

PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. CARSURINDO SIPERKASA

TUGAS AKHIR

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



OLEH :

NAMA	: MOHD. ADIN NUGRAHA
NPM	: 2105160555
PROGRAM STUDI	: MANAJEMEN
KONSENTRASI	: SUMBER DAYA MANUSIA

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



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Kamis, tanggal 28 Agustus 2025, pukul 10.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : **MOHD. ADIN NUGRAHA**
NPM : **2105160555**
Program Studi : **MANAJEMEN**
Konsentrasi : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Judul Tugas Akhir : **PENGARUH WORK LIFE BALANCE DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. CARBURINDO SIPERKASA**

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

TIM PENGUJI

Penguji I

Assoc. Prof. Dewi Andriany, S.E., M.M.

Penguji II

Nugraha Pratama, S.E., M.M

Pembimbing

Asrizal Efendy Nasution, S.E., M.Si.

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris

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

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

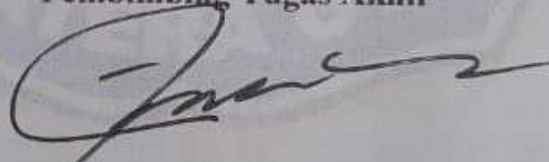
Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : MOHD. ADIN NUGRAHA
N.P.M : 2105160555
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT.
CARSURINDO SIPERKASA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, 16 Agustus 2025

Pembimbing Tugas Akhir



Asrizal Efendy Nasution, S.E., M.Si.

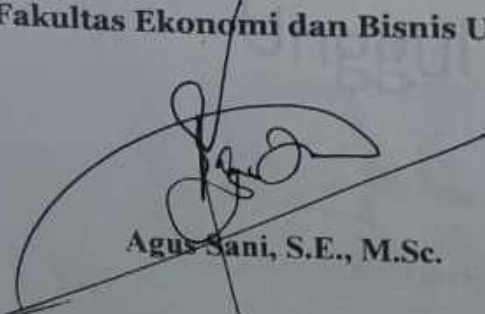
Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



Agus Sani, S.E., M.Sc.



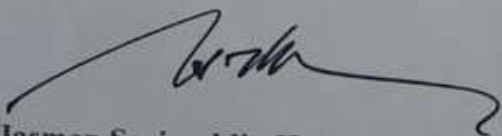
Asst. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA.

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN PROPOSAL

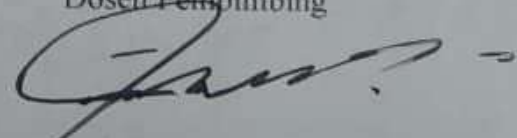
Nama Mahasiswa : Mohd. Adin Nugraha
NPM : 2105160555
Dosen Pembimbing : Asrizal Efendi Nasution, SE.,M.Si.
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh *Work Life Balance* dan *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Carsurindo Siperkasa.

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Fenomena di pertajam lagi. - rumusan dan tujuan masalah & sebarluasan	05/04-25	P.
Bab 2	- teoritis & sumber belajar dari buku - Keryla koptel & logipi & pahlawan terdulu - hipotesis & sebarluasan & rumusan masalah.	12/05-25	P.
Bab 3	- Definisi operasional dan indikator & sumber. - Teknik analisis data logipi & sumbernya.	25/05-25	P.
Daftar Pustaka	- Gincuan mendulu - Kutip jurnal & buku F&B UMSU & lain-lain.	07/06-25	P.
Instrumen Pengumpulan Data Penelitian	- Kuesioner, wawancara, G-form.	07/06-25	P.
Persetujuan Seminar Proposal	ACC Seminar Proposal.	30/06-25	P.

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi


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

Medan, 30 Juni 2025
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing


Asrizal Efendi Nasution, SE., M.Si.

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Mohd. Adin Nugraha
NPM : 2105160555
Dosen Pembimbing : Asrizal Efendy Nasution, S.E., M.Si.
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tugas Akhir : Pengaruh *Work Life Balance* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Carsurindo Siperkasa.

