja dengan benar, sehingga akan mustahil jika mereka mengukur tingkat keberhasilan kinerja mereka. Stress kerja yang muncul dari turunnya rasa percaya diri karyawan tersebut dalam menyelesaikan tugas-tugas atau

pekerjaan yang diberikan kepada karyawan dan ditambah dengan tenggat waktu pengumpulan pekerjaan yang ditentukan oleh perusahaan tidak memungkinkan untuk diselesaikan secara tepat waktu dan ditambah lagi dengan beberapa tugas tambahan yang harus diselesaikan sehingga konsentrasi karyawan terpecah, dan menyebabkan semakin menumpuknya pekerjaan yang belum atau tidak terselesaikan dengan baik, dibandingkan dengan pekerjaan yang mampu dengan baik diselesaikan karyawan yang tentunya berimbas kepada kepuasan terhadap hasil pekerjaan yang dikerjakan dan berkurangnya kinerja terbaik yang seharusnya dapat diberikan oleh karyawan.

Salah satu variabel yang dapat mengukur kinerja karyawan dalam pemahaman yaitu etika yang baik pada setiap individu yang akan memberikan pengaruh positif pada suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tentunya untuk mencapai suatu tujuan perusahaan, setiap karyawan harus taat akan aturan maupun norma yang berlaku pada perusahaan. Etika merupakan hal yang berkaitan dengan aturan maupun norma. Etika kerja mengajarkan bahwasannya kebaikan dalam bekerja yakni dalam menjalankan pekerjaannya, keikhlasan karyawan ketika bekerja dapat menyebabkan kinerja karyawan tersebut meningkat (Sugiharti & Maula, 2019).

Unsur selanjutnya yang menjadi variabel untuk mengukur kinerja karyawan sekaligus untuk memediasi variabel lain yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja. Setiap orang memiliki kepuasan kerja tersendiri terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Dan setiap karyawan juga memiliki tolak ukur tersendiri untuk menilai kepuasan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merujuk kepada keseluruhan etika kerja pada kinerja karyawan terhadap

pekerjaannya. Akan tetapi rasa ketidakpuasan karyawan dapat mengindikasikan karyawan sehingga bersikap tidak baik pada pekerjaannya (Sugiharti & Maula, 2019). Dalam penelitian ini hal yang membedakan dari penelitian yang lain adalah variabel yang digunakan sebagai penelitian merupakan variabel yang relevan terhadap kondisi yang sedang terjadi saat ini. Dengan menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* yang menjadi mediasi diantara variabel independen dengan variabel dependen. Serta telah melakukan penelitian di tempat yang berbeda dengan penelitian lainnya.

Semakin banyaknya kantor cabang BRI yang tersebar di seluruh Indonesia, terutama pada kota Stabat menunjukkan bukti bahwasannya kinerja karyawan sangat berpengaruh bagi kemajuan perusahaan. Kinerja bank menjadi pertimbangan yang sangat penting bagi pihak-pihak yang berkepentingan pada bank. Pihak-pihak yang berkepentingan tersebut antara lain adalah investor, kreditur, pemerintah, karyawan serta masyarakat yang berkepentingan lainnya. Masalah yang muncul yaitu tidak seluruh karyawan memiliki kinerja yang baik, bahkan kinerja tersebut dapat menurun dikarenakan faktor tertentu yang menyebabkan memburuknya kinerja karyawan, hal tersebut dapat mempengaruhi dunia bisnis pada perusahaan-perusahaan.

Untuk menilai bagaimana keadaan kinerja karyawan suatu bank maka perlu dilakukan dengan beberapa indikator, salah satunya dengan menggunakan laporan pencapaian *Non-Performing Loan* (NPL). *Non-Performing Loan* (NPL) adalah pinjaman atau kredit yang mengalami kesulitan dalam melunasi kewajiban pembayaran pokok dan bunga atau gagal bayar. Dengan kata lain, NPL merupakan pinjaman bermasalah atau kredit macet yang menunjukkan risiko bagi bank. Jika

NPL pada bank tinggi, hal tersebut dapat menyebabkan berbagai masalah keuangan, termasuk penurunan pendapatan bunga, peningkatan biaya operasional, dan potensi penurunan laba. Bank juga harus menyediakan lebih banyak dana untuk cadangan kerugian pada kredit, yang dapat mengurangi likuiditas dan stabilitas keuangan. Berikut ini adalah tabel pencapaian *Non-Performing Loan* (NPL) pada PT. Bank Rakyat Indonesia KC Stabat periode 2019-2024.

**Tabel 1.1**  
**Pencapaian *Non-Performing Loan* (NPL) PT. BRI (Persero) Tbk**

Tahun	<i>Non-Performing Loan</i> (NPL) (%)
2019	2,41%
2020	2,10%
2021	3,08%
2022	2,67%
2023	3,07%
2024	2,94%

*Sumber: Laporan Keuangan Kinerja Bisnis PT. BRI KC Stabat*

Dari tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa *Non-Performing Loan* (NPL) pada PT. Bank Rakyat Indoensia KC Stabat menunjukkan pergerakan NPL yang naik turun yang dipengaruhi oleh berbagai faktor baik dari eksternal maupun internal. Faktor eksternal seperti kondisi ekonomi makro, perubahan suku bunga, dan inflasi. Sedangkan faktor internal seperti kualitas manajemen, kebijakan kredit, dan kinerja bank. Menurut peraturan Bank Indonesia No. 15/2/PBI 2013 ambang batas yang ditetapkan pada rasio NPL (pinjaman bermasalah/total pinjaman) yaitu sebesar 5%.

NPL bukan hanya sekedar statistik, melainkan cerminan dari risiko kredit yang dihadapi dan efisiensi manajemen risiko lembaga keuangan tersebut. Tingginya angka NPL dapat memberikan sinyal peringatan terkait potensi masalah likuiditas dan solvaibilitas. NPL dapat memperberat beban finansial individu yang mungkin sudah berjuang untuk memenuhi kewajiban pembayaran pinjaman.

Akibat dari hal tersebut yang telah dijelaskan diatas, sangat banyak karyawan yang tidak memiliki waktu istirahat yang cukup, kurangnya waktu bersama keluarga, pekerjaan rumah yang terkendala, kehidupan sosial dan lingkungan sekitar lainnya juga berkurang, sehingga karyawan merasakan kelelahan yang berkepanjangan karena banyaknya energi dan pikiran yang terkuras. Hal tersebut telah dibuktikan dengan hasil prapenelitian yang telah penulis lakukan pada saat hari Senin, 13 Januari 2025 di Kantor BRI KC Stabat.

**Tabel 1.2. Hasil Prapenelitian**

Pertanyaan	Ya	Tidak
Target perusahaan dan tuntutan tugas terlalu tinggi bagi saya	22 orang	3 orang
Peran yang diterima sering bertentangan antara satu dengan yang lain	19 orang	6 orang
Pekerjaan yang saya kerjakan sering melampaui batas jam kerja kantor	23 orang	2 orang

(Sumber : Hasil Prapenelitian)

Berdasarkan hasil prapenelitian diatas terdapat sebanyak 22 orang yang memiliki target perusahaan dan tuntutan tugas terlalu tinggi dan 3 orang yang tidak memiliki target perusahaan dan tuntutan tugas terlalu tinggi. Lalu sebanyak 19 orang yang menerima peran bertentangan antara satu dengan yang lain dan 6 orang yang tidak menerima peran bertentangan antara satu dengan yang lain. Serta sebanyak 23 orang yang melakukan pekerjaan hingga melampaui batas jam kerja kantor dan 2 orang yang tidak orang yang melakukan pekerjaan hingga melampaui batas jam kerja kantor.

Unsur yang selanjutnya menjadi variabel untuk mengukur kinerja sekaligus untuk memediasi variabel lain yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja. Setiap karyawan tentu memiliki kepuasan tersendiri terhadap pekerjaan yang mereka jalani, dan setiap karyawan tentu memiliki tolak ukur

tersendiri untuk menilai kepuasan terhadap pekerjaannya.

**Tabel 1.3. Hasil Prapenelitian**

Pertanyaan	Ya	Tidak
Saya tidak memiliki kesulitan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan karena memiliki keahlian	6 orang	19 orang
Gaji yang saya terima sesuai dengan tuntutan kerja yang dijalankan	21 orang	4 orang
Terjalin komunikasi yang baik antara saya dengan atasan dalam hal pekerjaan	19 orang	6 orang
Fasilitas perusahaan yang lengkap dapat mendukung saya dalam menyelesaikan pekerjaan	23 orang	2 orang

(Sumber : Hasil Prapenelitian)

Berdasarkan hasil prapenelitian diatas sebanyak 6 orang karyawan yang mampu membagi waktu antara pekerjaan dengan kehidupan sosial dan 19 orang karyawan yang tidak memiliki kesulitan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan karena memiliki keahlian. Kemudian sebanyak 21 orang karyawan yang menerima gaji sesuai dengan tuntutan kerja yang dijalankan. Setelah itu, sebanyak 19 orang karyawan yang mampu menjalin komunikasi yang baik antara pekerja dengan atasan dalam hal pekerjaan. Serta sebanyak 23 orang karyawan yang terfasilitasi oleh perusahaan yang lengkap yang dapat mendukung pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Dari data diatas penulis menyimpulkan bahwa masih banyak karyawan yang tidak mampu membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan sosial dikarenakan tidak adanya *work life balance* pada perusahaan.

**Tabel 1.4. Hasil Prapenelitian**

Pertanyaan	Ya	Tidak
Saya selalu bersikap ramah serta sopan santun ketika bekerja	25 orang	0
Saya selalu taat dengan tata tertib dan SOP yang ada dikantor	20 orang	5 orang
Saya selalu berdoa sebelum melakukan aktivitas pekerjaan	23 orang	2 orang

(Sumber : Hasil Prapenelitian)



Berdasarkan hasil prapenelitian diatas terdapat seluruh 25 orang karyawan yang selalu bersikap ramah serta sopan santun ketika bekerja. Lalu sebanyak 20 orang karyawan yang selalu taat dengan tata tertib dan SOP yang ada dikantor dan 5 orang karyawan yang tidak selalu taat dengan tata tertib dan SOP yang ada dikantor. Serta sebanyak 23 orang karyawan yang selalu berdoa sebelum melakukan aktivitas pekerjaan 2 orang karyawan yang tidak selalu berdoa sebelum melakukan aktivitas pekerjaan.

Kepuasan kerja berperan penting dalam mempengaruhi *work life balance*, *work stress*, dan etika kerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki keseimbangan yang lebih baik antara kehidupan pribadi dan profesional, yang pada akhirnya dapat mengurangi tingkat stres yang dialami karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan puas, mereka lebih mampu mengelola waktu dan energi mereka, meningkatkan kepuasan kerja tidak hanya bermanfaat bagi karyawan, tetapi juga bagi perusahaan secara keseluruhan sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis. Oleh karena itu, perusahaan perlu fokus pada strategi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja untuk mendukung keseimbangan kehidupan kerja, mengurangi stres, dan memperkuat etika diantara masing-masing karyawan.

Berdasarkan fenomena permasalahan yang ada, maka judul yang diambil penulis yaitu “ **Pengaruh *Work Life Balance*, *Work Stress*, dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT Bank Rakyat Indonesia KC Stabat)** ” .

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang pada hasil pra penelitian yang telah diuraikan

diatas, adapun identifikasi masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Karyawan yang tidak memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta mengalami stres tinggi dan memiliki etika kerja yang buruk cenderung tidak mampu mencapai potensi yang maksimal, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja keseluruhan pada perusahaan.
2. Kepuasan kerja yang rendah menyebabkan penurunan motivasi dan komitmen karyawan yang berdampak langsung pada produktivitas dan kualitas hasil kerja, sehingga karyawan tidak mencapai target yang diharapkan.
3. Kurangnya keseimbangan pola hidup antara pekerjaan dan lingkungan sekitar sehingga menimbulkan tekanan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
4. Adanya beban pekerjaan yang cenderung menuntut untuk bekerja secara maksimal, yang membuat karyawan kurang untuk beristirahat sehingga menimbulkan stres kerja dan gangguan kesehatan pada karyawan.
5. Rendahnya etika kerja diantara karyawan seperti kurangnya tanggung jawab dan pelanggaran terhadap kebijakan perusahaan.

### **1.3 Batasan Masalah**

Batasan masalah pada penelitian ini bertujuan agar lebih berfokus kepada tujuan dari penelitian dan tidak berkembang ke hal-hal yang tidak relevan. Peneliti akan membatasi masalah yang akan dibahas yaitu tentang pengaruh *work life balance*, *work stress*, dan etika kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi kasus pada PT Bank Rakyat Indonesia KC Stabat) dan membatasi penelitian ini kepada karyawan yang berstatus sebagai pekerja tetap.

#### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh hubungan *work life balance* terhadap kinerja karyawan di Bank Rakyat Indonesia KC Stabat ?
2. Apakah ada pengaruh hubungan *work stress* terhadap kinerja karyawan di Bank Rakyat Indonesia KC Stabat ?
3. Apakah ada pengaruh hubungan stres kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Rakyat Indonesia KC Stabat ?
4. Apakah ada pengaruh hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Rakyat Indonesia KC Stabat ?
5. Apakah ada pengaruh hubungan *work life balance* terhadap kepuasan kerja di Bank Rakyat Indonesia KC Stabat ?
6. Apakah ada pengaruh *work stress* terhadap kepuasan kerja di Bank Rakyat Indonesia KC Stabat ?
7. Apakah ada pengaruh etika kerja terhadap kepuasan kerja di Bank Rakyat Indonesia KC Stabat ?
8. Apakah ada pengaruh hubungan *work life balance* terhadap kinerja karyawan di Bank Rakyat Indonesia ?
9. Apakah ada pengaruh hubungan *work stress* terhadap kinerja karyawan di Bank Rakyat Indonesia KC Stabat ?
10. Apakah ada pengaruh hubungan etika kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Rakyat Indonesia KC Stabat yang dimediasi oleh kepuasan kerja ?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai penulis dengan melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh hubungan *work life balance* terhadap kinerja karyawan di Bank Rakyat Indonesia KC Stabat.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh hubungan *work stress* terhadap kinerja karyawan di Bank Rakyat Indonesia KC Stabat.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh hubungan stres kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Rakyat Indonesia KC Stabat.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Rakyat Indonesia KC Stabat.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh hubungan *work life balance* terhadap kepuasan kerja di Bank Rakyat Indonesia KC Stabat.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work stress* terhadap kepuasan kerja di Bank Rakyat Indonesia KC Stabat.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh etika kerja terhadap kepuasan kerja di Bank Rakyat Indonesia KC Stabat.
8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh hubungan *work life balance* terhadap kinerja karyawan di Bank Rakyat Indonesia.
9. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh hubungan *work stress* terhadap kinerja karyawan di Bank Rakyat Indonesia KC Stabat.
10. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh hubungan etika kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Rakyat Indonesia KC Stabat yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

## 1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang bisa didapatkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1. Manfaat Teoritis

- 1) Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan mengenai fenomena sesungguhnya yang terjadi di dunia kerja khususnya di perbankan. Juga dapat menambah wawasan mengenai pengaruh *work life balance*, *work stress*, dan etika kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi kasus pada PT Bank Rakyat Indonesia KC Stabat).
- 2) Bagi peneliti yang akan datang, dapat menambah pengalaman dan informasi dalam proses melakukan penelitian yang berguna bagi peneliti lain, baik dalam kegiatan akademis maupun non-akademis di masa yang akan datang. Selain itu, dapat dijadikan sebagai acuan dan referensi untuk melakukan riset selanjutnya tentang *work life balance*, *work stress*, dan etika kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja.

### 2. Manfaat Praktis

- 1) Bagi penulis, sebagai landasan ilmu serta dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam lembaga perbankan yang ada di seluruh Indonesia sebagai solusi terhadap permasalahan yang ada dalam bidang perbankan.
- 2) Bagi perusahaan, hasil penelitian ini dapat memberikan saran, masukan dan berguna sebagai bahan evaluasi kinerja karyawan di Bank Rakyat Indonesia KC Stabat.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut (Suryanto, 2018), kinerja adalah sejauh mana individu telah menerapkan strategi organisasi untuk mencapai tujuan yang selaras dengan nilai-nilai mereka dan mengidentifikasi perilaku yang mendukung organisasi mereka. Sedangkan (Suryanto, 2018) menunjukkan bahwa kinerja adalah hasil suatu proses melakukan pekerjaan dalam jangka waktu tertentu, berdasarkan aturan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pendapat lain yang dikemukakan oleh (Suryanto, 2018) bahwa kinerja merujuk pada seberapa baik seorang pegawai atau individu dapat melaksanakan tugasnya dengan mencapai hasil yang diinginkan, baik dalam hal kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka.

Kinerja adalah hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai oleh seorang dalam bidang tugasnya. Kinerja artinya sama dengan prestasi kerja atau dalam bahasa Inggrisnya disebut *performance* (Usman, 2020). Definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan. Meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja adalah sesuatu yang diinginkan baik oleh pengusaha maupun karyawan. Karyawan ingin kondisi kerja mereka sebaik mungkin untuk meningkatkan produktivitas dan menguntungkan perusahaan. Dalam situasi lain, karyawan sangat termotivasi untuk mengembangkan diri dan memajukan perusahaan.

Menurut (Suryanto, 2018) kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugasnya. Dalam proses pelaksanaan tugas tersebut tentu memiliki standar hasil kerja, target, atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Kinerja yang dihasilkan oleh seseorang tentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing karyawan, kinerja tersebut juga mengacu pada upaya pencapaian tujuan perusahaan. Adapun menurut (Manurung, 2018) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku dalam suatu pekerjaan.

Pengertian kinerja disini tidak bermaksud menilai karakteristik individu melainkan mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu. Motif berprestasi adalah suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Kinerja karyawan menurut (Yushita, 2017) merupakan hasil kerja seseorang dalam menyelesaikan tugasnya sesuai kewajibannya guna untuk dapat mencapai visi, misi serta tujuan dari perusahaan. Sedangkan menurut (Roestanto, 2017) yaitu sebuah kinerja karyawan yang merujuk pada perilaku yang ditunjukkan oleh masing-masing individu, sebagai suatu hasil kerja yang dilakukan sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan dalam suatu organisasi. Pada hakikatnya, kontribusi karyawan terhadap perusahaan dapat dipengaruhi oleh kinerjanya. (Yushita, 2017)

Menurut (Siahaan dalam Adany, 2019), kinerja karyawan dimaknai sebagai *output* yang diraih seorang karyawan maupun sekumpulan individu sebanding atas tugas yang sudah dilimpahkan kepadanya. Kinerja karyawan

tersebut berdasarkan dari prestasi kerja, yang terdiri dari: mutu, jumlah, waktu, presensi di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Pada penelitian empiris, biasanya variabel kinerja karyawan dijadikan sebagai variabel dependen yang merupakan dampak maupun akibat dari suatu perilaku organisasi maupun dari praktik sumber daya manusia. (Fattah, Indriayu, 2018).

Meningkatkan keseimbangan kehidupan dalam bekerja adalah sesuatu yang sangat diinginkan oleh setiap orang baik pengusaha maupun karyawan. Setiap orang ingin memiliki kondisi kerja dengan sebaik mungkin untuk meningkatkan produktivitas dan menguntungkan perusahaan tempat mereka bekerja. Dalam kondisi lain, karyawan juga akan sangat termotivasi untuk mengembangkan diri dan mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari seorang karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi suatu periode tertentu. Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja seseorang karyawan merupakan suatu hal yang bersifat individual karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam menyelesaikan semua tugas dan tanggung ja

#### **2.1.1.2 Tujuan Kinerja Karyawan**

Menurut Fahmi (2020) menyatakan bahwa ada beberapa tujuan dari kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

1. Untuk mmencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja perusahaan.
2. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja.



3. Untuk meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
4. Memungkinkan individu untuk mengembangkan kemampuan mereka.
5. Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun.

Sedangkan menurut (Rivai, 2020) adapun tujuan dari kinerja karyawan yaitu:

1. Untuk memperbaiki hasil kinerja karyawan, baik secara kualitas maupun kuantitas.
2. Memberikan pengetahuan baru dimana pengetahuan tersebut akan membantu karyawan dalam memecahkan masalah yang kompleks, dengan berbagai aktivitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas-tugas yang sesuai dengan tanggung jawab masing-masing.
3. Memperbaiki hubungan antar personal karyawan dalam aktivitas bekerja di suatu perusahaan.

#### **2.1.1.3 Manfaat Kinerja Karyawan**

Menurut (Manurung, 2018) menyatakan beberapa manfaat dari kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Perbaikan prestasi dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan.
2. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.
3. Sebagai perbaikan, latihan, dan pengembangan kinerja karyawan.
4. Umpan balik sumber daya manusia, prestasi yang baik atau buruk yang ada

diseluruh perusahaan diidentifikasi dengan seberapa baik sumber daya manusia yang berfungsi didalam perusahaan tersebut.

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan**

(Widyaningrum, 2018), (Manurung, 2018) dan (Widyaningrum, 2018), mengungkapkan bahwa kinerja karyawan yaitu hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan, selain itu terdapat dimensi dan indikator yang diukur dalam kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

##### **1. Kualitas Kerja**

Menunjukkan kebersihan, keakuratan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan baik sangatlah penting. Memiliki sistem yang terorganisir, fokus pada detail, serta memperhatikan setiap langkah pekerjaan dapat membantu meminimalkan kesalahan dan meningkatkan hasil pekerjaan secara keseluruhan. (Mangkunegara, 2017)

##### **2. Kuantitas Kerja**

Hasil dari menyelesaikan pekerjaan dengan efisien dalam kondisi normal, penting untuk memiliki perencanaan yang baik, mengatur prioritas tugas, dan mengelola waktu dengan bijaksana. Penggunaan alat manajemen waktu, pengorganisasian jadwal, dan kemampuan multitasking yang efektif dapat membantu menyelesaikan berbagai jenis kegiatan secara efisien sesuai harapan perusahaan. (Widyaningrum, 2018)

##### **3. Ketepatan Waktu**

Untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh perusahaan, penting untuk mengikuti jam kerja yang telah ditetapkan dan mengikuti prosedur yang ada. Memiliki pemahaman yang baik tentang tenggat

waktu, komunikasi yang efektif dengan rekan kerja, serta mengatur prioritas tugas dapat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan prosuder yang berlaku pada perusahaan. (Widyaningrum, 2018)

#### 4. Efektivitas

Merupakan optimalisasi penggunaan sumber daya organisasi seperti energi, uang, teknologi, dan bahan baku yang bertujuan untuk meningkatkan hasil atau *output* dari setiap unit yang menggunakan sumber daya tersebut. Dengan memaksimalkan efisiensi dalam penggunaan sumber daya ini, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi pemborosan, dan mencapai hasil yang lebih baik dari investasi yang dilakukan pada setiap aspek sumber daya yang digunakan. (Widyaningrum, 2018)

#### 5. Kemandirian

Merupakan kemampuan seseorang untuk menjalankan fungsi pekerjaannya tanpa pengawasan langsung, menunjukkan inisiatif, dan mengambil keputusan yang tepat dalam ruang lingkup tanggung jawabnya. Sementara itu, keterlibatan kerja menyoroti sejauh mana karyawan terlibat secara emosional, mental, dan profesional dalam pekerjaannya, yang tercermin dalam komitmen mereka terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan serta tanggung jawab yang mereka miliki terhadap kesuksesan suatu perusahaan. (Sopiah & Sangadji, 2018)

#### 6. Jumlah Pekerjaan

Banyaknya pekerjaan yang dihasilkan oleh setiap individu atau kelompok merupakan suatu kebutuhan yang menjadi standar pekerjaan. (Ratnasari, 2021)

## 7. Kehadiran

Setiap pekerjaan harus memenuhi absensi atau kehadiran karyawan dalam bekerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. (Ratnasari, 2021)

## 8. Kemampuan Bekerjasama

Kerjasama antar karyawan sangat diperlukan karena kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya. (Ratnasari, 2021)

### **2.1.2 Kepuasan Kerja**

#### **2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan sebuah bentuk sikap emosional dari individu yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang dimilikinya. (Fathoni, 2019). Kepuasan kerja sebagai perasaan senang dan tidak senangnya terhadap pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan, seperti iklim organisasi, hubungan atasan dengan bawahan, hubungan antar karyawan, hingga gaya kepemimpinan yang ada dalam sebuah organisasi. (Luthans, 2020). Kepuasan kerja akan mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik, prestasi yang lebih baik akan menimbulkan imbalan ekonomi yang lebih tinggi. Apabila imbalan tersebut dipandang pantas dan adil maka timbul kepuasan yang lebih besar karena karyawan merasa bahwa mereka menerima imbalan sesuai dengan prestasinya. Sebaliknya, apabila imbalan dipandang tidak sesuai dengan tingkat prestasi maka cenderung muncul ketidakpastian. (Bhastary, 2020)

Menurut (Hasibuan, 2021) kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya berdasarkan penilaian

terhadap situasi kerja yang dialami. Namun, seseorang dapat menentukan sendiri tingkat kepuasannya terhadap pekerjaannya, karena meskipun relatif puas pada salah satu aspek pekerjaan namun bisa saja tidak puas dengan satu atau lebih pada aspek pekerjaan lainnya. Biasanya karyawan yang puas pada pekerjaannya akan lebih menyukai kondisi pekerjaannya dibanding tidak menyukainya. Selain itu juga, karyawan akan merasa lebih puas jika kompensasi yang diterima sebanding dengan pekerjaan yang sudah dilakukannya.