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Fenomena di Pertajaman lagi	03/07-25	f
Bab 2	- Smiler baru ditambahkan di setiap sub judul.	03/07-25	f
Bab 3	- Deskripsi operasi disesuaikan dgn 26062 - teknik analisis data Maylpi.	03/07-25	f
Bab 4	- teknik analisis data AVE disesuaikan - pembahasan diperbaiki sesuai arahan.	05/07-25	f
Bab 5	- Kesimpulan dibuat sesuai dgn hipotesis - Cara disesuaikan dgn variabel yg diteliti.	27/07-25	f
Daftar Pustaka	- Kutip jurnal dpmg mil 3. - Kutip jurnal deskriptif KEB mil 6 - Buku sumber referensi	10/08-25	f
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ACC disetujui	16/08-25	f

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Agus Sani, S.E., M.Sc.

Medan, 16 Agustus 2025

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Asrizal Efendy Nasution, S.E., M.Si.

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/TUGAS AKHIR

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Mohd. Adin Nugraha
NPM : 2105160555
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Manajemen)
Judul : Pengaruh *Work Life Balance* Dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Carsurindo Siperkasa

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
 - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
 - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/skripsi dan penghunjakkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, 4 Juli 2025
Pembuat Pernyataan



Mohd. Adin Nugraha

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

ABSTRAK

PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. CARSURINDO SIPERKASA

Mohd. Adin Nugraha

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas
Muhammadiyah Sumatera Utara

Email: madinnugraha10@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Work Life Balance Dan Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Carsurindo Siperkasa. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada PT. Carsurindo Siperkasa. Jumlah sample yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 88 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner/angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis data dengan Partial Last Square (PLS). Pengolahan data dilakukan menggunakan program software Smart PLS. Berdasarkan hasil penelitian, Work Life Balance tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Organizational Citizenship Behaviour berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Work Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behaviour berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja tidak signifikan dalam memediasi pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja tidak signifikan dalam memediasi pengaruh Organizational Citizenship Behaviour terhadap Kinerja Karyawan.

Kata Kunci: Work Life Balance, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Organizational Citizenship Behavior

ABSTRACT

THE EFFECT OF WORK-LIFE BALANCE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT. CARSURINDO SIPERKASA

Mohd. Adin Nugraha

Management Study Program, Faculty of Economics and Business, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Email: madinnugraha10@gmail.com

The purpose of this study is to determine and analyze the effect of work-life balance and organizational citizenship behavior on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at PT. Carsurindo Siperkasa. This research employed an associative approach. The population in this study consisted of permanent employees at PT. Carsurindo Siperkasa. The sample comprised 88 respondents. Data were collected using questionnaires. The data analysis techniques used were descriptive statistical analysis and Partial Least Square (PLS) analysis. Data processing was performed using Smart PLS software. The results showed that work-life balance has no significant effect on employee performance; organizational citizenship behavior has a positive and significant effect on employee performance; work-life balance has a positive and significant effect on job satisfaction; organizational citizenship behavior has a significant effect on job satisfaction; job satisfaction has no significant effect on employee performance; job satisfaction does not significantly mediate the effect of work-life balance on employee performance; and job satisfaction does not significantly mediate the effect of organizational citizenship behavior on employee performance.

Keywords: Work Life Balance, Job Satisfaction, Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Dengan nama Allah Subhanahu Wata'ala yang maha pengasih lagi maha penyayang. Segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan karunia dan nikmat yang tiada terkira. Salah satu dari nikmat tersebut adalah keberhasilan penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul **“Pengaruh *Work Life Balance* dan *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Carsurindo Siperkasa.** Tugas akhir ini di tulis untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program Pendidikan Strata Satu (S1) guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. Banyak pihak telah membantu dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini, untuk itu penulis menghaturkan rasa terimakasih yang tulus dan dalam kepada:

1. Kedua orang tua saya Ayahanda tersayang Subinarto dan Ibunda tercinta Sri Agustina Ningsih yang selalu memberikan do'a, dukungan, mendidik, serta membimbing dengan cinta kasih sayang serta memberikan semangat, dukungan moral dan maupun materi yang tiada habisnya kepada saya.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani., M.AP., Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januari, S.E., M.M., M.Si., CMA Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si. Selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Assoc. Prof. Dr. Hasrudi Tanjung, S.E., M.Si. Selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Agus Sani, S.E., M.Sc. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
7. Bapak Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M. Selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
8. Bapak Dody Firman S.E., M.M Selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memantu serta membimbing selama proses perkuliahan dan akademik
9. Bapak Asrizal Efendy Nasution S.E., M.Si Selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak membantu untuk memberikan bimbingan, motivasi serta memberikan nasehat yang baik kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
10. Seluruh dosen Ekonomi Manajamen atas ilmu dan pembekalan yang diberikan kepada Penulis selama melaksanakan studi di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
11. Seluruh Staff Pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumetera Utara.

12. Seluruh karyawan PT. Carsurindo Siperkasa yang banyak membimbing dan membantu selama kegiatan penelitian agar Tugas Akhir ini di buat dengan baik.
13. Terima kasih kepada kedua kakak dan abang tersayang , Intania Hardianti S.E, Delfandi Putra Siregar S.T., Yusuf Bakhtiar S.T., dan Laras Listiarini S.K.M., karena telah membantu, memotivasi dan memberi semangat serta dukungan kepada penulis agar dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik.
14. Terima kasih kepada sahabat sahabat baik KKN Jayus yang telah memberikan doa serta motivasi kepada penulis
15. Terima kasih terkhusus kepada sahabat baik (cocomelon group), Maharani Citra Kencana dan Nupita Dewi yang telah memberikan doa, semangat dan dukungan kepada penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik
16. Terima kasih terkhusus kepada sahabat penulis, Widya Utari yang telah memberikan bantuan, arahan serta dukungan kepada penulis sehingga tugas akhir ini terselesaikan dengan baik
17. Terima kasih kepada seluruh teman teman penulis Zuhry Ananta, Hadi Gustiar, Dewangga Eka dan Mohd. Sohib yang telah membantu, memberikan doa, semangat serta dukungan kepada penulis agar dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik
18. Terima kasih kepada seluruh teman teman kelas Manajemen A3 Malam '21 yang telah memberikan motivasi dan dukungan kepada penulis

19. Terima kasih kepada playlist spotify yang telah menemani penulis selama mengerjakan tugas akhir.

20. *Last but not least* penulis berterima kasih kepada diri sendiri karena telah bertahan di setiap prosesnya. Terima kasih sudah tetap menjalani hari-hari yang melelahkan, tetap fokus di tengah banyak hal yang mengganggu, dan tetap mencoba meski tidak selalu yakin. Terima kasih karena tidak menyerah saat rasanya ingin berhenti. Mungkin tidak semua berjalan sesuai rencana, tapi setiap langkah yang diambil membawa penulis sampai di titik ini. Kamu hebat terima kasih sudah sampai di titik ini.

Tugas Akhir ini tentunya masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu penulis berharap kritik dan masukan yang konstruktif untuk menjadi bahan pembelajaran berkesinambungan penulis di masa depan.

Akhir kata Penulis mengucapkan banyak terima kasih, semoga Tugas Akhir ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua.

Amin Ya Rabbal'alamin

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Medan, Agustus 2025

Penulis

Mohd. Adin Nugraha

NPM 2105160555

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	6
1.3 Batasan Masalah.....	6
1.4 Rumusan Masalah	7
1.5 Tujuan Penelitian.....	7
1.6 Manfaat Penelitian.....	8
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Kinerja Karyawan	10
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan	10
2.1.1.2 Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan	11
2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan.....	13
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan.....	14
2.1.2 Work Life Balance.....	15
2.1.2.1 Pengertian <i>Work Life Balance</i>	15

2.1.2.2 Faktor - faktor yang mempengaruhi <i>Work Life Balance</i>	17
2.1.2.3 Tujuan dan Manfaat <i>Work Life Balance</i>	19
2.1.2.4 Indikator <i>Work Life Balance</i>	19
2.1.3 <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	22
2.1.3.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	22
2.1.3.2 Faktor faktor yang mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	24
2.1.2.3 Tujuan dan Manfaat <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	26
2.1.2.4 Indikator <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	27
2.1.4 Kepuasan Kerja	30
2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja	30
2.1.4.2 Faktor faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja	32
2.1.4.3 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja	35
2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja	36
2.2 Kerangka Berpikir Konseptual	40
2.2.1 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan	41
2.2.2 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> terhadap Kinerja Karyawan	42
2.2.3 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja	42