Kepuasan kerja adalah respon positif karyawan pada pekerjaannya, yang muncul atas penilaian individu pada kondisi pekerjaan, yang dapat dibayarkan pada salah satu pekerjaannya sebagai wujud rasa menghargai pada pencapaian nilai penting pada pekerjaan, Sehingga karyawan yang memiliki kepuasan hati atas kondisi pekerjaan tersebut dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas. (Umam, 2021). Sedangkan menurut (Davis, 2022) terkait dengan rendahnya kepuasan kerja pada karyawan akan merusak kondisi pada sebuah perusahaan. Hal ini dapat terjadi pelumpuhan aktivitas, turunnya kinerja, maupun meningkatnya absensi hingga perubahan karyawan yang menjadi dampak dari hal tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa kepuasan kerja sangat penting bagi karyawan dan perusahaan karena berpengaruh dalam hasil pekerjaan dari karyawan tersebut agar terciptanya kinerja yang terus meningkat.

#### **2.1.2.2 Tujuan Kepuasan Kerja**

Menurut (Sutrisno, 2019) tujuan kepuasan kerja adalah untuk menciptakan kondisi kerja yang kondusif bagi karyawan sehingga karyawan dapat mencapai prestasi kerja yang optimal. Sedangkan menurut (Handoko, 2020) tujuan dari kepuasan kerja adalah untuk menciptakan rasa senang dan puas pada karyawan

terhadap pekerjaannya sehingga mereka termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Sementara itu, menurut (Afandi, 2019) tujuan dari kepuasan kerja adalah untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi.

### **2.1.2.3 Manfaat Kepuasan Kerja**

Menurut (Nitisemito, 2021), manfaat dari adanya kepuasan kerja antara lain, yaitu:

1. Pekerjaan lebih cepat diselesaikan hal tersebut sangat berperan dalam membuat karyawan menjadi puas disamping itu pekerjaan yang lebih cepat diselesaikan mengurangi beban kerja.
2. Kerusakan dapat dikurangi dengan maksud pekerjaan yang memiliki resiko dapat dikurangi sehingga dapat membuat kepuasan karyawan dalam bekerja.
3. Kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh pada absensi dimana jika kepuasan kerja karyawan tinggi maka tingkat absensi akan terus turun dikarenakan karyawan bersemangat.
4. Perpindahan karyawan diperkecil dikarenakan karyawan merasa puas dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan.
5. Produktivitas kerja dapat meningkat dikarenakan adanya semangat kerja yang dipacu oleh kepuasan kerja karyawan yang terbilang tinggi.

### **2.1.2.4 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja**

Menurut (Agustini, 2019), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain, yaitu:

6. Aspek supervisi terkait hubungan dengan karyawannya atas kebijaksanaannya yang dihubungkan dengan kepuasan kerja. Interaksi tersebut sangat

mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan karyawan.

7. Aspek rekan kerja interaksi antara karyawan satu dengan lainnya memiliki keterkaitan yang kuat dengan kepuasan kerja. Jika memiliki rekan kerja yang dapat diajak kerjasama akan terasa menyenangkan dan merasakan kepuasan dalam bekerja begitupun sebaliknya jika tidak ada kerjasama antar rekan kerja suasana akan menjadi tidak menyenangkan.
8. Aspek upah atau imbalan termasuk dalam faktor utama dalam pencapaian kepuasan kerja, banyak perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan meningkatkan tunjangan karyawan, yang terdiri dari gaji dan tunjangan, serta peluang untuk kemajuan. Kepuasan penghargaan berjalan seiring dengan kepuasan kerja.
9. Aspek pekerjaan mencakup jenis pekerjaan merupakan tanggung jawab pekerjaan dan meliputi kompetensi dan keterampilan individu dalam melakukan aktivitas.
10. Aspek jenjang karir, ada atau tidaknya kesempatan untuk mencapai posisi pangkat yang lebih tinggi sering dihubungkan dengan ketidakpuasan karyawan terhadap promosi atau pangkat yang ada.
11. Aspek komunikasi adanya interaksi tentang tujuan perusahaan sebagaimana perusahaan mendapat pendapat serta saran karyawan dalam penyelesaian suatu masalah yang dihadapi.
12. Aspek lingkungan kerja, terdiri dari persyaratan kerja dan suasana kerjasama dengan rekan kerja dan atasan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang melengkapai pengetahuan dan pengalaman individu dapat meningkatkan kepuasan kerja.
13. Aspek peraturan dan kebijakan perusahaan sejumlah mana keyakinan dan nilai

seorang karyawan selarasa dengan tujuan perusahaan, fokus terhadap kualitas dan produktivitas karyawan merupakan aspek penting dalam mencapai kepuasan kerja.

#### **2.1.2.5 Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator-indikator kepuasan kerja menurut (Luthans. 2022), antara lain yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri.

Ketika menyelesaikan tugas pekerjaan tentunya dibutuhkan keterampilan serta keahlian dibidang yang ditekuni, sehingga sulit tidaknya dalam menyelesaikan pekerjaan dengan keterampilan serta keahlian yang dimiliki akan dapat meningkatkan atau mengurangi rasa kepuasan kerja individu.

2. Gaji

Imbalan yang diterima oleh individu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan simbol dari pencapaian yang dapat mewakili atas keberhasilan serta penghargaan atas usahanya.

3. Promosi

Kesempatan bagi karyawan dalam suatu perusahaan untuk meningkatkan jenjang karir di tempatnya bekerja. Atau berupa kemungkinan individu untuk berkembang dalam suatu perusahaan.

4. Pengawasan

Dapat mempengaruhi kepuasan pada pekerja, dengan perlakuan atasan kepada bawahannya. Ketertarikan personal maupun kepedulian atasan kepada bawahan seperti memberi nasehat dan semangat, cara berkomunikasi dalam konteks pekerjaan atau rekan kerja profesional maupun adanya pengawasan yang



konsisten.

#### 5. Rekan Kerja

Rekan kerja maupun tim yang suportif dalam bekerja menjadi salah satu sumber kepuasan pekerja, seperti kebutuhan sosial terpenuhi, rekan kerja yang saling mendukung dan membantu.

#### 6. Kondisi Kerja

Pemenuhan kondisi kerja yang baik seperti kebutuhan fisik semacam fasilitas yang terpenuhi, dapat menunjang pekerjaan dan nyaman akan mempengaruhi kepuasan kerja.

### **2.1.3 *Work Life Balance***

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

Dalam bekerja seorang karyawan harus mampu menyeimbangkan waktu ketika bekerja dan waktu sebelum-setelah bekerja. Menurut (Pandiangan, 2018) menyatakan bahwa *work life balance* adalah upaya untuk mencapai keseimbangan yang tepat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Mulai dari cara mengatur waktu, energi, dan perhatian agar dapat memberikan perhatian yang memadai baik pada pekerjaan maupun pada kebutuhan dan kebahagiaan pribadi seperti waktu luang, keluarga, kebahagiaan, dan pengembangan diri. Sedangkan menurut (Lockwood, 2018), *work life balance* adalah perilaku asimetris dalam dua dimensi jika pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang sama. Dalam kerangka kerja dan kehidupan kerja, karyawan harus memprioritaskan keseimbangan kewajiban pribadi dan profesional mereka, serta hubungan mereka dengan rekan kerja mereka. Di sisi lain, keseimbangan kerja-hidup dalam perusahaan mengacu pada strategi untuk

mengembangkan budaya perusahaan yang positif dimana karyawan dapat fokus pada tugas mereka saat bekerja. (Mariati, 2018).

Pendapat lain mengenai *work life balance* disampaikan oleh (Wicaksana et al. 2020) yang mengemukakan *work life balance* ialah kecakapan seseorang dalam menyeimbangkan antara waktu, energi maupun tekanan pada lingkungan kerja dengan kehidupan pribadi dan masyarakat meliputi: hobi, studi, maupun *volunteerism*. Menurut (Septiani & Frianto, 2023) istilah *work life balance* menggambarkan tingkat kemampuan individu dalam menjaga keseimbangan hidupnya, khususnya antara pekerjaan dengan kehidupan individu.

Selain itu, menurut (Natakusumah et al. 2022) *work life balance* ialah keselarsan antara kehidupan pribadi dan tuntutan pekerjaan dimana setiap individu menyeimbangkan antara kewajiban pekerjaan dan kewajiban dalam keluarga atau dalam kehidupan nyata. Keseimbangan yang baik dari seorang karyawan dapat mendukung kesehatan fisik dan mental karyawan, mengurangi stres, kelelahan, dan tentunya hal ini akan berpengaruh pada hasil kinerja para karyawan tersebut. (Saifullah, 2020). *Work life balance* suatu kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan antara tanggung jawab dan tuntutan di dalam pekerjaan maupun kebutuhan di luar kerja. (Stephen & Sibarani, 2019)

Istilah *work life balance* tidak hanya mengacu pada kehidupan di dalam kerja tetapi juga di kehidupan pribadi karyawan yang artinya, *work life balance* merupakan sebuah gagasan bahwa seorang karyawan mampu dalam menyeimbangkan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi mereka. (Pratama & Setiadi, 2021). Menurut (Lukmiati dkk., 2020) *Work life balance* adalah kemampuan individu untuk menjaga keseimbangan antara kewajiban

mereka di tempat kerja dengan kebutuhan pribadi diluar pekerjaan. Penjelasan lain tentang *work life balance* oleh McDonald and Bradley (Tumbel, 2017) adalah merupakan sejauh mana individu merasa puas dan terlibat secara seimbang pada peran-perannya dalam pekerjaan maupun kehidupan lainnya diluar pekerjaan.

Ketidakseimbangan *work life balance* akan menimbulkan situasi dimana karyawan akan mengalami stres kerja. Ketidakseimbangan ini disebut dengan *imbalance*, dapat diartikan bahwa *imbalance* merupakan keadaan dimana suatu individu tidak mampu menerapkan *work life balance*. Akibat yang ditimbulkan adalah berkurangnya efektifitas kerja dan berkurangnya kualitas hidup, meningkatnya stres kerja yang dirasakan, serta menurunnya kedisiplinan. (Dina, 2018). Kondisi ini akan terjadi terhadap karyawan apabila karyawan tidak mendapatkan keseimbangan antara waktu kerja yang diberikan terhadap karyawan tidak sebanding dengan waktu pribadi yang didapatkan oleh karyawan tersebut setelah melakukan dan menuntaskan pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan di tempat kerja.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis menyimpulkan bahwa *work life balance* adalah keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional yang setiap individu harus mampu mengatur hal ini. Termasuk waktu untuk perawatan diri, waktu dengan keluarga, teman, dan hobi. Selain itu, keseimbangan kerja dengan kehidupan pribadi mengacu pada penyesuaian jadwal kerja dengan jadwal orang lain atau jam kerja yang tidak diikuti secara ketat untuk batas waktu yang terkait dengan pekerjaan.

### **2.1.3.2 Tujuan *Work Life Balance***

Tujuan dari adanya *work life balance* adalah untuk mengembangkan konsep

*work life balance* yang pada mulanya membuat keseimbangan lebih dalam menitik beratkan pada keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga, dalam perkembangan konsep *work life balance* tidak hanya terbatas pada anggota keluarga, tetapi juga mencakup bidang lain dalam kehidupan suatu individu tersebut. (Nurul Komari, Sulistiowati, 2021)

Sedangkan menurut (Lazar et al. dalam Dina, 2018) mengatakan tujuan *work life balance* diantaranya sebagai berikut, yaitu:

1. Mengurangi tingkat ketidakhadiran karyawan dan keterlambatan saat masuk kerja;
2. Meningkatkan produktivitas dalam pekerjaan dan *organizational image*;
3. Adanya komitmen dan loyalitas karyawan;
4. Meningkatnya nilai karyawan dan retensi karyawan;
5. Berkurangnya *turn-over* karyawan dan biaya lembur.

### **2.1.3.3 Manfaat *Work Life Balance***

Salah satu manfaat terpenting *work life balance* yaitu dengan orang-orang terdekat. Tidak ada gunanya jika meraih kesuksesan di tempat kerja jika saat pulang ke rumah kurang adanya waktu untuk bersama keluarga dan teman, karena tidak ada seorang pun yang berhasil tanpa dukungan orang lain.

*Work life balance* yaitu bentuk mengurangi stres kerja karena telah menyeimbangkan pekerjaan dengan baik agar memiliki kesehatan mental dan fisik yang baik juga, serta meningkatkan produktivitas kehidupan, manfaatnya lainnya juga dapat meningkatkan kebahagiaan dan kepuasan hidup secara keseluruhan.

Menurut (Lazar et al. dalam Dina, 2018) mengatakan manfaat *work life balance* bagi individu atau karyawan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Meningkatnya kepuasan kerja;
2. Semakin tingginya keamanan kerja (*job security*);
3. Meningkatnya kontrol terhadap *work-life environment*;
4. Berkurangnya tingkat stres kerja;
5. Semakin meningkatnya kesehatan fisik dan mental.

#### **2.1.3.4 Aspek-Aspek *Work Life Balance***

Menurut (Hayman dalam Wenno, 2018) menggolongkan *work life balance* kedalam 3 (tiga) aspek, yaitu:

1. WIPL (*Work Interference with Personal Life*) yang mencerminkan sejauh mana pekerjaan individu dapat mengganggu kehidupan pribadinya.
2. PLIW (*Personal Life Interference with Work*) yang mencerminkan sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya.
3. WEPL (*Work/ Personal Enhancement Life*) yang mencerminkan sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam bekerja.

Sedangkan menurut (Hudson dalam Umartiwi, 2017) *work life balance* memiliki beberapa aspek, yaitu:

1. *Time Balance* (keseimbangan waktu), yakni menyangkut jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan peran diluar pekerjaan. Waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dalam organisasi dan perannya dalam kehidupan individu, misal seorang karyawan disamping bekerja juga membutuhkan waktu untuk rekreasi, berkumpul bersama teman juga menyediakan waktu untuk keluarga.
2. *Involvement Balance* (keseimbangan keterlibatan), menyangkut keterlibatan

tingkat psikologis atau komitmen untuk bekerja dan diluar pekerjaan. Keseimbangan yang melibatkan individu dalam bekerja dan dalam kehidupan pribadinya.

3. *Satisfaction Balance* (keseimbangan kepuasan), tingkat kepuasan dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Kepuasan yang dirasakan, individu yang memiliki kenyamanan dalam keterlibatan didalam pekerjaannya maupun dalam kehidupan diri individu tersebut.

#### **2.1.3.5 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Work Life Balance***

Menurut (Thimmapuram dalam Wulasari, 2023), menyatakan terdapat (tiga) faktor yang mempengaruhi *work life balance* antara lain: (1) Beban kerja; (2) Alur kerja; (3) Penjadwalan.

Sedangkan pada literatur yang ditulis oleh menurut (Suwito, Pamungkas dan Indrawati dalam Wulansari, 2023) juga memiliki 3 (tiga) faktor yang mempengaruhi *work life balance* diantaranya yaitu: (1) Faktor individu; (2) Stres kerja; (3) Konflik kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi *work life balance* adalah melibatkan tuntutan pekerjaan, fleksibilitas jadwal, dukungan dari atasan, kebijakan perusahaan dan kemampuan individu untuk menetapkan batasan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

#### **2.1.3.6 Indikator *Work Life Balance***

Menurut (Ricardianto, 2018) adapun indikator *work life balance* yaitu:

1. Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)

Merupakan keseimbangan antara waktu kerja dan waktu untuk diri sendiri dan keluarga. Indikator ini merujuk pada: Aspek keseimbangan, kesetaraan, waktu

yang diberikan, dan waktu pada diri sendiri. (Ricardianto, 2018)

## 2. Keseimbangan Keterlibatan (*Inovelment Balance*)

Membentuk psikologi pribadi dalam menyeimbangkan diri, keluarga, karir dan berkomitmen untuk mengambil keputusan untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi sehingga tidak akan mengalami kesulitan dalam menerapkan keseimbangan tersebut. Indikator ini merujuk pada membentuk psikologis individu, menyeimbangkan diri sendiri, dan kepuasan yang dipilih. (Ricardianto, 2018)

## 3. Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*)

Membentuk tingkat kepuasan individu dengan kemampuan mereka untuk mendamaikan kehidupan profesional dan pribadi mereka. Indikator ini merujuk pada kepuasan individu dan keseimbangan diri sendiri, keluarga dan karir. (Ricardianto, 2018)

### **2.1.4 Work Stress**

#### **2.1.4.1 Pengertian Work Stress**

Stres merupakan suatu keadaan yang terjadi pada seseorang ketika dihadapkan pada peluang, tuntutan maupun sumber daya yang berhubungan dengan harapan individu itu yang perolehannya tidak konstan. Stres sering dihubungkan dengan desakan atau *demand* seperti tanggung jawab maupun kewajiban dan tekanan individu dan sumber daya atau *resources* merupakan sesuatu yang dipergunakan guna memenuhi tuntutan itu. (Sunyoto & Burhanudin, 2018). Namun stres tidak hanya berakibat buruk pada individu sebagai konteks negatif tetapi juga dapat berkonteks positif seperti bagi individu yang memiliki potensi untuk

memperoleh suatu peluang. (Supartha & Sintaasih, 2017)

Menurut (Robbins & Judge, 2017) berpendapat bahwa *work stress* merupakan keadaan dinamis yang dialami oleh seorang karyawan di lingkungan kerjanya. *Work stress* merupakan situasi stres yang dapat menyebabkan kurangnya kesejahteraan fisik dan psikologis yang dapat mempengaruhi kondisi emosional dan fisik karyawan di tempat kerja. Stress merupakan ketegangan yang mempengaruhi emosi, pikiran, dan kondisi fisik seseorang. (Rivai, 2014)

Stres yang tidak dikelola dengan baik sering membuat seseorang menjadi sulit untuk berinteraksi secara positif dengan lingkungan mereka, baik di dalam maupun di luar tempat kerja. Akibatnya, karyawan yang tidak dirawat dengan baik akhirnya akan mengalami efek negatif yang akan berdampak buruk pada kinerja mereka. (Siagian, 2013). Stres di tempat kerja yaitu suatu keadaan yang berasal dari respon fisik dan emosional individu yang timbul akibat konflik antar tuntutan kerja dengan jumlah kontrol karyawan yang melebihi tuntutan. (Tampubolon, 2012)

Sementara itu, menurut (Setiyana, 2018) berpendapat bahwa *work stress* adalah konstruk yang sangat sulit didefinisikan, stres dalam pekerjaan terjadi pada seseorang, dimana seseorang berusaha lari dari masalah, beberapa karyawan membawa tingkat pekerjaan pada kecenderungan stres, stres kerja sebagai kombinasi antara sumber-sumber stres pada pekerjaan, karakteristik individual, dan stres di luar pekerjaan. Stres kerja merupakan suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan antara fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seseorang. (Afrizal, 2020)

Dari beberapa pengertian diatas, penulis menyimpulkan bahwa jika seseorang dapat menangani stres kerja dan berhasil melakukan apa yang telah



dicapai maka artinya karyawan tersebut sudah mampu mengendalikan stres.

#### **2.1.4.2 Gejala *Work Stress***

Stress kerja dalam perusahaan menjadi masalah yang menimbulkan gejala yang berawal dari tuntutan pekerjaan. Menurut (Robbinsi, 2019) seseorang mengalami stres pada pekerjaan akan menampilkan gejala-gejala yang meliputi tiga aspek yaitu:

1. *Physiological* (Fisiologis), diantaranya yaitu: Perubahan metabolisme tubuh, peningkatan denyut jantung dan laju pernafasan, peningkatan tekanan darah, sakit kepala dan serangan jantung.
2. *Psychological* (Psikologis), diantaranya yaitu: Hubungan kerja yang tidak memuaskan, stres, kegelisahan, kecemasan, frustrasi, mudah tersinggung, lebosanan dan penundaan.
3. *Behavior* (Perilaku), diantaranya yaitu: Perubahan produktivitas, peningkatan ketidakhadiran, peningkatan konsumsi tembakau dan alkohol, berbicara dengan intonasi yang cepat, kegelisahan, dan insomnia.

#### **2.1.4.3 Penyebab *Work Stress***

Dalam (Buhler, 2017) disebutkan bahwa penyebab *work stress* atau stress kerja sebagai berikut :

1. Adanya tuntutan tugas

Peningkatan tuntutan tugas serta perubahan yang terjadi dalam pekerjaan, contoh sempitnya kesempatan kerja maupun berkembangnya penggunaan teknologi dapat menyebabkan stres pada karyawan.

2. Adanya tuntutan peran

Dalam hal ini mencakup pergeseran peran serta ambiguitas peran yang

dirasakan oleh karyawan di tempat ia bekerja.

### 3. Tuntutan hubungan antarpribadi

Berkaitan dengan hubungan individu dalam suatu perusahaan. Baik dari penyesuaian diri, berhubungan dengan individu lain yang mungkin bertentangan dengan individu tersebut sehingga dapat menyebabkan stres.

### 4. Tuntutan fisik

Tuntutan fisik disini baik itu dari kondisi lingkungan kerja maupun ketahanan fisik dari karyawan tersebut yang dapat menyebabkan stres.

#### **2.1.4.4 Aspek-Aspek *Work Stress***

Menurut (Surya dan Triatna dalam Izzati & Mulyana, 2019) ada beberapa aspek-aspek *work stress*, yaitu:

#### 1. Aspek Psikologis

Seseorang yang cenderung sulit mengontrol emosi, marah, mengalami gangguan kecemasan, gugup, tidak percaya diri, panik, mudah bosan, depresi.

#### 2. Aspek Jasmaniah

Aspek yang tampak pada kondisi fisik seseorang, seperti meningkatnya tekanan darah dan denyut jantung, mengalami gangguan pencernaan dan saraf, serta sesak nafas.

#### 3. Aspek Perilaku

Aspek perilaku disini mencakup kesulitan mengingat sesuatu, tidak memiliki keaktifan dan inisiatif dalam bekerja, tidak mampu membuat keputusan, serta tidak bertanggung jawab.

#### 4. Aspek Lingkungan

Aspek yang meliputi kondisi rumah tangga yang tidak harmonis,

ketidaktentraman masyarakat, serta lingkungan kerja yang tidak produktif dan kurang harmonis.

Sementara itu menurut (Hayati., et al, 2017) berpendapat bahwa aspek-aspek dalam *work stress* meliputi:

1. *Operational Stressor*

Aspek *operational stressor* merupakan stres yang pemicunya berkaitan dengan segala pekerjaan dan tugas yang sedang dilakukan dan juga kondisi kehidupan keluarga karyawan tersebut.

2. *Organizational Stressor*

Aspek *organizational stressor* merupakan stres yang pemicunya berkaitan dengan budaya dan organisasi di tempat kerja, seperti pimpinan yang otoriter, atau komunikasi antar karyawan yang kurang baik.

#### **2.1.4.5 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Work Stress***

(Badu & Djafri, 2017) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi *work stress* adalah sebagai berikut :

1. Faktor Ekstraorganisasi

Meliputi perkembangan teknologi, kondisi keluarga, keadaan ekonomi, kondisi lingkungan tempat tinggal, perubahan sosial serta ras.

2. Faktor Organisasi

Meliputi peraturan kerja, struktur organisasi, kondisi lingkungan organisasi, serta proses kerja di dalam organisasi.

3. Faktor Kelompok

Meliputi hubungan antar pegawai didalam kelompok, konflik antar pegawai dan antar kelompok, serta kurangnya dukungan sosial.

#### 4. Faktor Individu

Meliputi konflik peran, tipe kepribadian, kontrol diri, efikasi diri, serta daya tahan psikologis.

Sementara itu menurut (Suryani & Yoga, 2018) membagi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *work stress*, yaitu sebagai berikut :

##### 1. Jenis Pekerjaan

Tugas yang monoton dan tidak bervariasi, tidak adanya tantangan dan juga tugas yang kurang menyenangkan.

##### 2. Beban Kerja

Pekerjaan dengan waktu yang terlalu singkat, jadwal kerja yang tidak fleksibel, jam kerja yang panjang, serta rancangan jadwal shift yang buruk.

##### 3. Partisipasi

Kurangnya partisipasi dalam menentukan keputusan kerja, kurangnya kontrol atas metode kerja, dan juga bekerja dengan waktu yang cepat.

##### 4. Pengembangan Karir

Kurangnya prospek peningkatan atau promosi jabatan, metode penggajian yang buruk, minimnya jumlah gaji, serta ketidakjelasan evaluasi kerja.

##### 5. Hubungan Kerja

Prosedur kerja yang tidak jelas, hubungan yang buruk dengan rekan kerja, serta adanya perundungan antar rekan kerja.

##### 6. Budaya Organisasi

Komunikasi antar individu yang buruk, jenis kepemimpinan yang buruk serta tidak jelasnya tujuan organisasi.

## 7. Masalah Pribadi

Konflik peran, kurangnya dukungan sosial, hubungan yang tidak harmonis di lingkungan sekitar rumah.