2.2.4 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> terhadap	
Kepuasan Kerja	43
2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	44
2.2.6 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan	
melalui Kepuasan Kerja.....	45
2.2.7 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> terhadap	
Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	46
2.3 Hipotesis	46
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	48
3.1 Jenis Penelitian.....	48
3.2 Definisi Operasional	48
3.3 Tempat dan waktu penelitian.....	50
3.3.1 Tempat penelitian	50
3.3.2 Waktu penelitian.....	50
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	51
3.4.1 Populasi	51
3.4.2 Sampel	52
3.5 Teknik Pengumpulan Data	52
3.6 Teknik Analisis Data.....	53
3.6.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	55
3.6.1.1 <i>Convergent Validity</i>	55
3.6.1.2 <i>Discriminant Validity</i>	55
3.6.1.3 <i>Composite Reliability</i>	56
3.6.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	56

3.6.2.1 R-Square.....	56
3.6.2.2 F-Square	56
3.6.3 Pengujian Hipotesis	56
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	58
4.1 Hasil Penelitian	58
4.1.1 Statistik Deskripsi Data	58
4.1.2 Karakteristik Identitas Responden	58
4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian	61
4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	61
4.1.3.2 Variabel <i>Work Life Balance</i> (X1).....	63
4.1.3.3 Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (X2)...	66
4.1.3.4 Variabel Kepuasan Kerja (Z)	68
4.2 Analisis Data	71
4.2.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model).....	71
4.2.1.1 <i>Construct Reliability and Validity</i>	71
4.2.1.2 <i>Discriminant Validity</i>	75
4.2.2 Analisis Model Struktural / Structural Model Analysis (<i>Inner Model</i>).....	76
4.2.2.1 <i>R Square</i>	76
4.2.2.2 <i>F Square</i>	77
4.2.3 Pengujian Hipotesis	78
4.2.3.1 Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>)	78
4.2.3.2 Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)	81
4.2.3.3 Pengujian Pengaruh Total (<i>Total Effect</i>)	82

4.3 Pembahasan.....	84
4.3.1 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan	84
4.3.2 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	85
4.3.3 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja	86
4.3.4 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Terhadap Kepuasan Kerja	88
4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Kerja	89
4.3.6 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	90
4.3.7 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	92
BAB 5 PENUTUP	94
5.1 Kesimpulan	94
5.2 Saran	95
5.3 Batasan Penelitian	97
DAFTAR PUSTAKA	98
LAMPIRAN	109

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	46
Gambar 4.1 Hasil <i>Grpichal Output Loading Factor</i>	72
Gambar 4.2 Hasil <i>Path Analysis</i>	72

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan PT. Carsurindo Siperkasa	
Tahun 2020 – 2022	3
Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan	49
Tabel 3.2 Indikator <i>Work Life Balance</i>	49
Tabel 3.3 Indikator <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	50
Tabel 3.4 Indikator Kepuasan Kerja	50
Tabel 3.5 Jadwal Kegiatan Penelitian	51
Tabel 3.6 Data Jumlah Karyawan Tetap PT.Carsurindo Siperkasa.....	51
Tabel 3.7 Tabel Skala Likert.....	53
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Jenis Kelamin	58
Tabel 4.2 Data Responden Berdasarkan Usia	59
Tabel 4.3 Data Responden Berdasarkan Jabatan	59
Tabel 4.4 Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja	60
Tabel 4.5 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel	61
Tabel 4.6 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel	
<i>Work Life Balance</i>	64
Tabel 4.7 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel	
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	66
Tabel 4.8 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel	
Kepuasan Kerja	69
Tabel 4.9 Hasil <i>Outer Loading</i>	72
Tabel 4.10 Hasil <i>Cronbach's Alpha</i>	74
Tabel 4.11 Hasil Composite Reliability	74

Tabel 4.12 Hasil Average Variance Extracted	75
Tabel 4.13 Hasil <i>R Square</i>	76
Tabel 4.14 Hasil <i>F Square</i>	77
Tabel 4.15 Hasil Pengaruh Langsung	79
Tabel 4.16 Hasil Pengaruh Tidak Langsung.....	81
Tabel 4.17 Hasil <i>Total Effect</i>	82

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) dalam suatu sistem operasi perusahaan merupakan salah satu pasar modal, memegang suatu peran yang penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola dan mengembangkan SDM dengan baik. Kunci sukses suatu perusahaan bukan hanya pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana saja, akan tetapi faktor manusia manusia merupakan faktor yang penting pula. Sumber daya manusia memegang peran penting dalam setiap penyelenggaraan kegiatan perusahaan meskipun peran dan fungsi dari tenaga kerja lebih banyak digantikan dengan teknologi yang semakin canggih. Tetapi pada kenyataannya sampai saat ini tenaga kerja masih menjadi faktor yang penting dalam menentukan jalannya proses produksi. Maka dari itu setiap perusahaan menghendaki agar setiap tenaga kerja dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, kinerja karyawan menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kinerja yang optimal tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga pada berbagai faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja. Menurut Dahri & Putra, (2024) Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berpengaruh langsung terhadap produktivitas dan keberhasilan organisasi. Secara umum, kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Terdapat beberapa faktor faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, salah satu faktornya adalah *Work Life Balance*. *Work Life Balance* adalah kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis. Ketidakseimbangan antara keduanya dapat menimbulkan stres, kelelahan, dan menurunnya kinerja karyawan. Sebaliknya, ketika karyawan memiliki *Work Life Balance* yang baik, mereka cenderung merasa lebih puas, termotivasi, dan mampu bekerja secara optimal. Kondisi ini berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan, baik dari segi efektivitas, efisiensi, maupun kualitas kerja (Tumbel, Tinneke M, Pangemanan, 2017).

Selain *Work Life Balance*, faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. OCB adalah perilaku positif karyawan yang dilakukan secara sukarela di luar tanggung jawab formal yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan. Perilaku ini mencakup sikap membantu rekan kerja, mendukung kebijakan perusahaan, menjaga etika, dan berinisiatif untuk berkontribusi lebih bagi kemajuan organisasi. Ketika karyawan secara sukarela membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan tim, dan berkontribusi lebih dari sekadar tugas pokoknya, hal ini akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Suasana kerja yang kondusif ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja baik secara individu maupun tim (Lestari, 2018).

Kepuasan kerja juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan pada suatu perusahaan. Kepuasan kerja adalah tingkat kenyamanan dan kebahagiaan karyawan terhadap berbagai aspek dalam

pekerjaannya, seperti beban kerja, sistem penghargaan, hubungan dengan atasan dan rekan, serta kesempatan untuk berkembang. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap positif, termotivasi, dan berkomitmen dalam menyelesaikan tugasnya. Kepuasan ini secara langsung berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, karena karyawan yang merasa dihargai dan terpenuhi kebutuhannya akan bekerja lebih maksimal, menunjukkan inisiatif, serta memiliki dedikasi tinggi dalam mencapai target organisasi.

Tabel 1.1 Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan PT. Carsurindo Siperkasa Tahun 2020 – 2022

Keterangan Kerja	2020	2021	2022
(Istimewa)	8%	4,7%	5,5%
(Baik Sekali)	20%	19%	22%
(Baik)	70%	73%	69%
(Kurang)	2%	3,3%	3,5%
(Sangat Kurang)	-	-	-
Total	100%	100%	100%

Berdasarkan data diatas menunjukan bahwa kinerja PT. Carsurindo Siperkasa dari 2020-2022 mengalami fluktuatif dimana tahun 2020 sampai 2022 dengan kinerja yang istimewa meningkat, sedangkan 2020 & 2022 dengan kategori baik sampai kurang, cenderung tidak stabil. Permasalahan yang terjadi di PT. Carsurindo Siperkasa adalah konteks dan kinerja karyawan memburuk. Hal ini memanifestasikan dirinya sebagai inefisiensi kinerja dan mengarah pada kinerja organisasi yang buruk. Ketika karyawan menunda penyelesaian tugas, hal ini berdampak pada tertundanya tugas lainnya sehingga membuat kinerja perusahaan menjadi tidak efisien dan efektif.