### 2.1.4.6 Indikator *Work Stress*

Menurut (Robins, 2019) dan (Hasibuan, 2017) mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator-indikator *work stress*, yaitu:

1. Tuntutan tugas, merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, tata kerja, dan letak fisik. (Robins, 2019)
2. Tuntutan peran, berhubungan dengan tekanan yang diberikan kepada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi. (Robins, 2019)
3. Tuntutan antar pribadi, merupakan tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain. (Robins, 2019)
4. Struktur organisasi, gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang, dan tanggung jawab. (Robins, 2019)
5. Peralatan kerja, meliputi barang-barang yang diperlukan untuk menunjang kerja pegawai. Ketersediaan peralatan yang lengkap dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. (Hasibuan, 2017)
6. Kondisi lingkungan kerja yaitu bagaimana kondisi kerja karyawan perusahaan harus menciptakan lingkungan yang mendukung dan nyaman bagi karyawannya. Suatu pekerjaan dan karir yaitu kedudukan atau posisi seorang karyawan didalam perusahaan. (Hasibuan, 2017)
7. Konflik, perbedaan pendapat antara dua atau lebih karyawan dalam suatu

perusahaan atau kelompok. Diukur dari persepsi responden terhadap konflik antar karyawan dan manajer. (Hasibuan, 2017)

8. Komunikasi, proses penyampaian informasi dari satu orang ke orang lain dalam suatu organisasi, komunikasi yang buruk antar karyawan yang dapat menimbulkan konflik. (Hasibuan, 2017)
9. Waktu kerja, waktu yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang dapat dilakukan pada siang hari atau malam hari. Diukur dari persepsi responden terhadap kerja lembur. (Hasibuan, 2017)
10. Sikap pimpinan, diukur dari persepsi respon terhadap sikap pimpinan yang tidak adil dalam memberikan tugas. (Hasibuan, 2017)

#### **2.1.4 Etika Kerja**

##### **2.1.5.1 Pengertian Etika Kerja**

Kemajuan suatu perusahaan harus didukung dengan tenaga kerja yang memiliki kemampuan yang baik sesuai dengan bidangnya dan memiliki etika yang baik. (Utomo et al., 2020). Menurut (Ningrum et., al, 2023) etika kerja adalah sebuah nilai-nilai yang dipegang, baik individu sebagai pekerja sebagai pengatur atau regulasi dalam pekerja. Etika kerja adalah suatu semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan untuk mampu bekerja lebih baik lagi guna memperoleh nilai hidup dan nilai pekerjaan karyawan. Perbedaan antara etika kerja dengan etos kerja yaitu, etos kerja sangat berkaitan dengan kerja keras, ketekunan, loyalitas, komunikasi, cara pengambilan keputusan, sikap, perilaku, dedikasi dan disiplin tinggi untuk menciptakan nilai tambah organisasi, sedangkan etika kerja sangat terkait dengan etos kerja yang memperhatikan aspek moral, etika, keadilan, dan integritas dalam

menciptakan nilai tambah seorang karyawan dan perusahaan.

Menurut (Ernawan, 2016) etika kerja merupakan sikap, pandangan, kebiasaan, ciri-ciri atau sifat mengenai cara bekerja yang dimiliki seseorang, suatu golongan atau suatu bangsa. Etika kerja yang tinggi tentunya rutinitas tidak akan membuat bosan, bahkan mampu meningkatkan prestasi kerjanya atau kinerja. Hal yang mendasari etika kerja tinggi diantaranya yaitu keinginan untuk menjunjung tinggi mutu pekerjaan, maka individu yang mempunyai etika kerja yang tinggi akan turut serta memberikan masukan-masukan ide di tempat ia bekerja.

Etika kerja merupakan suatu hal yang sangat penting untuk digunakan oleh suatu individu atau perusahaan sebagai pedoman dalam menjalankan aktivitas bisnisnya, guna aktivitas yang dilakukan tidak merugikan dirinya sendiri maupun orang lain. Etika sebagai keyakinan yang berfungsi sebagai panduan tingkah laku dari seseorang, sekelompok, atau instansi. Etika kerja juga dapat diartikan sebagai doktrin tentang cara kerja yang diyakini oleh seseorang sebagai baik benar yang terwujud nyata dalam perilaku kerja mereka. (Rudito, 2018)

Sementara itu, menurut (Djakfar, 2017) etika kerja adalah suatu sistem nilai atau norma yang digunakan oleh seluruh karyawan perusahaan termasuk pimpinannya dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Perusahaan yang memiliki etika kerja yang baik dan mengamalkan nilai-nilai, yakni nilai kejujuran, keterbukaan, loyalitas kepada perusahaan, konsisten pada keputusan, memiliki kerja sama yang baik, disiplin dan bertanggung jawab.

Etika kerja adalah suatu acuan yang dipakai oleh suatu individu seseorang atau perusahaan sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan aktivitas bisnisnya, agar kegiatan yang mereka lakukan tidak merugikan individu atau

lembaga yang lain. Etika dalam hubungan kerja sangat penting karena dengan tercapainya hubungan seimbang antara perilaku dalam proses produksi akan meningkatkan kinerja. (Zainuri, 2017).

Dari beberapa pendapat ahli diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa etika kerja adalah sifat atau watak dari seorang karyawan maupun pimpinan yang memiliki perilaku kerja yang positif untuk suatu perusahaan, karyawan yang memiliki kesadaran moral dalam bekerja yang telah menghasilkan kebiasaan kerja positif dan bermutu tinggi.

#### **2.1.5.2 Tujuan Etika Kerja**

Menurut (Kaasmir dalam Fachrezi Hakim, 2020) ada beberapa tujuan dari etika kerja, yaitu :

1. Membantu meningkatkan profesionalisme dan kompetensi dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Membangun kepercayaan antara karyawan, pimpinan, dan nasabah.
3. Menghindari adanya konflik dan masalah yang timbul dalam lingkungan kerja.
4. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam melakukan pekerjaan.
5. Membangun citra perusahaan yang positif dan profesional.

#### **2.1.5.3 Manfaat Etika Kerja**

Secara umum etika kerja bermanfaat sebagai alat penggerak tetap atas perbuatan dan kegiatan individu. Menurut (Manik, 2017) manfaat etika kerja adalah sebagai berikut:

1. Sebagai pendorong timbulnya perbuatan

Etika kerja dapat menjadi pendorong timbulnya perbuatan, dimana etika kerja dapat membuat suatu individu atau dalam kelompok dapat melakukan suatu



perbuatan agar dapat mencapai suatu hal yang diinginkan.

2. Penggairah dalam aktivitas

Dalam melakukan sebuah aktivitas sehari-hari baik itu secara individu atau dalam kelompok, etika kerja dapat menjadikannya lebih bersemangat dalam menjalankan aktivitas tersebut, sehingga dapat dicapai hasil yang diinginkan.

3. Penggerak seperti mesin bagi mobil besar

Etika kerja dapat menggerakkan individu atau sekelompok orang agar mau melakukan sesuatu untuk mencapai hal yang diinginkan, sehingga terciptalah kesepakatan dalam pencapaian target tersebut.

#### **2.1.5.4 Aspek-Aspek Etika Kerja**

Menurut (Ali & Owaihan, 2017) menyatakan bahwa ada beberapa aspek-aspek etika kerja sebagai berikut :

1. Aspek Ekonomi

Erat kaitannya dengan cara individu dalam memenuhi kebutuhannya dengan tetap memperhatikan kaidah daripada etika kerja.

2. Aspek Moral

Erat kaitannya dengan perilaku baik atau buruknya suatu individu dalam memperoleh pemenuhan kebutuhan hidupnya.

3. Aspek Sosial

Erat kaitannya dengan hubungan individu dengan makhluk sesama agar kiranya tidak menyebabkan kerugian bagi individu lain.

Sementara itu menurut (Yanesti, 2018) aspek aspek etika kerja adalah sebagai berikut:

1. Kerja adalah rahmat, apapun pekerjaan kita itu adalah rahmat dari Tuhan.

2. Kerja adalah amanah, kerja merupakan titipan berharga yang dipercayakan pada kita sehingga secara moral kita harus bekerja dengan benar dan penuh dengan tanggung jawab.
3. Kerja adalah panggilan, merupakan suatu darma yang sesuai dengan panggilan jiwa sehingga kita mampu bekerja dengan penuh integritas.
4. Kerja adalah aktualisasi, pekerjaan merupakan sarana bagi seseorang untuk mencapai hakekat sebagai manusia sehingga kita akan bekerja keras.
5. Kerja adalah ibadah, merupakan bentuk bakti dan ketakwaan kepada Tuhan, sehingga melalui pekerjaan manusia mengarahkan dirinya pada tujuan.
6. Kerja adalah seni, kesadaran ini akan membuat kita bekerja dengan perasaan yang senang seperti halnya dengan hobi.
7. Kerja adalah kehormatan, seremeh apapun pekerjaan, itu akan tetap menjadi suatu kehormatan. Jika bisa menjaga kehormatan dengan baik maka kehormatan lain yang lebih besar akan datang kepada kita.
8. Kerja adalah pelayanan, manusia bekerja bukan hanya untuk memenuhi kebutuhannya sendiri melainkan untuk melayani, sehingga harus bekerja dengan semourna dan dengan penuh kerendahan hati.

#### **2.1.5.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Etika Kerja**

Menurut (Sukhidin, 2017) ada beberapa faktor etika kerja, yaitu:

1. Agama, sistem nilai ini tentunya akan mempengaruhi dan menentukan pola hidup para penganutnya. Cara berpikir, bersikap dan bertindak seseorang pastinya berhubungan dengan ajaran agama yang dianut.
2. Budaya, individu yang memiliki sistem nilai budaya maju akan memiliki etika kerja yang tinggi begitupun sebaliknya, individu yang memiliki sistem nilai

budaya yang rendah akan memiliki etika kerja yang rendah juga, bahkan bisa sama sekali tidak memiliki etika kerja.

3. Sosial Politik, tinggi rendahnya etika kerja seseorang dipengaruhi oleh ada atau tidaknya struktur politik yang mendorong individu untuk bekerja keras dan dapat menikmati hasil kerja keras tersebut.
4. Pendidikan, etika kerja tidak dapat dipisahkan dengan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan sumber daya manusia akan membuat seseorang memiliki etika kerja.
5. Struktur Ekonomi, tinggi rendahnya etika kerja suatu individu dipengaruhi oleh ada atau tidaknya struktur ekonomi, yang dimana mampu memberikan insentif bagi para anggota karyawan.

Sedangkan menurut (Hermawan & Riana, 2018) adapun faktor faktor etika kerja yaitu :

1. Faktor Kompensasi

Perusahaan memberikan jaminan kesehatan pada setiap karyawan sehingga meningkatkan loyalitas karyawan didalam melaksanakan tugas.

2. Faktor Tanggung Jawab

Pihak perusahaan memberikan kesempatan kepada seluruh karyawan yang berkompeten untuk mendapatkan posisi yang lebih baik didalam perusahaan. Pihak perusahaan agar dapat memperhatikan hal ini dengan cara memberikan pengertian kepada setiap karyawan agar selalu menjaga nama baik perusahaan didalam melaksanakan tugasnya.

3. Faktor Disiplin

Perusahaan atau pimpinan diharapkan memberikan instruksi kerja atau aturan

yang jelas pada para bawahannya agar dapat meningkatkan loyalitas kerja karyawan. Hal ini harus diperhatikan oleh perusahaan dengan selalu mengawasi tingkat kehadiran setiap karyawan.

#### 4. Faktor Partisipasi

Perusahaan harus memperhatikan setiap inisiatif dan kreatifitas yang dimiliki oleh masing-masing karyawan, dengan cara memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk menuangkan ide kreatifitasnya didalam memajukan perusahaan kedepannya.

#### **2.1.5.6 Indikator Etika Kerja**

Menurut (Yanesti, 2018) indikator-indikator etika kerja yaitu :

##### 1. Bertanggung Jawab

Setiap pekerjaan membutuhkan tanggung jawab, perhatian dan kepedulian. Tanggung jawab berarti memikul semua kewajiban dan beban pekerjaan sesuai dengan batas-batas yang ada didalam suatu perusahaan.

##### 2. Kerja yang Positif

Lingkungan kerja yang positif akan membangun hubungan kerja yang kuat dengan rekan kerja, bawahan, pimpinan, pelanggan, serta dengan semua pemangku kepentingan yang lainnya. Setiap orang ditempat kerja harus mempersiapkan sebuah kebiasaan kerja yang fokus pada hal-hal yang penting untuk terciptanya etika dalam bekerja yang positif.

##### 3. Disiplin Kerja

Sikap disiplin kerja sudah seharusnya ditanamkan dalam diri setiap karyawan. Sikap yang disiplin dalam bekerja, selain akan membuat pekerjaan lebih terorganisir, juga membawa nilai-nilai etika yang baik dilingkungan organisasi

saat ia bekerja.

#### 4. Tekun

Seseorang yang memiliki etika kerja akan berperilaku kerja dengan penuh semangat, totalitas, mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih kinerja yang optimal, serta memiliki keyakinan yang kuat untuk melayani pekerjaannya dengan ikhlas dan tulus. Ketika etika kerja dijalankan dengan sepenuh hati maka pelanggaran hukum di tempat kerja menjadi kosong.

#### 5. Pendidikan

Etika kerja tidak bisa dipisahkan dengan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan sumber daya manusia akan membuat seseorang mempunyai etika kerja keras.

Sedangkan menurut (Gouzaly, 2017) indikator etika kerja yaitu :

##### 1. Ketaatan atau Kepatuhan

Kesanggupan seseorang karyawan untuk menaati segala peraturan yang berlaku di dalam perusahaan tersebut, dan mentaati perintah yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup jika tidak melanggar larangan yang ditentukan.

##### 2. Tanggung Jawab

Kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani dalam mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan.

##### 3. Pengabdian

Sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan.

##### 4. Kejujuran

Seorang karyawan harus jujur dalam melakukan pekerjaan yang telah diberikan

oleh perusahaan. Karyawan yang jujur dalam melaksanakan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa merasa keterpaksaan, tidak menyalahkkan wewenang yang ada padanya, dan sellau melaporkan hasil pekerjaannya kepada atasannya.

## **2.2 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual merupakan suatu gambaran tentang teori yang digunakan dalam suatu hubungan atau kaitan antara satu sama lain dengan berbagai faktor dan masalah yang sudah diidentifikasi penulis sebagai masalah yang penting.

### **2.2.1 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan**

Korelasi antara *work life balance* dengan kinerja karyawan bisa diamati dari ketimpangan antar pekerjaan dengan kehidupan pribadi yang dapat menimbulkan stres pada seorang karyawan yang berakibat pada produktivitas pekerjaan. (Aslam, 2019).

Hasil temuan terkait dengan pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan yang sebelumnya telah diteliti oleh (Lestari & Sumitro, 2020) bahwa adanya pengaruh positif serta signifikan antara *work life balance* terhadap kinerja karyawan. Apabila terjadi peningkatan terhadap *work life balance* maka tentu dapat berdampak pada kinerja karyawan yang meningkat. Hal ini sejalan dengan temuan hasil riset yang dilakukan oleh (Wulandari & Hadi, 2021) bahwa *work life balance* berpengaruh positif serta signifikan pada kinerja karyawan. Jika *work life balance* semakin baik maka karyawan dapat memaksimalkan kinerja dan keseimbangan dalam peran tersebut. Dugaan pertama (H1) akan diuji yaitu:

**H1: *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.**

### **2.2.2 Pengaruh *Work Stress* Terhadap Kinerja Karyawan**

Stres yang dialami oleh karyawan berdampak bagi perusahaan seperti menurunnya produktivitas kinerja karyawan. Mulai dari meningkatnya jumlah absensi ataupun terjadinya penurunan kinerja yang dapat memicu stres.

Hubungan mengenai *work stress* dengan kinerja karyawan berawal dari terjadinya peningkatan tekanan pekerjaan yang dialami karyawan, tetapi jika terjadi penurunan tingkatan stres pada karyawan maka kinerjanya pun akan meningkat. Keadaan tersebut dianggap sebagai keadaan bersemangat karena seorang karyawan tidak menganggap bahwa hal tersebut stres hingga titik optimalnya.

Menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Utomo et al., 2020) yang membahas mengenai dampak *work stress* pada kinerja karyawan menunjukkan jika ada pengaruh negatif signifikan antara *work stress* dengan kinerja karyawan. Artinya, apabila stres yang dirasakan oleh pekerja tersebut turun, maka berdampak terhadap kinerja karyawan yang meningkat. Stres dapat diartikan sebagai kondisi yang berpengaruh terhadap proses berpikir serta emosi seseorang. Dugaan kedua (H2) akan diuji yaitu:

**H2: *Work Stress* berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan.**

### **2.2.3 Pengaruh Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Tingkah laku positif yang timbul berasal dari atas penerapan prinsip etika kerja pada suatu perusahaan yang dapat memotivasi karyawan ketika menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara disiplin. Sehingga etika kerja yang diterapkan bisa meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut (Hartanto, 2020).

Terdapat pendapat lain yang menyatakan hubungan etika kerja dengan kinerja karyawan yakni ketika karyawan memiliki etika kerja yang baik dalam

perusahaan tempatnya bekerja maka akan menumbuhkan efektivitas, tanggung jawab, serta keinginan berinovasi dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sehingga berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan, seperti pernyataan para peneliti bahwasannya etika kerja mempunyai dampak pada kinerja karyawan (Sodiq, 2018).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Setiawan, 2019) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dengan hubungan yang signifikan antara etika kerja terhadap kinerja karyawan karena jika terdapat etika kerja yang meningkat maka menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Dugaan ketiga (H3) akan diuji yaitu:

**H3: Etika Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.**

#### **2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Peningkatan kinerja karyawan pada suatu perusahaan berawal dari kepuasan kerja yang didapatkan oleh pekerja. Dikarenakan kepuasan merupakan penilaian dari suatu pekerjaan maupun pengalaman karyawan yang dapat menimbulkan emosi positif dari diri karyawan dengan terpenuhinya kebutuhan karyawan tersebut (Damayanti et al., 2020).

Pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa, kepuasan kerja yang didapatkan oleh karyawan berdampak pada kepuasan dan loyalitas konsumen. Jika pekerja mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya maka dapat menurunkan *turnover* yang akan menyebabkan para konsumen mendapat layanan terbaik dari karyawan tersebut. Serta kepuasan kerja yang dirasakan akan membangun interaksi dengan memberi layanan pada konsumen secara responsif, ramah, serta hal positif terkait dengan perusahaan tersebut (Mu'amala 2021).



Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kurniawan et al., 2020) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Mundakir, 2019) juga menyatakan jika ada pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan rasa kepuasan yang tinggi akan menunjukkan sikap positif dan akan meningkatkan kinerja bahkan akan lebih produktif dalam menjalankan pekerjaannya. Dugaan keempat (H4) akan diuji yaitu:

**H4: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.**

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

Dari mengatur keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dapat dilihat apakah individu tersebut dapat dengan baik mengatur keseimbangan itu atau tidak. Sebab individu yang dapat mengaturnya dengan baik maka akan menimbulkan emosi positif dan kondisi yang menyenangkan sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja. Jadi jika pada perusahaan *work life balance* nya mengalami peningkatan maka kepuasan kerja akan meningkat juga (Weno, 2022).

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Dewi, 2020) menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara langsung positif signifikan *work life balance* terhadap kepuasan kerja. Bila *work life balance* pada karyawan semakin baik maka akan memiliki peningkatan pada kepuasan kerja. Dugaan kelima (H5) akan diuji yaitu:

**H5: *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.**

#### **2.2.6 Pengaruh *Work Stress* terhadap Kepuasan Kerja**

Disaat *work stress* meningkat maka kepuasan kerja akan mengalami penurunan. Sebab *work stress* yang berlebihan dapat berpengaruh pada

keterampilan seseorang dalam menghadapi lingkungannya, maka akan berdampak pada terlaksananya kegiatan sehingga tidak maksimal dalam menjalankan pekerjaan tersebut (Suartana & Dewi, 2020).

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Bhastary, 2020) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif dengan hubungan yang signifikan antara *work stress* dengan kepuasan kerja, dimana kondisi kerja yang kurang baik akan berpengaruh pada kenyamanan kerja dan apabila berkelanjutan maka dapat menimbulkan stres pada karyawan. Selain itu temuan yang dilakukan oleh (Pradana, 2018) juga menunjukkan adanya pengaruh negatif signifikan pada hubungan *work stress* dengan kepuasan kerja. Hubungan yang berlawanan tersebut menunjukkan jika *work stress* tinggi maka kepuasannya akan rendah. Dugaan keenam (H6) akan diuji yaitu:

**H6: *Work Stress* berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja.**

### **2.2.7 Pengaruh Etika Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Prinsip etika kerja ialah segala perilaku yang berdasar dari hukum dan norma, maka dari itu seluruh perilaku yang dikerjakan akan menghasilkan perilaku yang positif, sehingga hal tersebut juga berdampak pada perusahaan dalam menentukan kebijakan yang positif. Dari penentuan kebijakan positif yang dibuat perusahaan maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat (Hartanto, 2019).

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Rachman, 2021) yang membahas mengenai pengaruh etika kerja terhadap kepuasan kerja menjelaskan bahwa ada pengaruh positif secara signifikan etika kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Maulida, 2019) jika etika kerja berpengaruh positif secara

signifikan terhadap kepuasan kerja. Dugaan ketujuh (H7) akan diuji yaitu:

**H7: *Work Stress* berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja.**

### **2.2.8 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja**

Terdapat peran kepuasan kerja sebagai mediasi antara *work life balance* dan kinerja karyawan. Adanya keseimbangan antara tuntutan pribadi dengan tuntutan pekerjaan yang seimbang serta adanya kepuasan kerja turut dirasa karyawan dalam pekerjaannya, tentunya hal tersebut akan menjadikan kinerja karyawan menjadi lebih baik (Widjaja, 2019).

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Herlambang, 2021) bahwa adanya pengaruh *work life balance* pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Maka dugaan kedelapan (H8) akan diuji yaitu:

**H8: *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan yang Dimedia oleh Kepuasan Kerja.**

### **2.2.9 Pengaruh *Work Stress* terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja**

Apabila karyawan merasakan stres kerja akan tetapi karyawan tersebut masih memiliki kepuasan kerja maka kinerja karyawan masih akan tetap memuaskan ketika menunaikan peran dalam pekerjaannya (Adawiyah & Siswanto, 2019).

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Endang, 2020) bahwa variabel kepuasan kerja dapat mempengaruhi hubungan antara *work stress* pada kinerja dengan menunjukkan hasil yang positif signifikan. Dugaan kesembilan (H9) akan diuji yaitu:

**H9: *Work Stress* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan yang Dimedia oleh Kepuasan Kerja.**

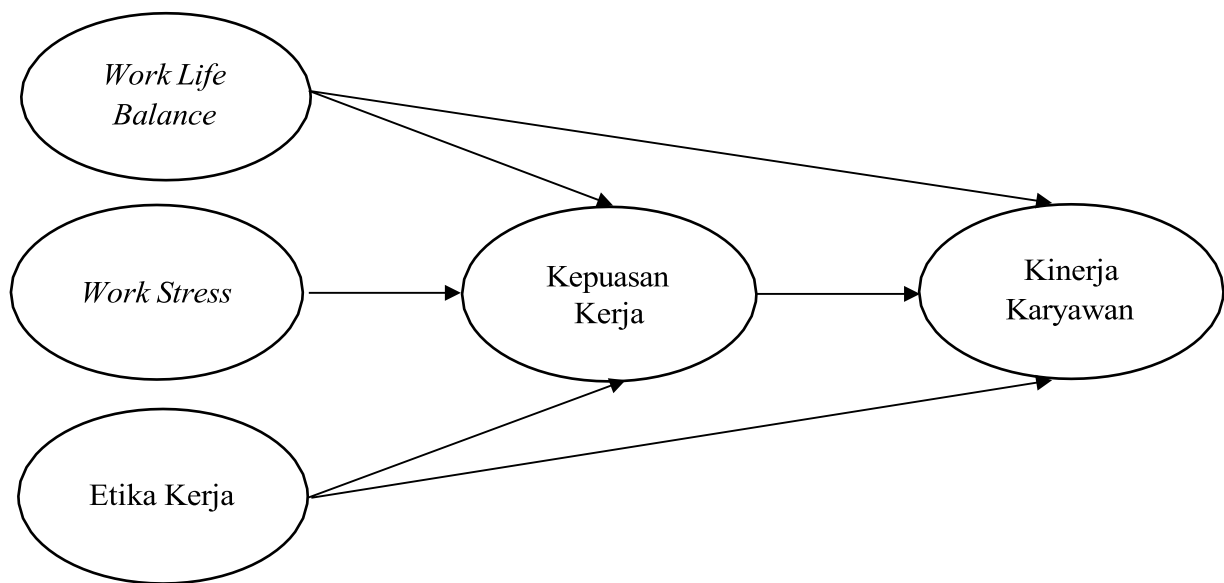
#### **2.2.10 Pengaruh Etika Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja**

Kesadaran serta implementasi etika kerja pada suatu kelompok bisa membuat ataupun meningkatkan kepribadian serta kinerja karyawan menjadi lebih baik. Penerapan etika kerja pada suatu perusahaan akan berdampak pada kepuasan kerja yang lebih kuat, hal itu akan menjadikan kinerja serta produktivitas dari karyawan pada perusahaan tersebut menjadi meningkat (Al-Shaibah, 2019).

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Muthoharoh, 2020) bahwa etika kerja berpengaruh signifikan secara positif pada kinerja melalui kepuasan kerja. Artinya penerapan etika kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga berdampak pada peningkatan atas kinerja karyawan. Dugaan kesepuluh (H10) akan diuji yaitu:

**H10: Etika Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.**

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *work life balance*, *work stress*, dan etika kerja. Sementara itu kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan uraian teori dan penjelasan diatas, dapat diduga bahwa Pengaruh *Work Life Balance*, *Work Stress*, dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus PT Bank Rakyat Indonesia KC Stabat) dapat digambarkan pada kerangka konseptual sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**  
**Pengaruh *Work Life Balance*, *Work Stress*, dan Etika Kerja Terhadap**  
**Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**  
**(Studi Kasus PT Bank Rakyat Indonesia KC Stabat)**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis menunjukkan bahwa hubungan atau pengaruh pada penelitian ini sesuai dengan rumusan masalah dan kerangka konseptual yang tertera sebelumnya:

1. *Work Life Balance* Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Rakyat Indonesia KC Stabat.
2. *Work Stress* Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Rakyat Indonesia KC Stabat.
3. Etika Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Rakyat Indonesia KC Stabat.
4. Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Rakyat Indonesia KC Stabat.
5. *Work Life Balance* Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT Bank

Rakyat Indonesia KC Stabat.

6. *Work Stress* Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT Bank Rakyat Indonesia KC Stabat.
7. Etika Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT Bank Rakyat Indonesia KC Stabat.
8. *Work Life Balance* Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada PT Bank Rakyat Indonesia KC Stabat.
9. *Work Stress* Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada PT Bank Rakyat Indonesia KC Stabat.
10. Etika Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada PT Bank Rakyat Indonesia KC Stabat.

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif dengan metode pendekatan kuantitatif dengan analisis statistik yaitu *partial least square – structural equation model (PLSSEM)* yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model causal*) yang sudah ditetapkan sebelumnya (Ghozali, 2018).

Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Model *pengukuran* digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang sesuai dengan namanya, banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan hasilnya (Arikunto, 2019). Sementara itu, menurut (Sinambela, 2020) penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang menggunakan angka-angka dalam memproses data untuk menghasilkan informasi yang terstruktur. Penelitian asosiatif merupakan suatu rumusan masalah penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2019). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh *Work Life Balance*, *Work Stress*, dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus PT Bank Rakyat Indonesia KC Stabat).

### 3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Operasional variabel ini sangat diperlukan untuk menentukan jenis dan indikator dari variabel-variabel yang terkait dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini, definisi operasional variabelnya adalah :

**Tabel 3.1**  
**Operasionalisasi Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Pernyataan</b>
<i>Work Life Balance</i> (X1)	<i>Work life balance</i> menggambarkan tingkat kemampuan individu dalam menjaga keseimbangan hidupnya, khususnya antara pekerjaan dengan kehidupan individu. (Septiani & Frianto, 2023)	1. Keseimbangan waktu ( <i>time balance</i> ), 2. Keseimbangan Keterlibatan ( <i>Inovelment Balance</i> ) 3. Keseimbangan Kepuasan ( <i>Satisfaction Balance</i> ) (Ricardianto, 2018)	1. Saya mampu membagi waktu antara pekerjaan dengan kehidupan sosial 2. Saya tidak membawa pekerjaan kantor ke rumah. 3. Saya bekerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. 4. Saya mampu memanajemen waktu yang efektif untuk mengatasi tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. 5. Saya mampu menyisihkan waktu untuk melakukan kegemaran saya atau untuk refreshing. 6. Saya mampu mengatur peran antara pekerjaan, keluarga ataupun lingkungan masyarakat. 7. Saya merasa puas dengan kehidupan keluarga dan lingkungan masyarakat di sekitar tempat tinggal. 8. Saya merasa pekerjaan saya memberikan kepuasan secara pribadi. 9. Pekerjaan saya membantu saya untuk bisa mengembangkan diri.
<i>Work Stress</i> (X2)	<i>Work Stress</i> merupakan suatu kondisi ketegangan yang	1. Tuntutan tugas, 2. Tuntutan peran,	1. Target perusahaan dan tuntutan tugas terlalu tinggi bagi saya. 2. Peran yang diterima sering



	menciptakan adanya ketidakseimbangan antara fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seseorang. (Afrizal, 2020)	3. Tuntutan antar pribadi. (Robins, 2019)	bertentangan antara satu dengan yang lain. 3. Pekerjaan yang saya kerjakan sering melampaui batas jam kerja kantor. 4. Keberhasilan karyawan laib menjadi pesaing di kantor. 5. Tekanan kerja dan sikap atasan menyebabkan suasana dalam kantor relatif tidak nyaman. 6. Terdapat ketidakjelasan tugas dan fungsi setiap karyawan dikantor. 7. Saya memiliki rekan kerja yang tidak sabar dalam menyelesaikan tugas. 8. Atasan memberi penjelasan dan arahan pada karyawan terkait tugas dan fungsinya. 9. Struktur organisasi yang tumpang tindih.
Etika Kerja (X3)	Etika kerja adalah sebuah nilai-nilai yang dipegang, baik individu sebagai pekerja sebagai pengatur atau regulasi dalam pekerja. (Ningrum et., al, 2023)	1. Ketaan dan Kepatuhan, 2. Tanggung Jawab, 3. Pengabdian dan Kejujuran. (Gouzaly, 2017)	1. Saya selalu bersikap ramah serta sopan santun ketika bekerja. 2. Saya selalu bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. 3. Saya selalu berperilaku baik kepada orang-orang sekitar kantor. 4. Ketika bekerja saya tidak pernah meninggalkan sholat (bagi yang muslim). 5. Saya selalu taat dengan tata tertib dan SOP yang ada dikantor 6. Saya selalu berdoa sebelum melakukan aktivitas pekerjaan 7. Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan. 8. Saya tidak pernah menunda waktu dalam bekerja. 9. Sebagai karyawan saya sudah melakukan pekerjaan dengan baik.
Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja pada dasarnya	1. Pekerjaan itu sendiri,	1. Saya tidak memiliki keulitan dalam menyelesaikan

	<p>merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja yang dialami. (Hasibuan, 2021)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Gaji dan promosi,</li> <li>3. Pengawasan</li> <li>4. Kondisi kerja.</li> </ol> <p>(Luthans. 2022),</p>	<p>pekerjaan.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Saya puas dengan posisi kerja yang saya jalankan.</li> <li>3. Gaji yang saya terima sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dijalankan</li> <li>4. Saya menerima uang tambahan ketika jam kerja melampaui batas.</li> <li>5. Di perusahaan tempat saya bekerja terdapat kemungkinan untuk promosi jabatan.</li> <li>6. Saya memiliki kesempatan untuk promosi jabatan.</li> <li>7. Atasan saya berlaku profesional dalam mengawasi pekerjaan.</li> <li>8. Terjalin komunikasi yang baik antara saya dengan atasan dalam hal pekerjaan.</li> <li>9. Rekan kerja saya dapat diajak bekerja sama dan saling membantu dalam hal pekerjaan.</li> <li>10. Saya dapat berinteraksi dan saling memberi dukungan dengan karyawan lain.</li> <li>11. Fasilitas perusahaan yang lengkap dapat mendukung saya dalam menyelesaikan pekerjaan.</li> <li>12. Tempat saya bekerja memiliki lingkungan yang nyaman dan kondusif.</li> </ol>
<p>Kinerja Karyawam (Y)</p>	<p>Kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang dalam menyelesaikan tugasnya sesuai kewajibannya guna untuk dapat mencapai visi, misi serta tujuan dari perusahaan. (Surohmat &amp; Istiyani, 2022)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas kerja,</li> <li>2. Kuantitas kerja,</li> <li>3. Ketepatan waktu.</li> </ol> <p>(Mangkunegara, 2017)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang ditentukan.</li> <li>2. Saya dapat menyelesaikan tugas secara kreatif dengan kemampuan yang dimiliki.</li> <li>3. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang memuaskan.</li> <li>4. Saya berinisiatif mengerjakan tugas baru setelah tugas sebelumnya selesai.</li> <li>5. Saya selalu tepat waktu</li> </ol>

			<p>ketika datang ke kantor.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Saya memanfaatkan teknologi yang tersedia untuk menyelesaikan tugas pekerjaan</li> <li>7. Saya berupaya fleksibel dalam menyelesaikan tugas dan meminta bantuan kepada rekan kerja apabila membutuhkan bantuan.</li> <li>8. Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan secara mandiri.</li> <li>9. Saya dapat bekerja tanpa adanya pengawasan dari atasan.</li> </ol>
--	--	--	--

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukann di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Stabat, Jalan KH. Zainul Arifin, No. 52, Stabat Baru, Kec. Stabat, Kab. Langkat, Sumatera Utara, 20851. Waktu penelitian ini direncanakan dimulai dari bulan Desember 2024. Rencana kegiatan penelitian ini sebagai berikut :

**Tabel 3.2**  
**Rencana Waktu Penelitian**

No	Proses Penelitian	Bulan/Tahun																														
		Des 24				Jan 25				Feb 25				Mar 25				Apr 25				Mei 25				Jun 25				Jul 25		
		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	2	3
1	Pengajuan Judul	■																														
2	Riset Awal	■	■																													
3	Pembuatan Proposal		■	■																												
4	Bimbingan Proposal			■	■	■	■	■	■	■	■	■																				
5	Seminar Proposal												■																			
6	Pengelolaan Data													■	■																	
7	Menganalisis Data															■	■															
8	Penyusunan Tesis																															
9	Sidang Meja Hijau																															

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Populasi merupakan keseluruhan (*universum*) dari objek penelitian yang menjadi pusat perhatian dan menjadi sumber data penelitian. Objek penelitian dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan lain sebagainya. (Nurrahman et al., 2021) Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia KC Stabat.

**Tabel 3.3**  
**Daftar Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia KC Stabat**

No	Unit Kerja	Jumlah
1	Pimpinan Cabang	1
2	Pimpinan Cabang Pembantu	2
3	Manajer Operasional & Bisnis	5
4	Kepala Unit	11
5	<i>Supervisor</i>	6
6	<i>Relationship Manager</i>	24
7	<i>Associate Mantri</i>	61
8	<i>Frontliner</i>	50
<b>Jumlah</b>		160

### 3.4.2 Sampel

Sampel merupakan perwakilan atau bagian dari sebuah populasi yang telah dihilangkan dengan metode tertentu (Nurrahman et al., 2021). Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Untuk itu, sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili). (Sugiyono, 2017)

Untuk menentukan jumlah ukuran sampel maka peneliti menggunakan rumus Slovin, berikut rumusnya :

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

**Keterangan:**

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

E = Tingkat Kelonggaran sebesar 5%=0,05

Menggunakan persamaan di atas, didapat hasil sebagai berikut:

$$n = \frac{160}{1 + 160 \cdot 0,05^2} \quad n = \frac{160}{1,4} \quad n = 114,28$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka didapatkan jumlah sampel sebanyak 114,28 yang dibulatkan menjadi 115 responden.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti memperoleh data berdasarkan sumber data. Sumber data yang digunakan yaitu sumber data primer, dimana sumber data primer di dapat peneliti langsung dari narasumber. Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah penyebaran kuesioner/ angket kepada para Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia KC Stabat. Kuesioner merupakan teknik

pengambilan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada respon untuk dijawabnya (Sugiyono, 2019). Kuesioner ini berupa pertanyaan atau pernyataan tertutup dan terbuka, diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui sosial media. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik skala *Likert* yang dirancang untuk menguji tingkat kesetujuan (*degree of agreement*) responden pada suatu pernyataan. Skala *Likert* menurut (Sugiyono, 2017) digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Adapun kriteria pengukuran dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 3.4**  
**Instrumen Skala *Likert***

No	Alternative Jawaban	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### 3.6 Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis statistik yaitu *partial least square – structural equation model (PLSSEM)* yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model causal*) yang sudah ditetapkan sebelumnya (Ghozali, 2018). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran

sekaligus pengujian model struktural. Model *pengukuran* digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Dimana dalam melakukan prediksi adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu agar dapat membantu peneliti dan penelitiannya untuk melakukan pemprediksian. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten yang didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual *variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

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

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) validitas konvergen (*convergent validity*); (b) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (c) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (*r-square*); (b) *f-square*; dan (c) pengujian hipotesis (Hair, *et al.*, 2014). Estimasi parameter yang didapat dengan (*Partial Least Square*) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. *Weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten.

2. Mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*).
3. Berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (*Partial Least Square*) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut :

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan yaitu analisa outer model, analisa inner model dan uji hipotesis.

### **3.6.1 Analisa Outer Model**

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Juliandi, 2018) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan dua pengujian, antara lain: (1) *Construct reliability and validity* dan (2) *Discriminant validity*.

#### *1) Convergent Validity*

Berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali & Latan, 2015). Ukuran refleksi individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,70$  dengan konstruk yang diukur. Namun untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai



loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

#### 2) *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali & Latan, 2015) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

#### 3) *Cronbach Alpha*

*Cronbach alpha* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, dan  $> 0.60$  masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016).

#### 4) *Composite Reliability*

*Composite reliability* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, 0.60-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2016).

### 3.6.2 Analisa Inner Model

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan tiga pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*. (Hair et al., 2021).

#### 1. *R-Square*

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah:

- 1) Nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah *substantial* (kuat).
- 2) Nilai (adjusted) = 0.50 model adalah *moderate* (sedang).
- 3) nilai (adjusted)= 0.25 → model adalah *weak* (lemah). (Hair et all., 2021).

### 3.6.2.2 $f^2$ Effect Size ( $f$ -Square)

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

- 1) Jika nilai  $f^2 = 0.02$  → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Jika nilai  $f^2 = 0.15$  → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Jika nilai  $f^2 = 0.35$  → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

### 3.6.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

#### 1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai

variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P- Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

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

Tujuan 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) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*inderct effect*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

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

*Total effect* merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018)

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia KC Stabat. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 9 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan(Y), 9 pernyataan untuk variabel *work life balance* (X1), 9 pernyataan untuk variabel *work stress* (X2), 9 pernyataan untuk variabel etika krja (X3) dan 8 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia KC Stabat yang berjumlah 115 orang sebagai sampel penelitian.

##### 4.1.2 Identitas Responden

###### 4.1.2.1 Jenis Kelamin

**Tabel 4.1. Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	43	37.4	37.4	37.4
	Perempuan	72	62.6	62.6	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data 2025

Dari tabel 4.1 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden laki laki terdiri dari 43 (37,4%) orang dan perempuan sebanyak 72 (62,6%) orang. Bisa ditarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia KC Stabat yang berjenis kelamin perempuan. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui beberapa alasan. Perempuan sangat membutuhkan *work life balance* yaitu keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karena membantu mereka untuk menyeimbangkan peran ganda dan mencapai keseimbangan hidup yang lebih baik. Jika karyawan perempuan memiliki *work life*

*balance* maka dapat meningkatkan kualitas hidup, mengurangi stres, dan meningkatkan kepuasan hidup. Pekerjaan yang terlalu menuntut dapat menyebabkan stres, kecemasan, dan bahkan penyakit fisik. Dengan menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi, perempuan dapat mengurangi tekanan dan meningkatkan kesehatan mental dan fisik. Selain itu, *work life balance* memberikan kesempatan bagi perempuan untuk mengembangkan diri, baik melalui pendidikan atau kegiatan lainnya yang dapat memperluas pengetahuan dan keterampilan. Dengan demikian, dominasi karyawan perempuan di PT. Bank Rakyat Indonesia KC Stabat dapat dikaitkan dengan *work life balance*, *work stress*, etika kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

#### 4.1.2.2 Pendidikan Terakhir

**Tabel 4.2. Pendidikan Terakhir**

Pendidikan Terakhir					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S1	112	97.4	97.4	97.4
	S2	3	2.6	2.6	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data 2025

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 112 (97,4%) karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia KC Stabat yang merupakan lulusan S1 sedangkan 3 (2,6%) karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia KC Stabat lainnya merupakan lulusan S2. Untuk karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia memiliki kualifikasi pendidikan minimal S1.

#### 4.1.2.3 Status

**Tabel 4.3. Status**

Status					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Belum Menikah	39	33.9	33.9	33.9
	Menikah	76	66.1	66.1	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data 2025

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 39 (33,9%) karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia KC Stabat yang belum menikah dan 76 (66,1%) karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia KC Stabat yang sudah menikah. Bisa ditarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan PT. Bank Rakyat Indoneisa KC Stabat yang sudah menikah.

#### 4.1.2.4 Lama Bekerja

**Tabel 4.4. Lama Bekerja**

Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	59	51.3	51.3	51.3
	6-10 Tahun	47	40.9	40.9	92.2
	> 10 Tahun	9	7.8	7.8	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

*Sumber: Pengolahan Data 2025*

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 59 (51.3%) karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia KC Stabat yang bekerja selama 1 - 5 tahun, 47 (40,9%) karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia KC Stabat yang bekerja selama 6-10 tahun, 9 (7,8%) karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia KC Stabat yang bekerja > 10 tahun. Bisa ditarik kesimpulan bahwa mayoritas responden karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia KC Stabat adalah karyawan yang bekerja selama 1 -5 tahun.

#### 4.1.2.5 Usia

**Tabel 4.5 Usia**

Usia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	59	51.3	51.3	51.3
	31-40 Tahun	21	18.3	18.3	69.6
	41-50 Tahun	35	30.4	30.4	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

*Sumber: Pengolahan Data 2025*

Dari tabel 4.5 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari

59 (51.3%) karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia KC Stabat yang berusia 21-30 tahun, 21 (18,3%) karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia KC Stabat yang berusia 31-40 tahun, 35 (30,4%) karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia KC Stabat yang berusia 41-50 tahun. Bisa ditarik kesimpulan bahwa mayoritas responden karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia KC Stabat adalah karyawan yang berusia 20-30 tahun.

### 4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

#### 4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia KC Stabat diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja karyawan sebagai berikut:

**Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan**

Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Skor Rata-Rata	Keterangan
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Saya selalu berusaha memberikan hasil kerja yang rapi dan sesuai standar perusahaan	69	60	46	40	0	0	0	0	0	0	4,60	Sangat Baik
Saya mampu menyelesaikan tugas dengan hasil yang memuaskan	67	58.3	48	41.7	0	0	0	0	0	0	4,58	Sangat Baik
Saya teliti dan cermat dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan	65	56.5	47	40,9	3	2.6	0	0	0	0	4,53	Sangat Baik
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah target yang ditetapkan	71	61.7	41	35.7	3	2.6	0	0	0	0	4,59	Sangat Baik
Saya dapat menyelesaikan berbagai tugas yang diberikan dalam satu hari kerja	57	49.6	51	44.3	7	6.1	0	0	0	0	4,43	Sangat Baik
Saya produktif dalam menyelesaikan tugas tanpa mengurangi kualitas hasil kerja	64	55.7	44	38.3	7	6.1	1	9	0	0	4,49	Sangat Baik
Saya selalu menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan	65	56.5	46	40	4	3.5	0	0	0	0	4,53	Sangat Baik
Saya terbiasa bekerja dengan cepat tanpa mengabaikan ketelitian	72	62.6	39	33.9	4	3.5	0	0	0	0	4,59	Sangat Baik
Saya disiplin dalam memenuhi batas waktu penyelesaian pekerjaan	75	65.2	33	28.7	7	6.1	0	0	0	0	4,59	Sangat Baik

Sumber: Pengolahan Data 2025

Dari Tabel 4.6 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja karyawan bahwa:

- 1) Jawaban responden saya selalu berusaha memberikan hasil kerja yang sesuai standar perusahaan responden menjawab sangat setuju sebesar 60% sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 40%.

- 2) Jawaban responden saya mampu menyelesaikan tugas dengan hasil yang memuaskan responden menjawab sangat setuju sebesar 58.3% sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 41.7%.
- 3) Jawaban responden saya cermat dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 56.5% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 40.9%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 2.6%.
- 4) Jawaban responden saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah target yang ditetapkan responden menjawab sangat setuju sebesar 61.7% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 40.9%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 2.6%.
- 5) Jawaban responden saya dapat menyelesaikan berbagai tugas yang diberikan dalam satu hari kerja responden menjawab sangat setuju sebesar 49.6% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 44.3%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 6.1%.
- 6) Jawaban responden saya produktif dalam menyelesaikan tugas tanpa mengurangi kualitas hasil kerja responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 55.7% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 38.3%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 6.1% dan tidak setuju sebesar 9%.
- 7) Jawaban responden saya selalu menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan responden menjawab sangat setuju sebesar 56.5% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 40%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 3.5%.
- 8) Jawaban responden saya terbiasa bekerja dengan cepat tanpa mengabaikan



ketelitian responden menjawab sangat setuju sebesar 62.6% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 33.9%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 3.5%.

- 9) Jawaban responden Saya disiplin dalam memenuhi batas waktu penyelesaian pekerjaan responden menjawab sangat setuju sebesar 65.2% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 28.7%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 6.1%.

#### 4.1.3.2 Variabel *Work Life Balance* (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia KC Stabat diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *work life balance* sebagai berikut:

**Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel *Work Life Balance***

Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Skor Rata-Rata	Keterangan
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Saya dapat membagi waktu dengan baik antara pekerjaan dengan aktivitas pribadi	63	54.8	50	43.5	1	9	1	9	0	0	4,52	Sangat Baik
Saya memiliki cukup waktu untuk keluarga	65	56.5	48	41.7	1	9	1	9	0	0	4,53	Sangat Baik
Jadwal kerja yang fleksibel membantu saya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi	64	55.7	46	40	4	3.5	1	9	0	0	4,50	Sangat Baik
Saya merasa dapat memberikan perhatian yang cukup baik di tempat kerj	74	64.3	35	30.4	6	5.2	0	0	0	0	4,59	Sangat Baik
Saya merasa seimbang dalam keterlibatan pekerjaan dengan kehidupan sosial	53	46.1	52	45.2	10	8.7	0	0	0	0	4,37	Sangat Baik
Keterlibatan saya dalam pekerjaan tidak mempengaruhi kualitas waktu bersama keluarg	58	50.4	51	44.3	5	4.3	1	9	0	0	4,44	Sangat Baik
Saya merasa mampu menikmati waktu luang s tidak bekerja	71	61.7	40	34.8	4	3.5	0	0	0	0	4,58	Sangat Baik
Saya merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi	75	65.2	36	31.3	4	3.5	0	0	0	0	4,61	Sangat Baik
Pekerjaan saya tidak mengurangi kepuasan say terhadap waktu yang saya habiskan di luar pekerjaan	68	59.1	37	32.2	10	8.7	0	0	0	0	4,50	Sangat Baik

Sumber: Pengolahan Data 2025

Dari Tabel 4.7 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *work life balance* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya dapat membagi waktu dengan baik antara pekerjaan

dengan aktivitas pribadi responden menjawab sangat setuju sebesar 54.8% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 43.5%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 9%

- 2) Jawaban responden saya memiliki cukup waktu untuk keluarga responden menjawab sangat setuju sebesar 56.5% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 41.7%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 9% dan tidak setuju sebesar 9%.
- 3) Jawaban responden jadwal kerja yang fleksibel membantu saya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 55.7% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 40%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 3.5% dan tidak setuju sebesar 9%.
- 4) Jawaban responden saya merasa dapat memberikan perhatian yang cukup baik di tempat kerja responden menjawab sangat setuju sebesar 64.3% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 30.4%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 5.2%.
- 5) Jawaban responden saya merasa seimbang dalam keterlibatan pekerjaan dengan kehidupan sosial responden menjawab sangat setuju sebesar 46.1% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 45.2%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 8.7%.
- 6) Jawaban responden keterlibatan saya dalam pekerjaan tidak mempengaruhi kualitas waktu bersama keluarga responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 50.4% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 44.3%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 4.3% dan tidak setuju sebesar 9%.

- 7) Jawaban responden saya merasa mampu menikmati waktu luang saat tidak bekerja responden menjawab sangat setuju sebesar 61.7% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 34.8%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 3.5%.
- 8) Jawaban responden saya merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi responden menjawab sangat setuju sebesar 65.2% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 31.3%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 3.5%.
- 9) Jawaban responden pekerjaan saya tidak mengurangi kepuasan saya terhadap waktu yang saya habiskan di luar pekerjaan responden menjawab sangat setuju sebesar 59.1% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 32.2%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 8.7 %.

#### 4.1.3.3 Varibel *Work Stress* (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia KC Stabat diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *work stress* sebagai berikut:

**Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel *Work Stress***

Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Skor Rata-Rata	Keterangan
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Saya mampu menyelesaikan berbagai tugas kerja dengan baik meskipun dalam kondisi buruk	70	60.9	35	30.4	3	2.6	7	6.1	0	0	4,46	Sangat Baik
Saya tetap fokus dan tenang saat menghadapi beban kerja yang banyak	80	69.6	11	9.6	6	18	15.7	9	0	0	4,33	Sangat Baik
Saya bisa mengatur waktu kerja dengan baik untuk menyelesaikan semua tugas	53	46.1	53	46.1	1	9	8	7	0	0	4,31	Sangat Baik
Saya memahami dengan jelas tugas dan peran saya di tempat kerja	81	70.4	32	27.8	2	1.7	0	0	0	0	4,68	Sangat Baik
Saya dapat menjalankan peran kerja saya sesuai harapan perusahaan	70	60.9	43	37.4	2	1.7	0	0	0	0	4,59	Sangat Baik
Saya merasa nyaman saat melaksanakan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan	87	75.7	26	22.6	1	1.7	0	0	0	0	4,73	Sangat Baik
Saya mampu menjalin hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja dan atasan	42	36.5	71	61.7	2	1.7	0	0	0	0	4,34	Sangat Baik
Saya dapat bekerjasama dengan tim meskipun	87	75.7	25	21.7	3	2.6	0	0	0	0	4,73	Sangat Baik

ada perbedaan pendapat													
Saya tetap menjaga komunikasi yang positif dengan semua pihak di lingkungan kerja	54	47	52	45..2	1	9	0	0	0	0	0	4,32	Sangat Baik

Sumber: Pengolahan Data 2025

Dari Tabel 4.8 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *work stress* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya mampu menyelesaikan berbagai tugas kerja dengan baik meskipun dalam kondisi sibuk responden menjawab sangat setuju sebesar 60.9% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 30.4%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 2.6% dan tidak setuju sebesar 6.1%.
- 2) Jawaban responden saya tetap fokus dan tenang saat menghadapi beban kerja yang banyak sebesar 69.6% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 9.6%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 18% dan tidak setuju sebesar 9%.
- 3) Jawaban responden saya bisa mengatur waktu kerja dengan baik untuk menyelesaikan semua tugas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 46.1% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 46.1%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 9% dan tidak setuju sebesar 7%.
- 4) Jawaban responden saya memahami dengan jelas tugas dan peran saya di tempat kerja responden menjawab sangat setuju sebesar 70.4% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 27.8%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 1.7%.
- 5) Jawaban responden saya dapat menjalankan peran kerja saya sesuai harapan perusahaan responden menjawab sangat setuju sebesar 60.9% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 37.4%, sementara untuk

responden yang menjawab kurang setuju sebesar 1.7%.

- 6) Jawaban responden saya merasa nyaman saat melaksanakan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 75.7% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 22.6%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 1.7%.
- 7) Jawaban responden saya mampu menjalin hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja dan atasan responden menjawab sangat setuju sebesar 36.5% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 61.7%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 1.7%.
- 8) Jawaban responden saya dapat bekerja sama dengan tim meskipun ada perbedaan pendapat responden menjawab sangat setuju sebesar 75.7% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 21.7%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 2.6%.
- 9) Jawaban responden pekerjaan saya tetap menjaga komunikasi yang positif dengan semua pihak di lingkungan kerja responden menjawab sangat setuju sebesar 47% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 45.2%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 9%.

#### 4.1.3.4 Varibel Etika Kerja (X3)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia KC Stabat diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel etika kerja sebagai berikut:

**Tabel 4.9 Skor Angket Untuk Variabel Etika Kerja**

Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Skor Rata-Rata	Keterangan
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Saya selalu mematuhi semua peraturan dan kebijakan perusahaan dalam bekerja	74	64.3	33	28.7	6	5.2	2	1.7	0	0	4,46	Sangat Baik
Saya bekerja sesuai dengan standar prosedur yang telah ditetapkan perusahaan	65	56.5	38	33	5	4.3	7	6.1	0	0	4,33	Sangat Baik
Saya menaati arahan atasan dan ketentuan	73	63.5	34	29.6	8	7	0	0	0	0	4,31	Sangat Baik

perusahaan tanpa ragu												
Saya selalu bertanggung jawab atas setiap tugas yang diberikan kepada saya	58	50.4	47	40.9	3	2.6	7	6.1	0	0	4,68	Sangat Baik
Saya menyelesaikan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan tepat waktu	50	43.5	47	40.9	3	2.6	15	13	0	0	4,59	Sangat Baik
Saya berinisiatif menyelesaikan pekerjaan tanpa harus selalu diawasi	59	51.3	42	36.5	13	11.3	1	9	0	0	4,73	Sangat Baik
Saya bekerja dengan tulus demi kemajuan perusahaan	67	58.3	34	29.6	13	11.3	1	9	0	0	4,34	Sangat Baik
Saya selalu berkata jujur dan terbuka dalam menjalankan tugas	71	61.7	30	26.1	13	11.3	1	9	0	0	4,73	Sangat Baik
Saya menjaga kepercayaan perusahaan dengan tidak melakukan hal yang merugikan	73	63.5	29	25.2	12	10.4	1	9	0	0	4,32	Sangat Baik

Sumber: Pengolahan Data 2025

Dari Tabel 4.9 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel etika kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden saya selalu mematuhi semua peraturan dan kebijakan perusahaan dalam bekerja responden menjawab sangat setuju sebesar 64.3% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 28.7%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 5.2% dan tidak setuju 1.7%.
- 2) Jawaban responden saya bekerja sesuai dengan standar prosedur yang telah ditetapkan perusahaan responden menjawab sangat setuju sebesar 56.5% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 33%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 4.3% dan tidak setuju 6.1%.
- 3) Jawaban responden saya menaati arahan atasan dan ketentuan perusahaan tanpa ragu responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 63.5% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 28.7%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 7%.
- 4) Jawaban responden saya selalu bertanggung jawab atas setiap tugas yang diberikan kepada saya responden menjawab sangat setuju sebesar 50.4%

sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 40.9%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 2.6% dan tidak setuju 6.1%.

- 5) Jawaban responden saya menyelesaikan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan tepat waktu responden menjawab sangat setuju sebesar 43.5% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 40.9%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 2.6% dan tidak setuju 13%.
- 6) Jawaban responden saya berinisiatif menyelesaikan pekerjaan tanpa harus selalu diawasi responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 51.3% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 36.5%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 11.3% dan tidak setuju 9%.
- 7) Jawaban responden saya bekerja dengan tulus demi kemajuan perusahaan responden menjawab sangat setuju sebesar 58.3% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 29.6%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 11.3% dan tidak setuju 9%.
- 8) Jawaban responden saya merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi responden menjawab sangat setuju sebesar 61.7% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 26.1%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 11.3% dan tidak setuju 9%.
- 9) Jawaban responden saya menjaga kepercayaan perusahaan dengan tidak melakukan hal yang merugikan responden menjawab sangat setuju sebesar 63.5% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 25.2%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 10.4% dan

tidak setuju 9%.

#### 4.1.3.5 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia KC Stabat diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

**Tabel 4.10 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja**

Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Skor Rata-Rata	Keterangan
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Saya merasa pekerjaan saya memberikan tantangan yang positif dan bermanfaat	58	50.4	47	40.9	3	2.6	7	6.1	0	0	4,35	Sangat Baik
Saya merasa pekerjaan saya sesuai dengan kemampuan dan minat saya	48	41.7	57	49.6	3	2.6	7	6.1	0	0	4,26	Sangat Baik
Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima	70	60.9	35	30.4	3	2.6	7	6.1	0	0	4,46	Sangat Baik
Saya melihat adanya kesempatan yang adil untuk mendapatkan promosi di perusahaan	68	59.1	34	29.6	13	11.3	0	0	0	0	4,47	Sangat Baik
Saya memberikan bimbingan dan arahan yang baik dalam bekerja	54	47	47	40.9	13	11.3	1	9	0	0	4,33	Sangat Baik
Saya merasa nyaman berkomunikasi dengan atasan terkait pekerjaan	59	51.3	47	40.9	3	2.6	6	5.2	0	0	4,38	Sangat Baik
Saya merasa lingkungan kerja di perusahaan ini nyaman dan mendukung produktivitas	69	60	39	33.9	7	6.1	0	9	0	0	4,53	Sangat Baik
Fasilitas dan sarana kerja yang disediakan perusahaan sudah memadai	72	62.6	36	31.3	7	6.1	0	9	0	0	4,56	Sangat Baik

Sumber: Pengolahan Data 2025

Dari Tabel 4.10 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kepuasan kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden saya merasa pekerjaan saya memberikan tantangan yang positif dan bermanfaat responden menjawab sangat setuju sebesar 50.4% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 40.9%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 2.6% dan tidak setuju 6.1%.
- 2) Jawaban responden saya merasa pekerjaan saya sesuai dengan kemampuan dan minat saya responden menjawab sangat setuju sebesar 41.7% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 49.6%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 2.6% dan tidak setuju 6.1%.



- 3) Jawaban responden saya merasa puas dengan gaji yang saya terima saat ini responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 60.9% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 30.4%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 2.6% dan tidak setuju 6.1%.
- 4) Jawaban responden saya melihat adanya kesempatan yang adil untuk mendapatkan promosi di perusahaan responden menjawab sangat setuju sebesar 59.1% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 29.6%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 11.3%.
- 5) Jawaban responden Atasan saya memberikan bimbingan dan arahan yang baik dalam bekerja responden menjawab sangat setuju sebesar 47% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 40.9%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 11.3% dan tidak setuju 9%.
- 6) Jawaban responden saya merasa nyaman berkomunikasi dengan atasan terkait pekerjaan responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 51.3% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 40.9%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 2.6% dan tidak setuju 5.2%.
- 7) Jawaban responden saya merasa lingkungan kerja di perusahaan ini nyaman dan mendukung produktivitas responden menjawab sangat setuju sebesar 60% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 33.9%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 6.1%.
- 8) Jawaban responden fasilitas dan sarana kerja yang disediakan perusahaan sudah memadai responden menjawab sangat setuju sebesar 62.6% sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebesar 28.7%, sementara untuk responden yang menjawab kurang setuju sebesar 6.1%.

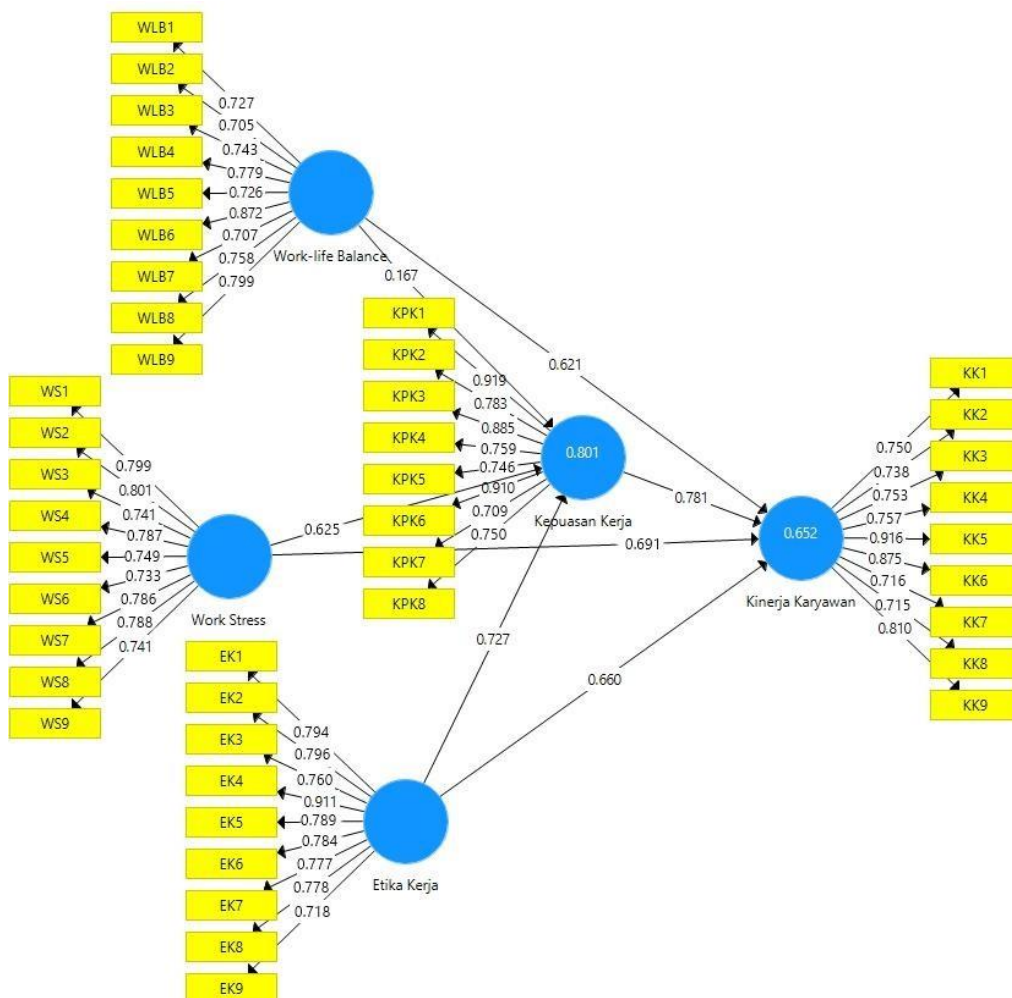
## 4.2 Analisis Data

### 4.2.1 Analisis Model Pengukuran/ *Measurement Model Analysis* (Outer Model)

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 4 pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* berikut ini hasil pengujiannya:

#### 4.2.1.1 *Convergent Validity*

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,70$  dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali & Latan, 2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5-0,6 dianggap cukup memadai.



**Gambar 4.1. Hasil Uji Algorithm (Outer Loading)**

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Tabel 4.11 *Outer Loading*

	Etika Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Work Stress	Work-life Balance
EK1	0,794				
EK2	0,796				
EK3	0,760				
EK4	0,911				
EK5	0,789				
EK6	0,784				
EK7	0,777				
EK8	0,778				
EK9	0,718				
KK1			0,750		
KK2			0,738		
KK3			0,753		
KK4			0,757		
KK5			0,916		
KK6			0,875		
KK7			0,716		
KK8			0,715		
KK9			0,810		
KPK1		0,919			
KPK2		0,783			
KPK3		0,885			
KPK4		0,759			
KPK5		0,746			
KPK6		0,910			
KPK7		0,709			
KPK8		0,750			
WLB1					0,727
WLB2					0,705
WLB3					0,743
WLB4					0,779
WLB5					0,726
WLB6					0,872
WLB7					0,707
WLB8					0,758
WLB9					0,799
WS1				0,799	
WS2				0,801	
WS3				0,741	
WS4				0,787	
WS5				0,749	
WS6				0,733	
WS7				0,786	
WS8				0,788	
WS9				0,741	

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan pengujian *convergent validity* adalah seluruh nilai *loading* di atas 0,70, maka dapat disimpulkan bahwasanya seluruh nilai *loading* sudah memadai.

#### 4.2.1.2 Discriminant Validity

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali & Latan, 2015) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

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

	Average Variance Extracted (AVE)
Etika Kerja	0,502
Kepuasan Kerja	0,539
Kinerja Karyawan	0,549
Work Stress	0,588
Work-life Balance	0,516

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua konstruk memiliki nilai  $> 0,50$ . Oleh karena itu tidak ada permasalahan *discriminant validity* pada model yang diuji.

#### 4.2.1.3 Cronbach Alpha

*Cronbach alpha* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, dan  $> 0.53$  masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair Jr et al., 2016).

**Tabel 4.13 Cronbach Alpha**

	Cronbach's Alpha
Etika Kerja	0,735
Kepuasan Kerja	0,725
Kinerja Karyawan	0,717
Work Stress	0,830
Work-life Balance	0,796

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Dengan melihat nilai *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk dapat disimpulkan dari tabel di atas seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sudah sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

#### 4.2.1.4 Composite Reliability

Composite reliability harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, 0.53-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair Jr et al., 2016).

**Tabel 4.14 Composite Reliability**

	Composite Reliability
Etika Kerja	0,700
Kepuasan Kerja	0,821
Kinerja Karyawan	0,778
Work Stress	0,842
Work-life Balance	0,783

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

#### 4.2.2 Analisis Model Struktural/ *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

##### 4.2.2.1. *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75  $\rightarrow$  model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50  $\rightarrow$  model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25  $\rightarrow$  model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.15 *R-Square***

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,801	0,796
Kinerja Karyawan	0,652	0,639

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 4.16 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0.639 Artinya kemampuan variabel X yaitu *work life balance*, *work stress* dan etika kerja dalam menjelaskan Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 63,9% dengan demikian model tergolong lemah (buruk); *R-Square Adjusted* model jalur II = 0.796. Artinya kemampuan variabel X yaitu *work life*

*balance*, *work stress* dan etika kerja dalam menjelaskan Z (kepuasan kerja) adalah sebesar 79,6% dengan demikian model tergolong substansial (kuat).

#### 4.2.2.2. *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 4.16 *F-Square***

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Etika Kerja	1,135	0,251
Kepuasan Kerja		0,349
Work Stress	0,034	0,310
Work-life Balance	0,123	0,868

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

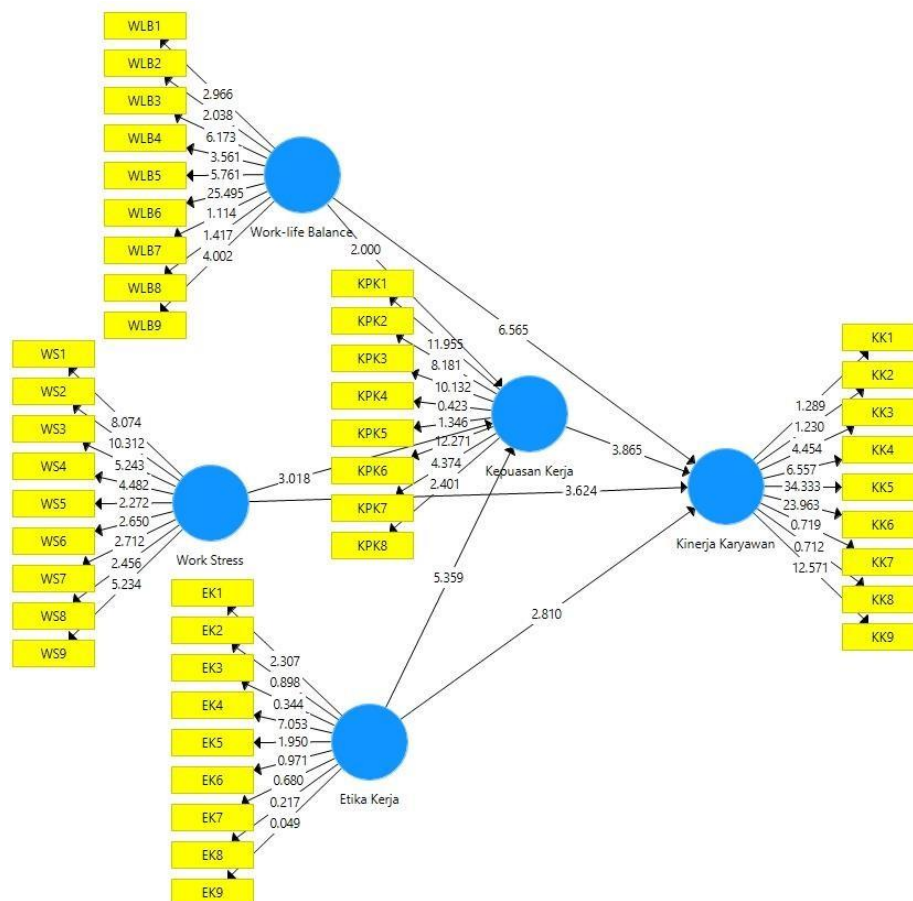
- 1) Variabel X1 (*work life balance*) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,868, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen
- 2) .Variabel X2 (*work stress*) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,310, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Variabel X3 (etika kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,251, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 4) Variabel X1 (*work life balance*) terhadap Z (kepuasan kerja) memiliki nilai = 0,123, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 5) Variabel X2 (*work stress*) terhadap Z (kepuasan kerja) memiliki nilai = 0,034, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap mediator

- 6) Variabel X3 (etika kerja) terhadap Z (kepuasan kerja) memiliki nilai = 1,135, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 7) Variabel Z (kepuasan kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,349, maka efek yang sedang dari variabel mediator terhadap endogen.

#### 4.2.2.3. Pengujian Hipotesis

##### 1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018)



**Gambar 4.2.** Hasil Uji *Bootstrapping* (*Direct Effect*)  
 Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Tabel 4.17 *Direct Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Etika Kerja -> Kepuasan Kerja	0,727	0,647	0,136	5,359	<b>0,000</b>
Etika Kerja -> Kinerja Karyawan	0,660	0,440	0,235	2,810	<b>0,005</b>
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,781	0,665	0,202	3,865	<b>0,000</b>
Work Stress -> Kepuasan Kerja	0,625	0,695	0,223	3,018	<b>0,000</b>
Work Stress -> Kinerja Karyawan	0,691	0,662	0,246	3,624	<b>0,000</b>
Work-life Balance -> Kepuasan Kerja	0,167	0,192	0,083	2,000	<b>0,046</b>
Work-life Balance -> Kinerja Karyawan	0,621	0,633	0,095	6,565	<b>0,000</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel di atas memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada  $TStatistic(|O/STDEV|)$ ), antara lain:

- 1) X1 terhadap Y : nilai  $Tstatistics(|O/STDEV|) = 6,565$  dan  $P-Value = 0,000 < 0.05$  artinya, pengaruh X1 (*work life balance*) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan..Variabel X2 (*work stress*) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,310, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) X2 terhadap Y : nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,624$  dan  $P-Value = 0,000 < 0.05$  artinya, pengaruh X2 (*work stress*) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.
- 3) X3 terhadap Y : nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,810$  dan  $P-Value = 0,000 < 0.05$  artinya, pengaruh X3 (etika kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan
- 4) X1 terhadap Z : nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,000$  dan  $P-Value = 0.000 < 0.05$  artinya, pengaruh X1 (*work life balance*) terhadap Z (kepuasan kerja)



adalah positif dan signifikan.

- 5) X2 terhadap Z : nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,018$  dan  $P-Value = 0.022 < 0.05$  artinya, pengaruh X2 (*work stress*) terhadap Z (kepuasan kerja) adalah positif dan signifikan.
- 6) X3 terhadap Z : nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 5,359$  dan  $P-Value = 0.000 < 0.05$  artinya, pengaruh X3 (*work stress*) terhadap Z (kepuasan kerja) adalah positif dan signifikan.
- 7) Z terhadap Y : nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,865$  dan  $P-Values = 0.047 < 0.05$ , artinya, pengaruh Z (kepuasan kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.

## 2) *Indirect Effects* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan 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) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah :

- 1) Jika nilai  $P-Values < 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/kepuasan kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/ *work life balance*), (X2/ *work stress*) dan (X3/ etika kerja) terhadap variabel endogen (Y/ kinerja karyawan).
- 2) Jika nilai  $P-Values > 0.05$ , maka tidak signifikan, artinya variabel mediator Z/kepuasan kerja, tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/ *work life balance*), (X2/ *work stress*) dan (X3/ etika kerja) terhadap variabel endogen (Y/ kinerja karyawan).

**Tabel 4.18 Indirect Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Etika Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,568	0,434	0,167	3,389	<b>0,001</b>
Work Stress -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,598	0,425	0,194	3,042	<b>0,000</b>
Work-life Balance -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,530	0,429	0,168	3,911	<b>0,000</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.18 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung (X1) -> (Z) -> (Y) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah 3,389 dengan  $P-Values$   $0.000 < 0.05$  (signifikan), maka kepuasan kerja memediasi *work life balance* terhadap kinerja karyawan.
- 2) Pengaruh tidak langsung (X2) -> (Z) -> (Y) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah 3,042 dengan  $P-Values$   $0.000 < 0.05$  (signifikan), maka kepuasan kerja memediasi pengaruh *work stress* terhadap kinerja karyawan.
- 3) Pengaruh tidak langsung (X3) -> (Z) -> (Y) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah 3,911 dengan  $P-Values$   $0.000 < 0.05$  (signifikan), maka kepuasan kerja memediasi pengaruh etika kerja terhadap kinerja karyawan.

### 3) Total Effects (Pengaruh Total)

*Total effect* (total efek) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018) adalah :

**Tabel 4.19 Total Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Etika Kerja -> Kepuasan Kerja	0,727	0,647	0,136	5,359	<b>0,000</b>
Etika Kerja -> Kinerja Karyawan	0,660	0,440	0,235	2,810	<b>0,005</b>
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,781	0,665	0,202	3,865	<b>0,000</b>

<b>Work Stress -&gt; Kepuasan Kerja</b>	0,625	0,695	0,223	3,018	<b>0,000</b>
<b>Work Stress -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0,691	0,662	0,246	3,624	<b>0,000</b>
<b>Work-life Balance -&gt; Kepuasan Kerja</b>	0,167	0,192	0,083	2,000	<b>0,046</b>
<b>Work-life Balance -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0,621	0,633	0,095	6,565	<b>0,000</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas adalah:

- 1) Total *effect* untuk hubungan X1 (*work lfie balance*) dan Y (kinerja karyawan) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 6.565 dengan *P-Values*  $0,000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- 2) Total *effect* untuk hubungan X2 (*work stress*) dan Y (kinerja karyawan) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 3.624 dengan *P-Values*  $0,000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- 3) Total *effect* untuk hubungan X3 (etika kerja) dan Y (kinerja karyawan) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 2.810 dengan *P-Values*  $0,000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- 4) Total *effect* untuk hubungan X1 (*work life balance*) dan Z (kepuasan kerja) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 2.000 dengan *P-Values*  $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- 5) Total *effect* untuk hubungan X2 (*work stress*) dan Z (kepuasan kerja) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 3.018 dengan *P-Values*  $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- 6) Total *effect* untuk hubungan X3 (etika kerja) dan Z (kepuasan kerja) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 5,359 dengan *P-Values*  $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- 7) Total *effect* untuk hubungan Z (kepuasan kerja) dan Y (kinerja karyawan) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 3.865 dengan *P-Values*  $0.000 < 0.05$

(berpengaruh signifikan).

### 4.3 Pembahasan

#### 4.3.1 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan,  $X_1$  terhadap  $Y$  dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 6,565$  dan  $P-Values 0,000$  dengan taraf signifikan  $0,000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *work life balance* terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wulandari & Hadi, 2021), (Iskandar & Nasution, 2019), dan (Soeprajitno, Ichsanuddin, & Bahrowi, 2018) menyimpulkan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, menurut hasil penelitian yang dilakukan (Syaifullah, 2020) menyatakan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dalam penelitiannya menemukan bahwa *work life balance* tidak selalu berpengaruh positif terhadap kinerja, penelitian ini menunjukkan hasil yang berbeda dari penelitian lainnya.

*Work life balance* atau keseimbangan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi merupakan konsep yang semakin penting dalam dunia kerja sekarang. Dimana keseimbangan ini mengacu pada kemampuan seorang karyawan untuk mengelola dan mengatur segala tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara efektif. Jika seorang karyawan mampu mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi, karyawan tersebut akan cenderung merasa lebih puas dan bahagia, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki *work life balance* yang baik maka akan lebih mampu dan fokus serta berkomitmen terhadap tugas-

tugas mereka, sehingga dapat menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi. Salah satu pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan yaitu pengurangan tingkat stres. Karyawan yang merasa tertekan dengan tuntutan pekerjaan yang berlebihan sering sekali mengalami penurunan motivasi dan produktivitas. Dengan adanya kebijakan *work life balance*, seperti fleksibilitas jam kerja atau opsi kerja dari rumah, karyawan dapat mengatur waktu mereka dengan lebih baik. Hal ini tidak hanya membantu karyawan mengurangi stres kerja, tetapi juga memberikan kesempatan untuk beristirahat dan memulihkan kembali energi-energi, yang sangat penting untuk menjaga kinerja agar tetap optimal kembali.

Selain itu, *work life balance* yang baik juga berkontribusi pada peningkatan loyalitas dan retensi karyawan. Karyawan yang merasa bahwa perusahaan menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, maka karyawan akan cenderung lebih setia dan berkomitmen untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Seorang karyawan akan merasa dihargai dan diakui, yang mana dapat meningkatkan semangat kerja dan kolaborasi di antara sesama rekan-rekan kerja lainnya. Dengan demikian, perusahaan yang menerapkan kebijakan *work life balance* yang efektif tidak hanya mendapatkan karyawan yang lebih produktif, tetapi juga mengurangi biaya terkait dengan pergantian karyawan.