PT. Carsurindo Siperkasa merupakan perusahaan yang bergerak dalam pengelolaan kayu, produk yang dihasilkan berupa pallet kayu yang berlokasi di Jln. Pulau Sumbawa II No. 4 LOT 5-BPT Kawasan Industri Medan II Mabar Belawan. PT. Carsurindo Siperkasa memiliki total karyawan 88 orang. PT. Carsurindo Siperkasa menyediakan produk pallet kayu untuk pesanan luar kota maupun provinsi. Di Indonesia banyak perusahaan yang menggunakan pallet kayu untuk menyimpan barang, karena pallet kayu daya tahan yang kuat dan tidak mudah rusak tetapi hanya untuk kurung waktu tertentu saja., kurang lebih satu tahun dan apabila tidak digunakan akan mengakibatkan terjadinya pelapukan. Pallet kayu adalah kemasan kayu yang terbuat dari bermacam-macam bahan baku baik, baik kayu murni yang sering dikenal dengan kayu keras, triplex, atau multiplex dan bahan MDF (Melamine). Pallet kayu merupakan salah satu pilihan yang digunakan para eksportir, perusahaan transportasi, logistic, dan berbagai industri lainnya sebagai media pembawa komoditinya baik untuk keperluan ekspor, transit, pengapalan dan pergudangan.

Setelah peneliti melakukan observasi di PT. Carsurindo Siperkasa, ditemukan adanya fenomena kinerja karyawan yang kurang optimal, hal ini dapat dilihat dari banyaknya pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu dan kurang nya efektivitas karyawan dalam melakukan pekerjaan. Selain permasalahan kinerja karyawan yang kurang optimal, terdapat pula beberapa fenomena lain yang terkait dengan variabel penelitian. Pada aspek *Work Life Balance*, masih banyak karyawan di PT. Carsurindo Siperkasa yang merasakan beban kerja yang berat dan waktu kerja yang panjang, sehingga sulit bagi mereka untuk membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Karyawan seringkali harus menyelesaikan target

dalam waktu yang sempit tanpa adanya pengaturan waktu yang fleksibel. Kondisi ini menyebabkan tingkat kelelahan yang tinggi, penurunan konsentrasi, dan berujung pada menurunnya tingkat kinerja. Beberapa karyawan bahkan mulai mengeluhkan kurangnya waktu berkualitas dengan keluarga maupun untuk diri sendiri, yang pada akhirnya menurunkan semangat kerja. Fenomena lain juga muncul pada Organizational Citizenship Behaviour (OCB), karyawan cenderung hanya berfokus pada tanggung jawab masing-masing tanpa menunjukkan inisiatif atau kepedulian lebih terhadap kelancaran tim maupun perusahaan secara keseluruhan. Misalnya, ketika ada rekan kerja yang mengalami kesulitan, tidak semua karyawan tergerak untuk membantu, meskipun hal tersebut dapat mempercepat proses kerja tim. Selain itu, partisipasi dalam kegiatan perusahaan seperti pelatihan atau kegiatan sosial perusahaan juga masih tergolong rendah. Sementara itu pada aspek Kepuasan Kerja, masih terdapat sejumlah karyawan yang merasa bahwa pemberian penghargaan, kenaikan jabatan, dan sistem insentif belum berjalan secara adil dan transparan. Beberapa karyawan menyampaikan bahwa kesempatan untuk berkembang melalui pelatihan atau promosi masih terbatas, sehingga muncul perasaan kurang dihargai dan minimnya motivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Ketidakpuasan ini jika dibiarkan berlarut tentu dapat menurunkan tingkat kinerja karyawan dan berpengaruh negatif terhadap pencapaian target perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan diatas, maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Work Life Balance* dan *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan dengan**

Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Carsurindo Siperkasa”.

1.2 Identifikasi Masalah

- 1) Terdapat masalah pada Kinerja Karyawan yang kurang optimal dilihat dari banyaknya pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu dan kurangnya efektivitas karyawan dalam melakukan pekerjaan, sehingga mempengaruhi kelancaran proses produksi dan pencapaian target perusahaan.
- 2) *Work Life Balance* karyawan masih belum baik akibat tingginya beban kerja, jam kerja yang panjang, serta kurangnya kebijakan perusahaan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
- 3) Rendahnya *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) di kalangan karyawan, ditunjukkan dengan minimnya inisiatif membantu rekan kerja dan kurangnya partisipasi dalam mendukung kebijakan perusahaan.
- 4) Kepuasan kerja karyawan belum terpenuhi secara optimal, ditandai dengan perasaan kurang dihargai akibat sistem penghargaan yang belum memadai, promosi jabatan yang tidak jelas, serta minimnya fasilitas untuk peningkatan kompetensi karyawan.