Penting untuk diketahui bahwa pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan tidak hanya berdampak dalam jangka pendek saja, tetapi juga dalam jangka panjang. Karyawan yang memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki kesehatan mental dan fisik yang lebih baik, yang berkontribusi pada kinerja yang berkelanjutan. Karyawan yang terjebak dalam rutinitas kerja yang berlebihan maka sering sekali mengalami stres kerja, kelelahan, dan masalah kesehatan lainnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu

mengembangkan dan menerapkan strategi yang mendukung *work life balance*, seperti program kesejahteraan, pelatihan manajemen waktu, dan kebijakan fleksibilitas kerja, untuk memastikan bahwa karyawan dapat mencapai potensi penuh mereka dan berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan perusahaan. Ini tidak hanya membantu karyawan mengurangi stres kerja namun juga memberikan kesempatan untuk berolahraga, bersosialisasi, dan melakukan aktivitas yang mereka nikmati, yang semuanya berkontribusi pada kesehatan yang lebih baik.

Di era digital saat ini, tantangan untuk mencapai *work life balance* semakin kompleks. Dengan adanya teknologi yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dari mana saja dan kapan saja, batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi semakin kabur. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan panduan yang jelas tentang bagaimana karyawan dapat mengelola waktu dengan baik. Pelatihan manajemen waktu dan pengelolaan stres kerja dapat menjadi bagian dari strategi untuk mendukung *work life balance* pada karyawan.

Akhirnya, perusahaan yang berinvestasi dalam *work life balance* tidak hanya akan melihat peningkatan kinerja karyawan, akan tetapi juga akan mendapatkan reputasi yang baik di luar perusahaan. Perusahaan yang dikenal sebagai tempat kerja yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan cenderung lebih menarik perhatian bagi para calon karyawan baru. Ini juga dapat membantu perusahaan dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik perusahaan, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang suatu perusahaan.

Korelasi antara *work life balance* dengan kinerja karyawan bisa diamati dari ketimpangan antar pekerjaan dengan kehidupan pribadi yang dapat menimbulkan

stres pada seorang karyawan yang berakibat pada produktivitas pekerjaan. (Aslam, 2019). Apabila terjadi peningkatan terhadap work life balance maka tentu dapat berdampak pada kinerja karyawan yang meningkat. Jika work life balance semakin baik maka karyawan dapat memaksimalkan kinerja dan keseimbangan dalam peran tersebut.

Secara keseluruhan, pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan sangat signifikan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengembangkan dan menerapkan kebijakan yang mendukung *work life balance*, sehingga karyawan dapat mencapai potensi penuh dan berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan perusahaan.

Korelasi antara *work life balance* dengan kinerja karyawan bisa diamati dari ketimpangan antar pekerjaan dengan kehidupan pribadi yang dapat menimbulkan stres pada seorang karyawan yang berakibat pada produktivitas pekerjaan. (Aslam, 2019). Apabila terjadi peningkatan terhadap *work life balance* maka tentu dapat berdampak pada kinerja karyawan yang meningkat. Jika *work life balance* semakin baik maka karyawan dapat memaksimalkan kinerja dan keseimbangan dalam peran tersebut.

#### **4.3.2 Pengaruh Work Stress Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *work stress* terhadap kinerja karyawan,  $X_2$  terhadap  $Y$  dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3.624$  dan  $P-Values$  0,000 dengan taraf signifikan  $0,000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *work stress* terhadap kinerja

karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Utomo et.al, 2020) dan (Aulia, 2021). Sementara itu, menurut hasil penelitian yang dilakukan (Juliantari et.al, 2021) dan (Wibowo, 2018) menyatakan bahwa *work stress* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dalam penelitiannya menemukan bahwa *work stress* tidak selalu berpengaruh positif terhadap kinerja, penelitian ini menunjukkan hasil yang berbeda dari penelitian lainnya.

*Work stress* atau stres kerja adalah respons emosional dan fisik yang muncul akibat adanya tekanan yang dialami karyawan di tempat kerja. Stres ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, diantaranya yaitu beban kerja yang berlebihan, tenggat waktu yang ketat, konflik interpersonal, dan kurangnya dukungan dari manajemen. Stres kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang akan berdampak negatif pada produktivitas, kesehatan mental, dan kepuasan kerja.

Salah satu dampak langsung dari stres kerja adalah penurunan produktivitas. Karyawan yang mengalami stres kerja cenderung kesulitan untuk berkonsentrasi dan menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan efisien. Karyawan mungkin merasa tertekan dan cemas, yang dapat mengganggu fokus dan mengurangi kemampuan mereka untuk mengambil keputusan yang baik. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami tingkat stres yang tinggi sering kali menghasilkan pekerjaan yang berkualitas rendah dan lebih banyak melakukan kesalahan.

Selain itu, *work stress* juga dapat mempengaruhi kesehatan fisik karyawan. Stres yang berkepanjangan dapat menyebabkan berbagai masalah kesehatan, seperti sakit kepala, gangguan pencernaan, hingga masalah jantung. Karyawan yang mengalami masalah kesehatan akibat stres cenderung lebih sering absen dari pekerjaan, yang dapat mengganggu produktivitas tim secara keseluruhan.



Ketidakhadiran yang tinggi juga dapat menyebabkan beban kerja tambahan bagi rekan-rekan kerja lainnya, yang pada gilirannya dapat meningkatkan tingkat stres di antara karyawan lainnya.

Kesehatan mental juga sangat berpengaruh oleh stres kerja. Karyawan yang mengalami stres kerja yang tinggi maka beresiko lebih besar mengalami masalah kesehatan mental, seperti depresi dan kecemasan. Masalah kesehatan mental ini tidak hanya mempengaruhi individu, tetapi juga dapat berdampak pada tim dan budaya pada perusahaan. Karyawan yang merasa tertekan cenderung kurang berinteraksi dengan rekan-rekan kerja lainnya, yang dapat mengurangi kolaborasi dan komunikasi di tempat kerja.

Stres kerja juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang merasa tertekan dan tidak puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih mungkin untuk mencari peluang kerja di tempat lain. Tingginya tingkat turnover karyawan dapat menjadi masalah serius bagi perusahaan, karena biaya untuk merekrut dan melatih karyawan baru dapat sangat tinggi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengatasi faktor-faktor yang menyebabkan stres di tempat kerja. Salah satu cara untuk mengurangi stres kerja adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Perusahaan dapat menerapkan kebijakan yang mendorong keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti fleksibilitas jam kerja dan opsi kerja dari rumah. Dengan memberikan karyawan lebih banyak kontrol atas waktu dan cara mereka bekerja, perusahaan dapat membantu mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kepuasan kerja.

Pelatihan manajemen stres juga dapat menjadi alat yang efektif untuk membantu karyawan mengatasi stres kerja. Program pelatihan ini dapat mencakup

teknik relaksasi, manajemen waktu, dan keterampilan komunikasi yang lebih baik. Dengan memberikan karyawan alat dan strategi untuk mengelola stres, perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif. Dukungan dari manajemen juga sangat penting dalam mengatasi stres kerja. Karyawan yang merasa didukung oleh atasan mereka cenderung lebih mampu mengatasi tekanan yang mereka hadapi. Manajer yang terbuka untuk mendengarkan keluhan dan memberikan umpan balik yang konstruktif dapat membantu menciptakan budaya kerja yang lebih sehat. Selain itu, pengakuan atas pencapaian karyawan juga dapat meningkatkan motivasi dan mengurangi stres.

Komunikasi yang efektif di tempat kerja juga berperan penting dalam mengurangi stres. Karyawan yang merasa bahwa mereka dapat berkomunikasi dengan bebas dan terbuka dengan rekan-rekan dan atasan cenderung merasa lebih nyaman dan kurang tertekan. Perusahaan perlu menciptakan saluran komunikasi yang jelas dan memastikan bahwa karyawan merasa didengar dan dihargai.

Dalam beberapa kasus, stres dapat menjadi pendorong motivasi dan kinerja. Stres yang moderat dapat mendorong karyawan untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja mereka. Namun, ketika stres menjadi berlebihan, dampaknya dapat menjadi merugikan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menemukan keseimbangan yang tepat dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

Dengan memahami faktor-faktor yang menyebabkan stres dan menerapkan strategi untuk mengelolanya, perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan, kesehatan mental, dan kepuasan kerja. Dalam kesejahteraan karyawan tidak hanya

bermanfaat bagi individu, tetapi juga bagi perusahaan secara keseluruhan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

Stres yang dialami oleh karyawan berdampak bagi perusahaan seperti menurunnya produktivitas kinerja karyawan. Mulai dari meningkatnya jumlah absensi ataupun terjadinya penurunan kinerja yang dapat memicu stres. Hubungan mengenai work stress dengan kinerja karyawan berawal dari terjadinya peningkatan tekanan pekerjaan yang dialami karyawan, tetapi jika terjadi penurunan tingkatan stres pada karyawan maka kinerjanya pun akan meningkat. Keadaan tersebut dianggap sebagai keadaan bersemangat karena seorang karyawan tidak menganggap bahwa hal tersebut stres hingga titik optimalnya. Apabila stres yang dirasakan oleh pekerja tersebut turun, maka berdampak terhadap kinerja karyawan yang meningkat (Afrizal, 2020).

#### **4.3.3 Pengaruh Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh etika kerja terhadap kinerja karyawan,  $X_3$  terhadap  $Y$  dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 2.810$  dan  $P-Values$  0,005 dengan taraf signifikan  $0,005 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara etika kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Setiawan, 2019), dan (Silaban, 2018) menyimpulkan bahwa etika kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, menurut hasil penelitian yang dilakukan (Yusdayanti, 2024) dan (Archandar, 2010) menyatakan bahwa etika kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dalam penelitiannya menemukan bahwa etika kerja tidak selalu berpengaruh positif terhadap kinerja, penelitian ini menunjukkan hasil yang berbeda dari penelitian lainnya.

Etika kerja yaitu seperangkat nilai dan prinsip yang memandu perilaku karyawan dalam konteks pekerjaan. Etika kerja yang baik mencakup komitmen terhadap kualitas, tanggung jawab, integritas, dan disiplin. Pengaruh etika kerja terhadap kinerja karyawan sangat signifikan, karena etika yang kuat dapat mendorong karyawan untuk berperilaku secara profesional dan bertanggung jawab, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas di tempat kerja.

Salah satu dampak positif dari etika kerja yang baik adalah peningkatan produktivitas. Karyawan yang memiliki etika kerja yang tinggi cenderung lebih fokus dan berkomitmen untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan baik. Karyawan tersebut memahami pentingnya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan dengan kualitas yang baik. Hal ini tidak hanya meningkatkan hasil kerja karyawan, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan tim dan perusahaan secara keseluruhan.

Etika kerja yang baik juga berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa bahwa mereka bekerja dengan integritas dan sesuai dengan nilai-nilai maka mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja, yang dapat meningkatkan kinerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka lebih cenderung untuk berusaha lebih keras dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi perusahaan. Selain itu, etika kerja yang kuat dapat meningkatkan reputasi perusahaan. Perusahaan yang dikenal memiliki karyawan yang beretika tinggi cenderung lebih dihargai oleh klien, mitra bisnis, masyarakat dan nasabah. Reputasi yang baik dapat membantu perusahaan menarik dan mempertahankan para nasabah, serta meningkatkan loyalitas karyawan. Karyawan yang bangga bekerja untuk

perusahaan yang memiliki reputasi baik cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

Etika kerja juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Karyawan yang saling menghormati dan bekerja dengan integritas cenderung menciptakan suasana kerja yang lebih kolaboratif dan harmonis. Lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan komunikasi dan kerjasama di antara rekan-rekan, yang dapat meningkatkan kinerja tim. Karyawan yang merasa nyaman dan dihargai di tempat kerja cenderung lebih produktif dan berkontribusi secara maksimal.

Dukungan manajemen dalam menerapkan etika kerja juga sangat penting. Pimpinan yang menunjukkan perilaku etis dan menjadi teladan bagi karyawan dapat mendorong budaya etika pada perusahaan. Ketika manajemen mengedepankan nilai-nilai etika, karyawan cenderung merasa lebih termotivasi untuk mengikuti contoh tersebut. Pelatihan dan pengembangan tentang etika kerja juga dapat membantu karyawan memahami pentingnya etika dalam konteks pekerjaan mereka.

Etika kerja yang baik juga dapat mengurangi konflik di tempat kerja. Karyawan yang memiliki nilai-nilai etika yang sama cenderung lebih mampu bekerja sama dan menyelesaikan perbedaan dengan cara yang konstruktif. Ketika karyawan berkomitmen untuk berperilaku secara etis, mereka lebih cenderung untuk menghindari perilaku yang merugikan, seperti fraud. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan produktif.

Akan tetapi, etika kerja tidak hanya ditentukan oleh karyawan, tetapi juga oleh budaya perusahaan. Perusahaan yang memiliki nilai-nilai etika yang jelas dan menerapkannya dalam kebijakan dan praktik sehari-hari cenderung memiliki karyawan yang lebih beretika. Oleh karena itu, perusahaan perlu secara aktif

mengembangkan dan mempromosikan budaya etika yang kuat untuk memastikan bahwa karyawan memahami dan menghargai pentingnya etika dalam pekerjaan mereka. Maka pada akhirnya, etika kerja yang baik dapat berkontribusi pada pengembangan karir karyawan.

Karyawan yang menunjukkan etika kerja yang tinggi cenderung lebih dihargai oleh atasan dan memiliki peluang lebih besar untuk mendapatkan promosi dan pengembangan karir. Ketika karyawan dikenal sebagai individu yang dapat diandalkan dan berintegritas, mereka lebih mungkin untuk mendapatkan kepercayaan dan tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi

Secara keseluruhan, pengaruh etika kerja terhadap kinerja karyawan sangat signifikan. Dengan menciptakan budaya etika yang kuat dan mendukung perilaku etis di tempat kerja, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan reputasi. Investasi dalam etika kerja tidak hanya bermanfaat bagi karyawan, tetapi juga bagi perusahaan secara keseluruhan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

Tingkah laku positif yang timbul berasal dari atas penerapan prinsip etika kerja pada suatu perusahaan yang dapat memotivasi karyawan ketika menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara disiplin. Sehingga etika kerja yang diterapkan bisa meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut (Hartanto, 2020), Terdapat pendapat lain yang menyatakan hubungan etika kerja dengan kinerja karyawan yakni ketika karyawan memiliki etika kerja yang baik dalam perusahaan tempatnya bekerja maka akan menumbuhkan efektivitas, tanggung jawab, serta keinginan berinovasi dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sehingga

berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan, seperti pernyataan para peneliti bahwasannya etika kerja mempunyai dampak pada kinerja karyawan (Sodiq, 2018).

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

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja, X1 terhadap Z dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 2.000$  dan  $P-Values 0,046$  dengan taraf signifikan  $0,046 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *work life balance* terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Setiawan, 2019), (Handoko, 2017) dan (Farida, 2016) menyimpulkan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, menurut hasil penelitian yang dilakukan (Maharani et al., 2023) dan (Turangan, 2022) menyatakan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dalam penelitiannya menemukan bahwa *work life balance* tidak selalu berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, penelitian ini menunjukkan hasil yang berbeda dari penelitian lainnya.

*Work life balance* atau keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi adalah konsep yang semakin penting dalam dunia kerja sekarang. Keseimbangan ini merujuk pada kemampuan karyawan untuk mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara efektif. Karyawan yang mampu mencapai keseimbangan ini cenderung merasa lebih puas dan bahagia dalam pekerjaan mereka.

Salah satu dampak positif dari *work life balance* yang baik adalah peningkatan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki waktu yang cukup untuk menjalani kehidupan pribadi mereka, mereka cenderung

lebih puas dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang memiliki waktu untuk bersosialisasi, beristirahat, dan melakukan aktivitas yang mereka nikmati cenderung merasa lebih bahagia dan termotivasi saat bekerja. Hal ini berkontribusi pada peningkatan semangat kerja dan produktivitas.

Karyawan yang terjebak dalam rutinitas kerja yang berlebihan sering kali mengalami stres, yang dapat berdampak negatif pada kepuasan kerja mereka. Dengan adanya kebijakan yang mendukung *work life balance*, seperti fleksibilitas jam kerja atau opsi kerja dari rumah, karyawan dapat mengatur waktu dengan lebih baik. Ini membantu mereka mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan, yang akan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

*Work life balance* yang baik juga dapat membantu karyawan menghindari *burnout*. *Burnout* adalah kondisi kelelahan fisik dan mental yang disebabkan oleh stres berkepanjangan. Dengan menjaga keseimbangan yang sehat, karyawan dapat mengurangi risiko *burnout*, yang berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Kepuasan kerja yang tinggi juga berhubungan dengan loyalitas karyawan dan berkontribusi pada pengurangan *turnover* karyawan. Karyawan yang merasa bahwa perusahaan menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka cenderung lebih setia dan berkomitmen untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Mereka merasa dihargai dan diakui, yang dapat meningkatkan semangat kerja dan kolaborasi di antara rekan-rekan mereka. Dengan demikian, perusahaan yang menerapkan kebijakan *work life balance* yang efektif tidak hanya mendapatkan karyawan yang lebih puas, tetapi juga mengurangi biaya yang terkait dengan pergantian karyawan.



Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Mereka lebih cenderung untuk berusaha lebih keras dan berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka lebih mampu fokus dan berkinerja tinggi.

Dukungan manajemen dalam menerapkan *work life balance* juga sangat penting. Pimpinan yang memahami pentingnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Ketika manajemen memberikan fleksibilitas dan dukungan kepada karyawan, mereka merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk bekerja dengan baik. Pelatihan dan pengembangan tentang manajemen waktu dan keseimbangan hidup juga dapat membantu karyawan mencapai *work life balance* yang lebih baik.

Perusahaan yang mendukung *work life balance* cenderung memiliki karyawan yang lebih puas, produktif, dan loyal. Ini dapat berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan dan menerapkan kebijakan yang mendukung *work life balance*, sehingga karyawan dapat mencapai potensi penuh mereka dan berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan perusahaan.

*Work life balance* yang baik dapat meningkatkan kepuasan nasabah. Karyawan yang bahagia dan puas cenderung akan memberikan pelayanan yang lebih baik, yang berdampak positif pada pengalaman nasabah dan loyalitas mereka. Maka dari itu, penting bagi perusahaan untuk secara aktif mengevaluasi dan meningkatkan kebijakan *work life balance* tersebut. Dengan memahami pengaruh *work life balance*

terhadap kepuasan kerja, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

Secara keseluruhan, pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja sangat signifikan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan loyalitas karyawan

Bila *work life balance* pada karyawan semakin baik maka akan memiliki peningkatan pada kepuasan kerja. Dari mengatur keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dapat dilihat apakah individu tersebut dapat dengan baik mengatur keseimbangan itu atau tidak. Sebab individu yang dapat mengaturnya dengan baik maka akan menimbulkan emosi positif dan kondisi yang menyenangkan sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja. Jadi jika pada perusahaan *work life balance* nya mengalami peningkatan maka kepuasan kerja akan meningkat juga (Weno, 2022). Bila *work life balance* pada karyawan semakin baik maka akan memiliki peningkatan pada kepuasan kerja.

#### **4.3.5 Pengaruh *Work Stress* Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *work stress* terhadap kepuasan kerja, X2 terhadap Z dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3.018$  dan *P-Values* 0,000 dengan taraf signifikan  $0,000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *work stress* terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Bhastary, 2020), (Pradana, 2018) dan (Yusman & Yateno, 2021) menyimpulkan bahwa *work stress* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, menurut hasil penelitian yang dilakukan (Dhania, 2010) dan (Fadhilah, 2010) menyatakan bahwa *work stress*

tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dalam penelitiannya menemukan bahwa *work stress* tidak selalu berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, penelitian ini menunjukkan hasil yang berbeda dari penelitian lainnya.

Stres kerja adalah respons emosional dan fisik yang muncul akibat tekanan dan tuntutan yang dihadapi karyawan dalam lingkungan kerja. Pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja sangat kompleks dan dapat beragam, tergantung pada berbagai faktor, termasuk jenis pekerjaan, lingkungan kerja, dan dukungan sosial yang tersedia. Terdapat berbagai aspek yang menunjukkan hubungan antara stres kerja dan kepuasan kerja.

Stres kerja yang tinggi sering kali menyebabkan penurunan motivasi. Ketika karyawan merasa tertekan oleh beban kerja yang berlebihan atau tenggat waktu yang ketat, mereka cenderung kehilangan semangat untuk bekerja. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan produktivitas dan, pada akhirnya, kepuasan kerja yang lebih rendah.

Karyawan yang mengalami stres berkepanjangan berisiko lebih tinggi mengalami masalah kesehatan, seperti gangguan tidur, kecemasan, dan depresi. Ketika kesehatan karyawan terganggu, kepuasan kerja mereka juga akan menurun, karena mereka tidak dapat berfungsi secara optimal di tempat kerja. Karyawan yang mengalami stres tinggi cenderung lebih sering mengambil cuti sakit. Ketidakhadiran ini tidak hanya berdampak pada produktivitas individu, tetapi juga dapat mempengaruhi tim secara keseluruhan. Ketika tim kehilangan anggota yang terampil, hal ini dapat menyebabkan beban kerja tambahan bagi rekan-rekan kerja lainnya, yang dapat meningkatkan stres dan menurunkan kepuasan kerja di seluruh tim.

Selain itu, stres kerja dapat mengganggu hubungan antar karyawan. Ketika seseorang merasa tertekan, mereka mungkin menjadi lebih mudah tersinggung dan kurang mampu berkomunikasi dengan baik. Hal ini dapat menyebabkan konflik di tempat kerja, yang pada gilirannya dapat mengurangi kepuasan kerja, karena hubungan yang buruk dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak menyenangkan. Stres kerja dapat mengurangi rasa memiliki terhadap perusahaan.

Karyawan yang merasa tertekan dan tidak didukung oleh manajemen cenderung merasa kurang terikat dengan organisasi. Ketika karyawan tidak merasa dihargai atau diperhatikan, kepuasan kerja mereka akan menurun, dan mereka mungkin mencari peluang di tempat lain. Lingkungan kerja yang penuh tekanan dapat menciptakan budaya kerja yang tidak sehat. Ketika stres menjadi norma di tempat kerja, karyawan mungkin merasa bahwa mereka harus terus-menerus berjuang untuk memenuhi ekspektasi yang tinggi. Budaya seperti ini dapat mengurangi kepuasan kerja, karena karyawan merasa terjebak dalam siklus stres yang tidak berujung.

Dukungan sosial di tempat kerja dapat mempengaruhi bagaimana karyawan mengatasi stres. Karyawan yang memiliki rekan kerja dan atasan yang mendukung cenderung lebih mampu mengelola stres dan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Sebaliknya, kurangnya dukungan dapat memperburuk dampak stres dan menurunkan kepuasan kerja.

Stres kerja dapat menghambat pengembangan karir. Karyawan yang merasa tertekan mungkin tidak memiliki energi atau motivasi untuk mengejar peluang pengembangan diri, seperti pelatihan atau promosi. Ketidakmampuan untuk berkembang dalam karir dapat menyebabkan ketidakpuasan dan frustrasi, yang

berdampak negatif pada kepuasan kerja. Selain itu, stres kerja dapat mempengaruhi keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Karyawan yang mengalami stres tinggi mungkin kesulitan untuk memisahkan waktu kerja dan waktu pribadi, yang dapat menyebabkan ketidakpuasan dalam kehidupan pribadi mereka. Ketidakpuasan dalam satu aspek kehidupan dapat mempengaruhi kepuasan di aspek lainnya.

Maka dari itu, penting bagi suatu perusahaan untuk mengenali tanda-tanda stres kerja di kalangan karyawan. Dengan melakukan survei kepuasan kerja dan memberikan saluran bagi karyawan untuk berbagi pengalaman mereka, perusahaan dapat mengidentifikasi masalah dan mengambil langkah-langkah untuk mengurangi stres di tempat kerja. Tindakan ini dapat meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Program kesejahteraan karyawan dapat membantu mengurangi stres kerja. Perusahaan yang menawarkan program seperti pelatihan manajemen stres, konseling, atau kegiatan rekreasi dapat membantu karyawan mengatasi stres dan meningkatkan kepuasan kerja. Tak hanya itu, pelatihan manajemen waktu juga dapat membantu karyawan mengelola stres. Dengan memberikan keterampilan untuk mengatur waktu dan prioritas, karyawan dapat merasa lebih terkontrol dalam pekerjaan mereka. Rasa kontrol ini dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan merasa lebih mampu menghadapi tantangan yang ada. Investasi dalam kesejahteraan karyawan adalah langkah penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

Pada akhirnya, pengelolaan stres kerja adalah tanggung jawab bersama antara karyawan dan perusahaan. Karyawan perlu belajar cara mengelola stres

mereka, sementara perusahaan harus menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan karyawan. Dengan mengatasi stres kerja secara efektif, baik karyawan maupun perusahaan dapat mencapai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi

Disaat *work stress* meningkat maka kepuasan kerja akan mengalami penurunan. Sebab *work stress* yang berlebihan dapat berpengaruh pada keterampilan seseorang dalam menghadapi lingkungannya, maka akan berdampak pada terlaksananya kegiatan sehingga tidak maksimal dalam menjalankan pekerjaan tersebut (Suartana & Dewi, 2020). Kondisi kerja yang kurang baik akan berpengaruh pada kenyamanan kerja dan apabila berkelanjutan maka dapat menimbulkan stres pada karyawan.

#### **4.3.6 Pengaruh Etika Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh etika kerja terhadap kepuasan kerja, X3 terhadap Z dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 5.359$  dan *P-Values* 0,000 dengan taraf signifikan  $0,000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara etika kerja terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rachman, 2021), (Maulida, 2019) dan (Yusman & Yateno, 2021) menyimpulkan bahwa etika kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, menurut hasil penelitian yang dilakukan (Archandar, 2010) menyatakan bahwa etika kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh etika kerja terhadap kepuasan kerja sangat signifikan, karena etika yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Prinsip etika kerja ialah segala perilaku yang berdasar dari hukum dan norma, maka dari itu seluruh perilaku yang dikerjakan akan menghasilkan perilaku yang positif, sehingga

hal tersebut juga berdampak pada perusahaan dalam menentukan kebijakan yang positif. Dari penentuan kebijakan positif yang dibuat perusahaan maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Ada berbagai aspek yang menunjukkan hubungan antara etika kerja dan kepuasan kerja.

Etika kerja yang kuat mendorong karyawan untuk berkomitmen pada tugas dan tanggung jawab mereka. Ketika karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, mereka cenderung menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu. Hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memberikan rasa pencapaian yang berkontribusi pada kepuasan kerja.

Etika kerja yang baik menciptakan kepercayaan di antara rekan kerja. Ketika karyawan saling menghormati dan berpegang pada prinsip-prinsip etika, mereka lebih cenderung untuk bekerja sama dan mendukung satu sama lain. Lingkungan kerja yang didasarkan pada kepercayaan ini dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan merasa lebih nyaman dan terhubung dengan rekan-rekan mereka. Perusahaan yang menerapkan etika kerja yang tinggi sering kali memiliki reputasi yang baik di luar. Reputasi yang baik dapat menarik talenta terbaik dan menciptakan rasa bangga di kalangan karyawan. Ketika karyawan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi yang dihormati, kepuasan kerja mereka cenderung meningkat.

Etika kerja juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Karyawan yang saling menghormati dan bekerja dengan integritas cenderung menciptakan suasana kerja yang lebih kolaboratif dan harmonis. Lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan komunikasi dan kerjasama di antara rekan-rekan, yang dapat meningkatkan kinerja tim. Karyawan yang merasa nyaman dan dihargai di tempat kerja cenderung lebih produktif dan berkontribusi secara maksimal.

Dukungan manajemen dalam menerapkan etika kerja juga sangat penting. Pimpinan yang menunjukkan perilaku etis dan menjadi teladan bagi karyawan dapat mendorong budaya etika pada perusahaan. Ketika manajemen mengedepankan nilai-nilai etika, karyawan cenderung merasa lebih termotivasi untuk mengikuti contoh tersebut. Pelatihan dan pengembangan tentang etika kerja juga dapat membantu karyawan memahami pentingnya etika dalam konteks pekerjaan mereka.

Selain itu, etika kerja yang kuat akan mendorong karyawan untuk berinovasi dan berkontribusi pada pengembangan perusahaan. Karyawan yang merasa bahwa mereka bekerja untuk tujuan yang lebih besar cenderung lebih terlibat dan puas dengan pekerjaan mereka.

Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang adil dan transparan, mereka cenderung merasa lebih tenang dan fokus. Stres yang berkurang berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, karena karyawan dapat berkonsentrasi pada tugas mereka tanpa merasa tertekan.

Perusahaan yang menekankan etika kerja sering kali memiliki program pelatihan dan pengembangan yang baik. Pelatihan ini tidak hanya meningkatkan keterampilan karyawan, tetapi juga menunjukkan bahwa perusahaan peduli terhadap perkembangan mereka. Ketika karyawan merasa didukung dalam pengembangan diri, kepuasan kerja mereka cenderung meningkat.

Karyawan yang merasa bahwa mereka bekerja untuk perusahaan yang memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan mereka cenderung lebih loyal dan berkomitmen. Loyalitas ini berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi, karena karyawan merasa terikat dengan perusahaan.



Tak hanya itu, maka akan dapat membantu perusahaan dalam mengatasi tantangan dan perubahan. Karyawan yang memiliki etika kerja yang baik cenderung lebih adaptif dan mampu menghadapi perubahan dengan sikap positif. Ketika karyawan merasa mampu mengatasi tantangan, kepuasan kerja mereka akan meningkat.

Budaya kerja yang positif mendorong karyawan untuk saling mendukung dan berkolaborasi, yang berkontribusi pada kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa bahwa mereka bekerja dalam lingkungan yang menyenangkan, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Maka dari itu, etika kerja merupakan fondasi penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

Dengan menekankan etika kerja, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan keberhasilan Perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengintegrasikan nilai-nilai etika dalam setiap aspek operasional merek.

Prinsip etika kerja ialah segala perilaku yang berdasar dari hukum dan norma, maka dari itu seluruh perilaku yang dikerjakan akan menghasilkan perilaku yang positif, sehingga hal tersebut juga berdampak pada perusahaan dalam menentukan kebijakan yang positif. Dari penentuan kebijakan positif yang dibuat perusahaan maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat (Hartanto, 2019). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rachman, 2021), (Maulida, 2019) dan (Yusman & Yateno, 2021) yang menyimpulkan bahwa etika kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

#### 4.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, Z terhadap Y dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3.865$  dan  $P-Values$  0,000 dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Handoko, 2017); (Kurniawan et al., 2020) dan (Mundakir, 2019) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, menurut hasil penelitian yang dilakukan (Rahman, 2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, penelitian ini menunjukkan hasil yang berbeda dari penelitian lainnya.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor yang saling terkait, termasuk motivasi, komitmen, dan produktivitas. Kepuasan kerja memiliki perasaan positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan ini dapat dipengaruhi oleh berbagai elemen, seperti lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan kompensasi yang diterima. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki hubungan yang baik dengan rekan-rekannya cenderung lebih puas.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, berkontribusi lebih aktif, dan memiliki tingkat

produktivitas yang lebih tinggi.

Peningkatan kinerja karyawan pada suatu perusahaan berawal dari kepuasan kerja yang didapatkan oleh pekerja. Dikarenakan kepuasan merupakan penilaian dari suatu pekerjaan maupun pengalaman karyawan yang dapat menimbulkan emosi positif dari diri karyawan dengan terpenuhinya kebutuhan karyawan tersebut (Damayanti et al., 2020).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sangat beragam. Gaji yang kompetitif, pengakuan atas prestasi, peluang untuk pengembangan karir, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi adalah beberapa di antaranya. Karyawan yang merasa bahwa kebutuhan dan harapan mereka terpenuhi akan lebih puas dan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Karyawan akan merasa dihargai jika memiliki kesempatan untuk berkembang maka akan cenderung lebih puas. Selain itu, kinerja karyawan diukur dari seberapa baik seseorang karyawan mampu menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan perusahaan. Kinerja yang baik tidak hanya menguntungkan individu, tetapi juga perusahaan secara keseluruhan.

Pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa, kepuasan kerja yang didapatkan oleh karyawan berdampak pada kepuasan dan loyalitas konsumen. Jika pekerja mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya maka dapat menurunkan *turnover* yang akan menyebabkan para konsumen mendapat layanan terbaik dari karyawan tersebut. Serta kepuasan kerja yang dirasakan akan membangun interaksi dengan memberi layanan pada konsumen secara responsif, ramah, serta hal positif terkait dengan perusahaan tersebut. Karyawan dengan rasa kepuasan yang tinggi akan menunjukkan sikap positif dan akan meningkatkan kinerja bahkan akan lebih produktif dalam menjalankan pekerjaannya.

Peran manajemen dalam meningkatkan kepuasan kerja sangat penting. Manajemen yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan karyawan. Komunikasi yang efektif, umpan balik yang konstruktif, dan pengakuan atas prestasi karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Kepuasan kerja juga memiliki dampak pada kesehatan mental karyawan. Karyawan yang merasa puas cenderung mengalami tingkat stres yang lebih rendah dan memiliki kesejahteraan yang lebih baik. Kesehatan mental yang baik berkontribusi pada kinerja yang lebih baik di tempat kerja.

Dalam konteks generasi yang berbeda, harapan terhadap kepuasan kerja juga bervariasi. Misalnya, generasi milenial lebih menghargai fleksibilitas dan kesempatan untuk berkembang dalam karir mereka. Memahami perbedaan ini penting bagi manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Pengukuran kepuasan kerja juga sangat penting untuk memahami pengaruhnya terhadap kinerja. Melakukan survei dan pengukuran secara berkala dapat membantu perusahaan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Dengan memahami tingkat kepuasan karyawan, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja.

Kepuasan kerja karyawan juga mempengaruhi kinerja tim. Tim yang terdiri dari anggota yang puas cenderung lebih harmonis dan produktif. Kerjasama yang baik di antara anggota tim dapat meningkatkan hasil kerja dan mencapai tujuan bersama.

Banyak studi kasus menunjukkan bahwa perusahaan yang fokus pada kepuasan kerja karyawan mengalami peningkatan kinerja dan profitabilitas. Ini menunjukkan bahwa investasi dalam kepuasan kerja adalah investasi yang

menguntungkan bagi organisasi. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan, perusahaan dapat meraih kesuksesan jangka panjang.

Secara keseluruhan, kepuasan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Perusahaan yang berinvestasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan akan menuai manfaat dalam bentuk kinerja yang lebih baik dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk terus memperhatikan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan demi mencapai tujuan bersama.

Peningkatan kinerja karyawan pada suatu perusahaan berawal dari kepuasan kerja yang didapatkan oleh pekerja. Dikarenakan kepuasan merupakan penilaian dari suatu pekerjaan maupun pengalaman karyawan yang dapat menimbulkan emosi positif dari diri karyawan dengan terpenuhinya kebutuhan karyawan tersebut (Damayanti et al., 2020). Serta kepuasan kerja yang dirasakan akan membangun interaksi dengan memberi layanan pada konsumen secara responsif, ramah, serta hal positif terkait dengan perusahaan tersebut (Mu'amala 2021). Karyawan dengan rasa kepuasan yang tinggi akan menunjukkan sikap positif dan akan meningkatkan kinerja bahkan akan lebih produktif dalam menjalankan pekerjaannya.

#### **4.3.8 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, X1 terhadap Y melalui Z dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3.911$  dan  $P-Values 0.000$  dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *work life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti variabel mediasi (kepuasan kerja) menjadi mediator antara *work life balance* dengan

kinerja karyawan.

Keseimbangan ini mengacu pada kemampuan individu untuk mengelola waktu dan energi antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* yang baik dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja karyawan.

Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, hubungan antara *work life balance*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan menjadi sangat relevan untuk dipahami.

Salah satu faktor yang mempengaruhi *work life balance* adalah fleksibilitas dalam jam kerja. Karyawan yang memiliki fleksibilitas untuk mengatur waktu kerja mereka cenderung merasa lebih puas. Fleksibilitas ini memungkinkan mereka untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi, seperti mengurus keluarga atau mengejar hobi.

Karyawan yang memiliki *work life balance* yang baik biasanya mengalami tingkat stres yang lebih rendah. Stres yang berlebihan dapat mengganggu kinerja dan kesehatan mental karyawan. Dengan mengelola waktu dan energi secara efektif, karyawan dapat mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan mereka.

Kepuasan kerja yang tinggi sering kali berhubungan dengan produktivitas yang lebih baik. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih berkomitmen untuk memberikan yang terbaik. Mereka lebih mungkin untuk berinovasi dan berkontribusi secara aktif dalam tim. *Work lfie balance* yang baik juga dapat meningkatkan retensi karyawan. Karyawan yang merasa bahwa

perusahaan menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka lebih cenderung untuk tetap bertahan. Hal ini mengurangi biaya yang terkait dengan rekrutmen dan pelatihan karyawan baru.

Perusahaan yang mendukung *work life balance* sering kali menciptakan budaya organisasi yang positif. Budaya yang mendukung keseimbangan ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi yang mendukung *work life balance* dapat meningkatkan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan menghargai waktu dan kehidupan pribadi mereka, maka mereka cenderung merasa lebih puas. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa didukung oleh perusahaan cenderung lebih puas dan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Karyawan yang terlibat cenderung lebih produktif dan berkontribusi lebih banyak pada tujuan organisasi. Keterlibatan ini juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan harmonis.

Selain itu, kesehatan mental karyawan sangat dipengaruhi oleh *work life balance*. Karyawan yang merasa tertekan karena tuntutan pekerjaan yang berlebihan cenderung mengalami masalah kesehatan mental. Dengan menciptakan keseimbangan yang baik, perusahaan dapat membantu karyawan menjaga kesehatan mental mereka.

Pengukuran kepuasan kerja dan *work life balance* sangat penting untuk memahami pengaruhnya terhadap kinerja. Survei dan umpan balik dari karyawan dapat memberikan wawasan tentang bagaimana perusahaan dapat meningkatkan keseimbangan ini. Dengan memahami kebutuhan karyawan, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja.

Kepuasan kerja yang tinggi juga dapat mempengaruhi kinerja tim. Tim yang terdiri dari anggota yang puas cenderung lebih harmonis dan produktif. Kerjasama yang baik di antara anggota tim dapat meningkatkan hasil kerja dan mencapai tujuan bersama.

Studi kasus menunjukkan bahwa perusahaan yang fokus pada *work life balance* dan kepuasan kerja karyawan mengalami peningkatan kinerja dan profitabilitas. Ini menunjukkan bahwa investasi dalam keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi adalah investasi yang menguntungkan bagi suatu perusahaan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, perusahaan dapat meraih kesuksesan jangka panjang.

Karyawan yang memiliki *work life balance* yang baik cenderung lebih bahagia dan puas dengan hidup mereka secara keseluruhan. Kebahagiaan ini dapat mempengaruhi kinerja mereka di tempat kerja. Karyawan yang bahagia cenderung lebih produktif dan berkontribusi lebih banyak pada perusahaan. Terdapat peran kepuasan kerja sebagai mediasi antara *work life balance* dan kinerja karyawan. Adanya keseimbangan antara tuntutan pribadi dengan tuntutan pekerjaan yang seimbang serta adanya kepuasan kerja turut dirasa karyawan dalam pekerjaannya, tentunya hal tersebut akan menjadikan kinerja karyawan menjadi lebih baik (Widjaja, 2019).

Secara keseluruhan, hubungan antara *work life balance*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan sangat kompleks namun saling terkait. Perusahaan yang menerapkan *work life balance* yang baik akan menuai manfaat dalam bentuk kinerja yang lebih baik dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk terus memperhatikan dan meningkatkan *work life balance* demi mencapai tujuan bersama. Terdapat peran kepuasan kerja sebagai mediasi antara



work life balance dan kinerja karyawan. Adanya keseimbangan antara tuntutan pribadi dengan tuntutan pekerjaan yang seimbang serta adanya kepuasan kerja turut dirasa karyawan dalam pekerjaannya, tentunya hal tersebut akan menjadikan kinerja karyawan menjadi lebih baik (Widjaja, 2019).

Hal ini berarti variabel mediasi (kepuasan kerja) menjadi mediator antara *work life balance* dengan kinerja karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan.

#### **4.3.9 Pengaruh *Work Stress* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *work stress* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja,  $X_2$  terhadap  $Y$  melalui  $Z$  dengan nilai  $TStatistics(O/STDEV) = 3.042$  dan  $P-Values 0.000$  dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *work stress* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti variabel mediasi (kepuasan kerja) menjadi mediator antara *work stress* dengan kinerja karyawan.

*Work stress* atau stres kerja adalah kondisi yang sering dialami oleh karyawan di berbagai sektor. Stres ini dapat muncul akibat berbagai faktor, seperti beban kerja yang berlebihan, tekanan dari atasan dan perusahaan, atau konflik dengan rekan kerja. Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan sangat signifikan, dan salah satu jalur yang memediasi hubungan ini adalah kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, stres kerja yang tinggi dapat mengurangi kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak

negatif pada kinerja.

Stres kerja dapat menyebabkan penurunan produktivitas. Karyawan yang mengalami stres cenderung kesulitan untuk berkonsentrasi dan menyelesaikan tugas dengan baik. Hal ini dapat mengakibatkan keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan dan kualitas hasil yang menurun.

Kepuasan kerja yang rendah sering kali menjadi akibat dari stres yang berkepanjangan. Karyawan yang merasa tertekan mungkin merasa tidak dihargai atau tidak memiliki dukungan yang cukup dari manajemen. Ketidakpuasan ini dapat mengurangi motivasi dan komitmen mereka terhadap pekerjaan.

Kesehatan mental karyawan sangat dipengaruhi oleh tingkat stres kerja. Karyawan yang mengalami stres tinggi cenderung mengalami masalah kesehatan mental, seperti kecemasan dan depresi. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, perusahaan dapat membantu karyawan menjaga kesehatan mental mereka. Salah satu dampak negatif dari stres kerja adalah peningkatan tingkat absensi. Karyawan yang merasa stres cenderung lebih sering mengambil cuti sakit atau tidak hadir di tempat kerja. Hal ini dapat mengganggu kinerja tim dan menyebabkan beban tambahan bagi rekan kerja lainnya.

Kepuasan kerja yang tinggi dapat berfungsi sebagai *buffer* terhadap dampak negatif stres. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka lebih mampu mengatasi tekanan dan tantangan yang muncul. Mereka cenderung memiliki strategi *coping* yang lebih baik dan dapat mengelola stres dengan lebih efektif.

Perusahaan yang mendukung kesejahteraan karyawan dapat membantu mengurangi stres kerja. Kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup, seperti fleksibilitas jam kerja dan program kesehatan mental, dapat meningkatkan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa didukung, mereka cenderung lebih puas

dan mampu mengatasi stres dengan lebih baik. Budaya perusahaan yang positif juga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi stres. Ketika karyawan merasa bahwa mereka bekerja dalam lingkungan yang mendukung, karyawan akan cenderung lebih puas dan termotivasi. Budaya yang baik juga dapat menciptakan rasa kebersamaan dan kolaborasi di antara karyawan.

Maka dari itu, manajemen memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan. Komunikasi yang baik, umpan balik yang konstruktif, dan pengakuan atas prestasi karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa dihargai, mereka cenderung lebih mampu mengatasi stres.

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja. Keterlibatan ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan kolaboratif. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung lebih bahagia dan puas dengan hidup mereka secara keseluruhan. Kebahagiaan ini dapat mempengaruhi kinerja mereka di tempat kerja. Karyawan yang bahagia cenderung lebih produktif dan berkontribusi lebih banyak pada organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi juga dapat mempengaruhi kinerja tim secara keseluruhan. Tim yang terdiri dari anggota yang puas cenderung lebih harmonis dan produktif. Kerjasama yang baik di antara anggota tim dapat meningkatkan hasil kerja dan mencapai tujuan bersama.

Pengukuran kepuasan kerja dan stres sangat penting untuk memahami pengaruhnya terhadap kinerja. Survei dan umpan balik dari karyawan dapat memberikan wawasan tentang bagaimana perusahaan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dengan memahami kebutuhan karyawan, perusahaan dapat

mengambil langkah-langkah yang tepat untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja.

Studi kasus menunjukkan bahwa perusahaan yang fokus pada pengelolaan stres dan kepuasan kerja karyawan mengalami peningkatan kinerja dan profitabilitas. Ini menunjukkan bahwa investasi dalam kesejahteraan karyawan adalah investasi yang menguntungkan bagi perusahaan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, perusahaan dapat meraih kesuksesan jangka panjang.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *work stress*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan sangat kompleks namun saling terkait. Perusahaan yang menerapkan serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan akan menuai manfaat dalam bentuk kinerja yang lebih baik dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, penting bagi suatu perusahaan untuk terus memperhatikan dan meningkatkan kepuasan kerja demi mencapai tujuan bersama.

Apabila karyawan merasakan stres kerja akan tetapi karyawan tersebut masih memiliki kepuasan kerja maka kinerja karyawan masih akan tetap memuaskan ketika menunaikan peran dalam pekerjaannya (Adawiyah & Siswanto, 2019). Hal ini berarti variabel mediasi (kepuasan kerja) menjadi mediator antara *work stress* dengan kinerja karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *work stress* terhadap kinerja karyawan.

#### **4.3.10 Pengaruh *Etika Kerja* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh etika kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja,  $X_3$  terhadap  $Y$  melalui  $Z$  dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3.389$  dan  $P-Values 0.000$  dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara

etika kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti variabel mediasi (kepuasan kerja) menjadi mediator antara etika kerja dengan kinerja karyawan.

Etika kerja merupakan nilai dan prinsip yang memandu perilaku seorang karyawan dalam lingkungan kerja. Etika kerja yang baik mencakup komitmen terhadap kualitas, tanggung jawab, dan integritas. Pengaruh etika kerja terhadap kinerja karyawan sangat signifikan, dan salah satu jalur yang memediasi hubungan ini adalah kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Etika kerja yang kuat dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja.

Karyawan yang memiliki etika kerja yang baik cenderung lebih disiplin dan bertanggung jawab. Mereka lebih mungkin untuk menyelesaikan tugas tepat waktu dan dengan kualitas yang tinggi. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan tim secara keseluruhan.

Kepuasan kerja yang tinggi dapat berfungsi sebagai *buffer* terhadap dampak negatif dari stres. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka lebih mampu mengatasi tekanan dan tantangan yang muncul. Mereka cenderung memiliki strategi *coping* yang lebih baik dan dapat mengelola stres dengan lebih efektif.

Kesehatan mental karyawan sangat dipengaruhi oleh etika kerja. Karyawan yang merasa tertekan karena lingkungan kerja yang tidak etis cenderung mengalami masalah kesehatan mental. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang etis, perusahaan dapat membantu karyawan menjaga kesehatan mental mereka.

Perusahaan yang menekankan etika kerja sering kali menciptakan budaya budaya yang positif. Budaya yang mendukung etika kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka bekerja dalam lingkungan yang etis, mereka cenderung lebih puas dan termotivasi. Manajemen memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung etika.

Kebijakan yang jelas dan pelatihan tentang etika kerja dapat membantu karyawan memahami harapan perusahaan. Ketika karyawan merasa didukung, mereka cenderung lebih puas dan mampu berperilaku etis. Penerapan etika kerja pada suatu perusahaan akan berdampak pada kepuasan kerja yang lebih kuat, hal itu akan menjadikan kinerja serta produktivitas dari karyawan pada perusahaan tersebut menjadi meningkat. Penerapan etika kerja yang baik juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga berdampak pada peningkatan atas kinerja karyawan.

Kesadaran serta implementasi etika kerja pada suatu perusahaan bisa membuat ataupun meningkatkan kepribadian serta kinerja karyawan menjadi lebih baik. Selain itu, juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif. Ketika karyawan saling menghormati dan bekerja dengan integritas, mereka cenderung merasa lebih puas. Lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan kolaborasi dan komunikasi di antara rekan-rekan kerja lainnya.

Etika kerja yang kuat dapat meningkatkan motivasi karyawan. Karyawan yang memiliki nilai-nilai etika yang tinggi cenderung merasa lebih terhubung dengan tujuan organisasi. Ketika mereka merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna, mereka lebih termotivasi untuk bekerja keras.

Pengukuran kepuasan kerja dan etika kerja sangat penting untuk memahami pengaruhnya terhadap kinerja. Survei dan umpan balik dari karyawan dapat

memberikan wawasan tentang bagaimana perusahaan dapat meningkatkan etika dan kepuasan kerja. Dengan memahami kebutuhan karyawan, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk meningkatkan kinerja.

Kepuasan kerja yang tinggi dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan. Jika perusahaan memiliki karyawan yang puas maka akan cenderung lebih harmonis dan produktif. Kerjasama yang baik di antaranya dapat meningkatkan hasil kerja dan mencapai tujuan bersama.

Studi kasus menunjukkan bahwa perusahaan yang fokus pada etika kerja dan kepuasan kerja karyawan mengalami peningkatan kinerja dan profitabilitas. Ini menunjukkan bahwa investasi dalam etika kerja adalah investasi yang menguntungkan bagi organisasi. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, perusahaan dapat meraih kesuksesan jangka panjang.

Secara keseluruhan, hubungan antara etika kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan sangat kompleks namun saling terkait. Perusahaan yang berinvestasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang etis dan mendukung kepuasan karyawan akan menuai manfaat dalam bentuk kinerja yang lebih baik dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, penting bagi suatu perusahaan untuk terus memperhatikan dan meningkatkan etika kerja demi mencapai tujuan bersama. Etika kerja yang baik berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, yang kemudian berdampak positif pada kinerja karyawan.

Kesadaran serta implementasi etika kerja pada suatu kelompok bisa membuat ataupun meningkatkan kepribadian serta kinerja karyawan menjadi lebih baik. Penerapan etika kerja pada suatu perusahaan akan berdampak pada kepuasan kerja yang lebih kuat, hal itu akan menjadikan kinerja serta produktivitas dari karyawan pada perusahaan tersebut menjadi meningkat (Al-Shaibah, 2019).

Penerapan etika kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga berdampak pada peningkatan atas kinerja karyawan. Hal ini berarti variabel mediasi (kepuasan kerja) menjadi mediator. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh etika kerja terhadap kinerja karyawan. antara etika kerja dengan kinerja karyawan.



## BAB 5

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari 115 responden, kemudian telah di analisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. *Work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Stabat.
2. *Work stress* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Stabat.
3. Etika Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Stabat.
4. *Work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Stabat.
5. *Work stress* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Stabat.
6. Etika kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Stabat.
7. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Stabat.
8. Kepuasan kerja memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Stabat.
9. Kepuasan kerja memediasi pengaruh *work stress* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Stabat.
10. Kepuasan kerja memediasi pengaruh etika kerja terhadap kinerja karyawan

pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Stabat.