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah adalah ruang lingkup yang membatasi masalah terlalu luas sehingga penelitian lebih bisa fokus untuk dilakukan. Penulis ini membatasi permasalahannya mengenai Pengaruh *Work Life Balance* dan *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Carsurindo Siperkasa.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah, maka penulis menemukan beberapa masalah sebagai berikut :

1. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
2. Apakah *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
3. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja?
4. Apakah *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
6. Apakah Kepuasan Kerja memediasi pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan?
7. Apakah Kepuasan Kerja memediasi pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian tersebut adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kepuasan Kerja
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
6. Untuk menguji dan menganalisis peran Kepuasan Kerja dalam memediasi pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan
7. Untuk menguji dan menganalisis peran Kepuasan Kerja dalam memediasi pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kegunaan bagi semua pihak di antaranya sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a) Sebagai sumbangan penting dan memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen dalam mengelola sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan sebagai rujukan untuk pengembangan penelitian sumber daya manusia yang akan datang.
 - b) Dapat memperkaya konsep atau teori yang menyokong ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, khususnya yang terkait dengan pengaruh Work Life Balance dan organizational citizenship behaviour terhadap kinerja karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening
2. Manfaat Praktis
 - a) Bagi Penulis

Penelitian ini memberikan manfaat bagi penulis untuk menambah wawasan dan pemahaman dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Melalui penelitian ini, penulis dapat mengembangkan keterampilan dalam metodologi penelitian, analisis data, serta memperoleh pengalaman berharga dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan kinerja karyawan di perusahaan.

b) Bagi Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi tambahan bagi penelitian sebelumnya dengan memperluas pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, terutama dalam konteks perusahaan industri beton. Dengan mempertimbangkan variabel-variabel baru seperti *Work Life Balanced* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai faktor penentu kinerja, penelitian ini berpotensi memperkaya literatur yang ada, serta memberikan perspektif baru dalam pengelolaan kinerja karyawan.

c) Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat memberikan wawasan untuk mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan, dengan memperhatikan faktor-faktor seperti keseimbangan kerja-hidup dan perilaku positif di tempat kerja. Hal ini dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan dan meningkatkan produktivitas karyawan secara keseluruhan.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja juga dapat dipahami sebagai pencapaian seseorang selama periode tertentu dalam melaksanakan pekerjaannya berdasarkan standar, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama. Dengan demikian, kinerja tidak hanya mencerminkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas, tetapi juga menjadi ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Nasution et al. 2024)

Kinerja merupakan hasil kerja yang memiliki kaitan erat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan kerja, serta kontribusi terhadap aspek ekonomi. Kinerja adalah perilaku nyata yang ditunjukkan oleh seseorang sebagai bentuk pencapaian hasil kerja sesuai perannya dalam perusahaan (Prayogi et al., 2019).

Kinerja mencerminkan sejauh mana individu melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan benar, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Dalam konteks organisasi, kinerja menjadi tolok ukur keberhasilan individu dalam menjalankan peran dan fungsinya untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan secara keseluruhan (Djoko, 2021).

Menurut Budiyanto & Mochklas (2020) Kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok. Pendapat ini juga mengungkapkan bahwa kinerja sebagai catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu/kegiatan selama periode tertentu.

2.1.1.2 Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Supardi & Aulia Anshari (2022) beberapa faktor yang memengaruhi Kinerja Karyawan adalah Motivasi, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja, Disiplin kerja.

Menurut Asmike & Sari (2022) bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh faktor-faktor yaitu Harapan kompensasi, Momentum Kemampuan, Kebutuhan dan Fitur, Pengenalan tugas, Kompensasi internal dan eksternal serta Persepsi tentang tingkat penghargaan dan kepuasan kerja

Menurut Wartono (2017) beberapa faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan adalah sebagai berikut :

1. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (*Work Life Balance*), Karyawan yang dapat menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi

cenderung lebih bahagia, lebih sehat, dan lebih produktif dalam pekerjaan mereka.