## 5.2 Saran

Setelah melakukan penyelesaian penelitian serta pembahasannya, maka peneliti akan memberi saran yang kiranya dapat diambil manfaatnya bagi penelitian selanjutnya maupun pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Stabat, yakni sebagai berikut :

### 1. Bagi perusahaan

- a) Perusahaan perlu menyadari bahwa *work life balance* yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan professional. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan fleksibilitas dalam jam kerja dan opsi untuk bekerja dari rumah (WFH).
- b) Stres kerja yang tinggi dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan. Perusahaan sebaiknya mengimplementasikan program manajemen stress, seperti pelatihan *mindfulness* atau sesi konseling, guna membantu karyawan dalam mengatasi tekanan yang dihadapi. Dengan mengurangi stres kerja maka karyawan akan lebih fokus dan produktif dalam pekerjaan mereka.
- c) Etika kerja yang baik sangat penting bagi perusahaan untuk menciptakan budaya perusahaan yang positif. Perusahaan harus menekankan nilai-nilai etika dalam setiap aspek operasionalnya. Pelatihan etika kerja dan penguatan nilai-nilai perusahaan dapat membantu karyawan untuk memahami pentingnya integritas dan tanggungjawab dalam suatu pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan. Perusahaan perlu melakukan survey kepuasan kerja secara berkala untuk memahami kebutuhan dan harapan karyawan. Dengan mendengarkan masukan karyawan, perusahaan dapat melakukan perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Perusahaan perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap kebijakan program yang telah diterapkan pada perusahaan. Dengan melakukan penyesuaian berdasarkan umpan balik karyawan dan hasil evaluasi, perusahaan dapat terus meningkatkan lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Proses ini harus bersifat dinamis dan responsif terhadap perubahan kebutuhan karyawan. Dengan menerapkan saran-saran di atas, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

2. Bagi peneliti selanjutnya.

Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya untuk mengembangkan penelitian dengan memperluas variasi variabel yang diteliti adalah langkah yang sangat baik untuk mendapatkan wawasan yang lebih komperhensif tentang hubungan di lingkungan kerja. Menambahkan variabel seperti motivasi kerja, disiplin kerja, dan *employee engagement* dapat memberikam pemahaman yang lebih dalam tentang factor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Sampel yang bervariasi dari berbagai jenis organisasi seperti koperasi, BUMD, sektor agaris, perdagangan, dan jasa yang juga sangat penting. Selain itu, memilih lokasi penelitian yang berbeda juga akan memperluas cakupan temuan penelitian. Setiap lokasi atau jenis organisasi memiliki karakteristik dan dinamika sendiri dalam hal budaya kerja, struktur organisasi, dan tuntutan

pekerjaan yang dapat memberikan wawasan yang berbeda terhadap elemen-elemen yang diteliti. Dengan melibatkan variasi variabel, sampel yang beragam, dan lokasi penelitian yang berbeda, maka penelitian akan lebih komperhensif dan memiliki potensi untuk memberikan informasi yang lebih luas serta pemahaman yang signifikan dalam memahami hubungan di lingkungan kerja.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya, karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian selanjutnya. Adapun beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja karyawan hanya menggunakan faktor *work life balance*, *work stress*, dan etika kerja, variabel kepuasan kerja digunakan sebagai variabel intervening sedangkan masih banyak faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner dan wawancara terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena perbedaan pemikiran, anggapan, dan pemahaman yang berbeda tiap responden serta faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesioner tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhitarma, A. A. B (2023). Pengaruh *Work Life Balance*, Kepuasan kerja, Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(8), 840–864.
- Afrizal, P. R. (2021). Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan PT. Taspen Persero Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 8(1), 1–10.
- Asjari, S. N., & Gunawan, A. W. (2022). Pengaruh *Work Life Balance*, *Internal Communication* Dan *Transformational Leadership* Terhadap *Employee Performance* Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi. *Journal Transformation of Mandika*, 2(3), 168–190.
- Asnawi, M. A. (2019). *Kinerja Karyawan Perseroan Terbatas Studi Kasus Atas Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Karakteristik Pekerjaan*. CV. Athra Samudra.
- Bhastary, D. M. (2020). Pengaruh Etika Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 64–75.
- Bismala, L., & Agustina, W. (2014). Dampak Pengawasan Dan Kepuasan kerja Dalam Mempengaruhi Disiplin Kerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 14(1), 125–136.
- Eldon, D., & Nugroho, E. (2024). Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia Di Surabaya. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi*, 11(1), 15–29.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart Pls 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handayani, A. (2013). Keseimbangan Kerja Keluarga pada Perempuan Bekerja: Tinjauan Teori Border. *Buletin Psikologi*, 90-101.
- Hermawan, I. (2019). *Metodologi Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan Mixed Methode*. Hidayatul Quran Kuningan.
- Herlambang, H. C., & Murningsih, R. (2020). Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Serikat Pekerja Media Dan Industri Kreatif Untuk Demokrasi (SINDIKASI). *Prosiding 2nd Business and Economics Conference In Utilizing of Modern Techonlogy*, 20(1), 559-566.
- Indirasari, I., & Mardiana, S. (2022). Pengaruh *Work Life Balance* Dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Outlet Prioritas Jakarta Pondok Indah. *Jurnal Arastirma*, 2(2), 245–256.

- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Edisi Pertama). Tinjauan Dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. Indomedia Pustaka (Jejak Publisher).
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-PLS) Menggunakan Smartpls*. Batam: Universitas Batam.
- Mirza, A. D. (2019). *Milenial Cerdas Finansial*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Mardhatillah, A., & Santoso, A. S. (2019). Impelementasi *Work Life Balance* Dalam Kehidupan Sehari-Hari. *Jurnal Abdi Masyarakat (JAM)*. 5(1), 41–44.
- Mujahidin, N., Kasran, M., & Sampetan, S. (2023). Pengaruh *Work Life Balance*, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Palopo. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 2203-2216.
- Mujiatun, S., & Yasin, H. (2023). *New Method Of Sharia Payment Platform Swot Analysis From Indonesia Banking Sector: Financial Indicators Impact On Financial Performaance Of Islamic Banks*. *International Journal Of Economics And Finance Studies*. 15(0), 265–285.
- Mundakir. (2018). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*. 1(1), 37–48.
- Muthukumar, e. (2014). *Work Life Balance*. *Global Journal of Finance and Management*.
- Nasution, R. A., & Mujiatun, S. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam (Studi Khusus Bank Muamalat Balai Kota Medan). *Jurnal Manajemen Akuntansi (JUMSI)*. 4(1), 204–210.
- Nonny, A. (2023). Pengaruh Stres Kerja Dan *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Operator Sekolah Dasar Se-Kota Tanjung Pinang. *Jurnal Ilmu Ekonomi Pembangunan*, 7(1), 40–63.
- Novelia, P. (2013). Hubungan Antara *Work Life Balance* dan Komitmen Berorganisasi pada Pegawai Perempuan. 1-44.
- Novitasari, I. A., & Dessyarti, R. S (2022). Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PO Jaya Ponorogo). *Jurnal Edunomika*, 6(1), 1–18.
- Nuraeni, F., & Gunawan (2022). Pengaruh *Work Life Balance* Dan Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kuantitatif di PT KLM Garmen, Bandung-Jawa Barat). *Jurnal Smart Study dan Management Research*, 19(2),

127-135.

- Nurjanah, D., & Indawati, N. (2021). *Effect Of Emotional Intelligence On Employee Engagement And Job Satisfaction With Work Life Balance as Intervening Variables In The Generation Z In Surabaya*. *International Journal Of Economics, Management, Business and Social Science*, 1(3), 316–328.
- Puspita, G., & Ahman, E. (2022). Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui *Work Life Balance* Dan *Burnout* Di PT X. *Journal Of Social Science Research*, 3(3), 9420-9427.
- Putri, S. A. P., & Padma, S. (2022). Etika Kerja Islam, Komitmen Organisasi, Sikap Pada Perubahan Organisasi Terhadap kinerja. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 18(2), 116–125.
- Putro, P. U. W. (2018). *Employee Engagement* Ditinjau Dari Iklim Organisasi Dan *Work Life Balance* Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Image*, 2(5), 62–77.
- Rizky, M., & Inayah, N. (2024). Pengaruh *Work Life Balance*, Stress Kerja Dan Etika Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan Pasca Pandemi Covid-19 di Bank Muamalat KCU Medan Baru. *Jurnal As-Syirkah: Islamic Economics & Financial Journal*, 3(2), 779–794.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Erlangga (Publisher).
- Septiani, A. E., & Friantoi, A. (2023). Pengaruh *Work Life Balance* dan *Perceived Organizational Support* Terhadap *Employee Engagement* Pada BPJS Ketenagakerjaan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 266-277.
- Shakila, M., Mega, S. W., & Munawaroh, N. A. (2022). Pengaruh *Work Life Balance*, Stres Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Auto 2000 Kediri Hasanudin). *Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 308-320.
- Soetrisno, A. P., & Gilang, A. (2018). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*. 8(1), 62–76.
- Sudarwanto., & Hermawan, E. (2024). Pengaruh Restrukturisasi Organisasi, Sosial Media *Marketing*, Dan *Work Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Sertifikasi Internasional Jakarta. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 4(3), 221–229.
- Sugiyono, S. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriatin, D., Amelia, S. R., & Roshela, Y. I. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Perwira Journal of Economics and Business (PJEB)*.
- Sutrisno, M. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

- Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Yayasan X. *Jurnal Ilmah Indonesia*, 1(3), 247–254.
- Wahyuni, R. A. (2019). *Perceived Organizational Support Dan Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagemet*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(4), 905–913.
- Wijayaputri, F. A., & Abdillah. (2023). Pengaruh *Work Life Balance* Dan Etika Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Wilayah DKI Jakarta. *Jurnal Seminar Nasional Akuntansi Dan Manajemen*, 3(1), 1–11.
- Wulandari, M., & Hadi, H. K. (2021). Peran *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Intervening Antara *Work Life Balance* Terhadap *Employee Performance*. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(2), 816–829.
- Wulansari, O. D. (2023). *Narrative Literature Review: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Work Life Balance*. *Psychopreneur Journal*, 7(1), 15–28.
- Yasin, H., & Muijaitun, S. (2021). Apakah Kepercayaan Memediasi Pengaruh Reputasi Bank Dan Religiusitas Terhadap *Purchase Intention*?. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 86-102.



# LAMPIRAN



<b>X1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	.9	.9	.9
	Kurang setuju	1	.9	.9	1.7
	Setuju	50	43.5	43.5	45.2
	Sangat setuju	63	54.8	54.8	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>X2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	.9	.9	.9
	Kurang setuju	1	.9	.9	1.7
	Setuju	48	41.7	41.7	43.5
	Sangat setuju	65	56.5	56.5	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>X3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	.9	.9	.9
	Kurang setuju	4	3.5	3.5	4.3
	Setuju	46	40.0	40.0	44.3
	Sangat setuju	64	55.7	55.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>X4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	5.2	5.2	5.2
	Setuju	35	30.4	30.4	35.7
	Sangat setuju	74	64.3	64.3	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>X5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	10	8.7	8.7	8.7
	Setuju	52	45.2	45.2	53.9
	Sangat setuju	53	46.1	46.1	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>X6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	.9	.9	.9
	Kurang setuju	5	4.3	4.3	5.2
	Setuju	51	44.3	44.3	49.6
	Sangat setuju	58	50.4	50.4	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>X7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	3.5	3.5	3.5
	Setuju	40	34.8	34.8	38.3
	Sangat setuju	71	61.7	61.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>X8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	3.5	3.5	3.5
	Setuju	36	31.3	31.3	34.8
	Sangat setuju	75	65.2	65.2	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>X9</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	10	8.7	8.7	8.7
	Setuju	37	32.2	32.2	40.9
	Sangat setuju	68	59.1	59.1	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>Work Stress</b>										
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
N	Valid	115	115	115	115	115	115	115	115	115
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>X1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	7	6.1	6.1	6.1
	Kurang setuju	3	2.6	2.6	8.7
	Setuju	35	30.4	30.4	39.1

	Sangat setuju	70	60.9	60.9	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>X2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	18	15.7	15.7	15.7
	Kurang setuju	6	5.2	5.2	20.9
	Setuju	11	9.6	9.6	30.4
	Sangat setuju	80	69.6	69.6	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>X3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	8	7.0	7.0	7.0
	Kurang setuju	1	.9	.9	7.8
	Setuju	53	46.1	46.1	53.9
	Sangat setuju	53	46.1	46.1	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>X4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	1.7	1.7	1.7
	Setuju	32	27.8	27.8	29.6
	Sangat setuju	81	70.4	70.4	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>X5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	1.7	1.7	1.7
	Setuju	43	37.4	37.4	39.1
	Sangat setuju	70	60.9	60.9	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>X6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	1.7	1.7	1.7
	Setuju	26	22.6	22.6	24.3
	Sangat setuju	87	75.7	75.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>X7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	1.7	1.7	1.7
	Setuju	71	61.7	61.7	63.5
	Sangat setuju	42	36.5	36.5	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>X8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	2.6	2.6	2.6
	Setuju	25	21.7	21.7	24.3
	Sangat setuju	87	75.7	75.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>X9</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	8	7.0	7.0	7.0
	Kurang setuju	1	.9	.9	7.8
	Setuju	52	45.2	45.2	53.0
	Sangat setuju	54	47.0	47.0	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>Etika Kerja</b>										
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
N	Valid	115	115	115	115	115	115	115	115	115
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>X1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	1.7	1.7	1.7
	Kurang setuju	6	5.2	5.2	7.0
	Setuju	33	28.7	28.7	35.7
	Sangat setuju	74	64.3	64.3	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>X2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	7	6.1	6.1	6.1
	Kurang setuju	5	4.3	4.3	10.4

	Setuju	38	33.0	33.0	43.5
	Sangat setuju	65	56.5	56.5	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>X3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	8	7.0	7.0	7.0
	Setuju	34	29.6	29.6	36.5
	Sangat setuju	73	63.5	63.5	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>X4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	7	6.1	6.1	6.1
	Kurang setuju	3	2.6	2.6	8.7
	Setuju	47	40.9	40.9	49.6
	Sangat setuju	58	50.4	50.4	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>X5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	15	13.0	13.0	13.0
	Kurang setuju	3	2.6	2.6	15.7
	Setuju	47	40.9	40.9	56.5
	Sangat setuju	50	43.5	43.5	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>X6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	.9	.9	.9
	Kurang setuju	13	11.3	11.3	12.2
	Setuju	42	36.5	36.5	48.7
	Sangat setuju	59	51.3	51.3	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>X7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	.9	.9	.9
	Kurang setuju	13	11.3	11.3	12.2

	Setuju	34	29.6	29.6	41.7
	Sangat setuju	67	58.3	58.3	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>X8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	.9	.9	.9
	Kurang setuju	13	11.3	11.3	12.2
	Setuju	30	26.1	26.1	38.3
	Sangat setuju	71	61.7	61.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>X9</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	.9	.9	.9
	Kurang setuju	12	10.4	10.4	11.3
	Setuju	29	25.2	25.2	36.5
	Sangat setuju	73	63.5	63.5	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>Kepuasan Kerja</b>									
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8
N	Valid	115	115	115	115	115	115	115	115
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>Z1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	7	6.1	6.1	6.1
	Kurang setuju	3	2.6	2.6	8.7
	Setuju	47	40.9	40.9	49.6
	Sangat setuju	58	50.4	50.4	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>Z2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	7	6.1	6.1	6.1
	Kurang setuju	3	2.6	2.6	8.7
	Setuju	57	49.6	49.6	58.3
	Sangat setuju	48	41.7	41.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	



<b>Z3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	7	6.1	6.1	6.1
	Kurang setuju	3	2.6	2.6	8.7
	Setuju	35	30.4	30.4	39.1
	Sangat setuju	70	60.9	60.9	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>Z4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	13	11.3	11.3	11.3
	Setuju	34	29.6	29.6	40.9
	Sangat setuju	68	59.1	59.1	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>Z5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	.9	.9	.9
	Kurang setuju	13	11.3	11.3	12.2
	Setuju	47	40.9	40.9	53.0
	Sangat setuju	54	47.0	47.0	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>Z6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	5.2	5.2	5.2
	Kurang setuju	3	2.6	2.6	7.8
	Setuju	47	40.9	40.9	48.7
	Sangat setuju	59	51.3	51.3	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>Z7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	7	6.1	6.1	6.1
	Setuju	39	33.9	33.9	40.0
	Sangat setuju	69	60.0	60.0	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>Z8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	7	6.1	6.1	6.1
	Setuju	36	31.3	31.3	37.4
	Sangat setuju	72	62.6	62.6	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>Kinerja Karyawan</b>										
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9
N	Valid	115	115	115	115	115	115	115	115	115
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>Y1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	46	40.0	40.0	40.0
	Sangat setuju	69	60.0	60.0	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>Y2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	48	41.7	41.7	41.7
	Sangat setuju	67	58.3	58.3	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>Y3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	2.6	2.6	2.6
	Setuju	47	40.9	40.9	43.5
	Sangat setuju	65	56.5	56.5	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>Y4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	2.6	2.6	2.6
	Setuju	41	35.7	35.7	38.3
	Sangat setuju	71	61.7	61.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>Y5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	7	6.1	6.1	6.1
	Setuju	51	44.3	44.3	50.4
	Sangat setuju	57	49.6	49.6	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>Y6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	7	6.1	6.1	6.1
	Setuju	44	38.3	38.3	44.3
	Sangat setuju	64	55.7	55.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>Y7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	3.5	3.5	3.5
	Setuju	46	40.0	40.0	43.5
	Sangat setuju	65	56.5	56.5	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>Y8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	3.5	3.5	3.5
	Setuju	39	33.9	33.9	37.4
	Sangat setuju	72	62.6	62.6	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>Y9</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	7	6.1	6.1	6.1
	Setuju	33	28.7	28.7	34.8
	Sangat setuju	75	65.2	65.2	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

## Tabulasi Jawaban Kuesioner Responden

### Work Life Balance

WLB1	WLB2	WLB3	WLB4	WLB5	WLB6	WLB7	WLB8	WLB9
5	5	4	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	4	4	5	5	5
5	5	5	4	3	3	5	5	3
4	4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	3	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	4	4	3	5	4
4	4	5	5	5	5	4	5	5
4	4	5	5	4	5	5	5	4
4	4	4	5	3	3	5	5	3
4	4	5	5	4	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	5	5	4
5	5	4	4	4	5	4	4	5
4	4	5	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	4	4	5
4	4	4	5	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4
5	5	3	3	4	4	5	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5
5	5	4	4	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5
4	4	5	5	5	5	4	4	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	5	5	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	5	5	4	4
4	4	4	5	3	3	5	5	3
4	4	5	5	4	5	5	5	4

5	5	5	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	4	5
5	4	4	4	5	5	4	4	5
5	5	5	5	4	4	4	4	5
5	5	4	4	4	5	4	4	5
4	4	5	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4
5	5	3	3	4	4	5	5	4
5	5	4	4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	4	4	4	5
5	5	5	5	4	4	5	5	4
5	5	5	4	3	3	4	5	3
4	4	4	4	4	4	3	3	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	4	4	5
5	5	4	4	4	5	4	4	5
4	4	5	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	3	3	4	4	5	5	4
5	5	4	4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	3	4	4	5	4	4
4	5	5	4	3	4	5	5	3
4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	3	3	5
4	4	4	5	4	4	5	5	4
5	5	5	5	3	5	5	5	3
4	4	4	5	4	4	5	5	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	4	4	2	4	4	5
5	5	5	3	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5	4
5	5	5	5	3	5	5	5	3

4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	4	4	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	3	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5	4
5	5	5	5	3	5	5	5	3
4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	4	4	5
4	4	4	5	5	4	3	3	5
4	4	4	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5	5
5	3	3	4	4	4	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5	4
5	5	5	4	4	4	5	5	5
4	5	4	4	4	4	5	5	4
3	5	5	4	4	4	4	5	3
4	5	4	4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	4	4	4	5
4	4	4	5	5	5	5	5	4

### Work Stress

WS1	WS2	WS3	WS4	WS5	WS6	WS7	WS8	WS9
5	5	5	5	4	4	5	4	4
4	5	4	5	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5	4	5	5
4	2	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	4	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	5
5	5	4	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	5	5	5	5	5	4	5	5
3	5	5	5	5	5	4	5	5
5	2	2	5	5	5	4	5	2
5	3	4	4	5	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5	4
5	5	5	4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	4	4	5	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	4

4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	4	4	5	4	4	4	4
2	5	4	5	5	5	5	5	4
5	4	5	4	5	4	4	4	5
4	4	5	4	4	4	4	3	5
4	2	4	3	3	3	3	4	4
4	2	2	4	4	4	4	4	2
5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	3	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	4	5	5	4	5	4	4
5	5	4	3	3	3	3	3	4
5	5	4	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5
2	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	5	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	5
5	4	4	5	5	5	5	5	4
5	3	3	5	4	5	5	5	3
2	2	2	4	4	4	4	4	2
5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5	4	5	5
4	2	4	4	4	5	4	5	4
5	5	5	5	4	5	4	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	5
5	5	4	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	5	5	5	5	5	4	5	5
3	5	5	5	5	5	4	5	5
5	2	2	5	5	5	4	5	2
5	3	4	4	5	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5	4	5	4
4	2	4	4	4	5	4	5	4
5	5	5	5	4	5	4	5	5
2	2	2	4	4	4	4	4	2

5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5	4	5	4
4	2	4	4	4	5	4	5	4
5	5	5	5	4	5	4	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	5
5	5	4	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	5	5	5	5	5	4	5	5
3	5	5	5	5	5	4	5	5
5	2	2	5	5	5	4	5	2
5	3	4	4	5	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5	4	5	4
4	2	4	4	4	5	4	5	4
5	5	5	5	4	5	4	5	5
2	2	2	4	4	4	4	4	2
5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5	4	5	5
4	2	4	4	4	5	4	5	4
5	5	5	5	4	5	4	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	4	5	5	5	4
4	5	4	5	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5	4	5	4
4	2	4	4	4	5	4	5	4
5	5	4	5	5	5	4	5	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5	4	5	4
4	2	4	4	4	5	4	5	4
5	5	5	5	4	5	4	5	5
2	2	2	4	4	4	4	4	2
5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5	4	5	5
4	2	4	4	4	5	4	5	4
5	5	5	5	4	5	4	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	4	5	5	5	4
4	5	4	5	5	5	5	5	4



### Etika Kerja

EK1	EK2	EK3	EK4	EK5	EK6	EK7	EK8	EK9
5	2	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	5
4	5	5	5	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	3	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	3	5	5	5	5	5	3	4
5	5	5	3	3	4	4	5	5
5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	4	4	3	3	5	5
5	5	5	4	4	4	4	5	5
5	5	4	4	4	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5
3	3	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	4	4
4	5	4	2	5	4	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5
2	5	5	5	5	4	4	4	4
5	4	4	2	2	5	5	5	4
5	4	5	5	5	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	3	5	4	4	4	4	4	4
2	4	5	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	4	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	3	3
5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5	4	4	4
4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	5	2	5	3	3	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	4	4	2	2	2	2



5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	3	5	5	5	5	5	5
5	2	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	5	5	4
5	5	5	4	4	4	4	5	5
5	5	4	4	4	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	5	2	2	5	5	4	5
5	2	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	3	5	5	5	5	5	5
5	2	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	4

### Kepuasan Kerja

KPK1	KPK2	KPK3	KPK4	KPK5	KPK6	KPK7	KPK8
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	5	4	3	5	3	3
4	4	4	5	4	4	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5	5	5
5	4	5	3	5	5	5	5
5	4	5	4	4	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	3
3	4	4	5	4	3	4	5
4	3	3	5	5	4	5	5
4	5	5	5	4	4	4	5
4	5	5	5	3	4	3	5
4	5	5	4	4	4	4	5
4	4	4	5	5	4	5	5
4	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	3	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	4	4
2	2	2	4	5	2	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	3	4	5	4	4

2	2	2	4	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	4	4
5	5	5	3	5	5	3	3
5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5
4	4	4	5	5	4	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	5	3
5	5	5	4	5	4	4	5
5	5	5	4	4	4	5	5
5	5	5	3	5	5	4	5
2	2	2	5	3	2	3	5
4	4	4	5	4	4	4	5
4	4	4	4	2	4	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
2	2	2	4	4	2	4	4
5	5	5	3	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5	4	4
5	4	5	5	4	5	4	4
5	4	5	4	5	5	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4
4	3	3	4	5	4	5	5
4	5	5	3	4	4	5	4
4	5	5	4	3	4	5	5
4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	3	3
4	4	4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5
2	2	2	4	4	2	4	4
5	5	5	3	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5

5	5	5	5	3	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5	4	4
5	4	5	5	4	5	4	4
5	4	5	4	5	5	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4
4	3	3	4	5	4	5	5
4	5	5	3	4	4	5	4
4	5	5	4	3	4	5	5
4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	3	3
4	4	4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5
2	2	2	4	4	2	4	4
5	5	5	3	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	3	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	3	3
4	4	4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5
2	2	2	4	4	2	4	4
5	5	5	3	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	3	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5

### Kinerja Karyawan

KPK1	KPK2	KPK3	KPK4	KPK5	KPK6	KPK7	KPK8
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	5	4	3	5	3	3
4	4	4	5	4	4	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5	5	5
5	4	5	3	5	5	5	5
5	4	5	4	4	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	3
3	4	4	5	4	3	4	5
4	3	3	5	5	4	5	5
4	5	5	5	4	4	4	5
4	5	5	5	3	4	3	5
4	5	5	4	4	4	4	5
4	4	4	5	5	4	5	5
4	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	3	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	4	4
2	2	2	4	5	2	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	3	4	5	4	4
2	2	2	4	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	4	4
5	5	5	3	5	5	3	3
5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5
4	4	4	5	5	4	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	5	3
5	5	5	4	5	4	4	5
5	5	5	4	4	4	5	5
5	5	5	3	5	5	4	5
2	2	2	5	3	2	3	5
4	4	4	5	4	4	4	5
4	4	4	4	2	4	5	5

5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
2	2	2	4	4	2	4	4
5	5	5	3	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5	4	4
5	4	5	5	4	5	4	4
5	4	5	4	5	5	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4
4	3	3	4	5	4	5	5
4	5	5	3	4	4	5	4
4	5	5	4	3	4	5	5
4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	3	3
4	4	4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5
2	2	2	4	4	2	4	4
5	5	5	3	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5	4	4
5	4	5	5	4	5	4	4
5	4	5	4	5	5	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4
4	3	3	4	5	4	5	5
4	5	5	3	4	4	5	4
4	5	5	4	3	4	5	5
4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	3	3
4	4	4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5
2	2	2	4	4	2	4	4
5	5	5	3	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4

5	4	5	5	5	5	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	3	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	3	3
4	4	4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5
2	2	2	4	4	2	4	4
5	5	5	3	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	3	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5