2. Fasilitas Kerja, seperti alat kerja yang sesuai dan akses yang mudah terhadap sumber daya yang diperlukan, dapat meningkatkan kenyamanan dan efisiensi kerja karyawan.
3. Pengembangan Karir, seperti kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan diri memberi karyawan keterampilan baru, yang dapat meningkatkan kualitas kerja .
4. Hubungan Antar Rekan Kerja yang baik menciptakan atmosfer kerja yang positif, memudahkan komunikasi, dan meningkatkan kerja sama tim, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja.

Adapun menurut Suzanna (2017) beberapa faktor yang memengaruhi Kinerja Karyawan salah satunya yaitu *Organizational Citizenship Behaviour* dan juga gaya komunikasi dalam perusahaan. Ketika karyawan menunjukkan OCB, mereka tidak hanya menyelesaikan tugasnya sendiri, tetapi juga berkontribusi pada kelancaran tim dan pencapaian tujuan organisasi, yang secara langsung meningkatkan efektivitas dan kinerja kerja secara keseluruhan.

Menurut Wehelmina (2021) beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat ketrampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu
2. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader

3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi
5. *Contextual /situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal

2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan

Menurut Fahmi (2014) tujuan Kinerja Karyawan adalah mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi, bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja, meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.

Adapun menurut Karundeng (2013) tujuan dan manfaat kinerja pada dasarnya meliputi :

1. Meningkatkan produktivitas organisasi. Kinerja karyawan yang baik akan berdampak langsung pada kelancaran operasional dan pencapaian target perusahaan, karena setiap tugas dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.
2. Menjadi dasar evaluasi dan pengembangan SDM. Penilaian terhadap kinerja karyawan berguna untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu, yang selanjutnya bisa dijadikan acuan dalam pemberian pelatihan, promosi, atau perbaikan sistem kerja.
3. Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja Karyawan yang merasa kinerjanya dihargai akan lebih termotivasi, merasa betah dalam bekerja, dan menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

4. Mendukung pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. Kinerja individu yang konsisten dan terarah akan membantu organisasi mencapai visi dan misinya secara bertahap, termasuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Beberapa indikator kinerja karyawan yang harus diketahui adalah Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan komitmen (Chairunnisah, 2021).

Sedangkan menurut Safitri (2022) beberapa indikator Kinerja Karyawan yaitu :

- a) Kualitas Kerja adalah tingkat pencapaian hasil kerja yang memenuhi atau melampaui standar yang telah ditentukan, mencerminkan keakuratan, ketelitian, dan kesempurnaan dalam melaksanakan tugas
- b) Kuantitas adalah jumlah pekerjaan atau output yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam waktu tertentu, menggambarkan produktivitas serta kemampuan menyelesaikan beban kerja
- c) Ketepatan Waktu adalah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal atau tenggat waktu yang telah ditetapkan tanpa mengorbankan kualitas hasil kerja
- d) Efektifitas adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan mencapai tujuan yang diinginkan dengan memanfaatkan sumber daya, waktu, dan tenaga secara efisien dan optimal
- e) Kemandirian adalah kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas dan mengambil keputusan dengan percaya diri tanpa bergantung pada arahan

atau bantuan dari orang lain, menunjukkan inisiatif dan tanggung jawab yang tinggi

Adapun menurut Andi & Irfan et al. (2023) beberapa indikator Kinerja Karyawan yaitu :

- a) Sejauh mana tugas diselesaikan dengan efisien dan efektif untuk mencapai target yang ditetapkan.
- b) Tingkat ketelitian, keunggulan, dan kualitas dari hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan.
- c) Frekuensi kehadiran karyawan dan ketepatan dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
- d) Kemampuan karyawan dalam menghasilkan gagasan baru serta menciptakan inovasi yang bermanfaat.
- e) Tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan.
- f) Tingkat integritas karyawan yang tercermin melalui sikap jujur dan transparan dalam bekerja.

2.1.2 Work Life Balance

2.1.2.1 Pengertian *Work Life Balance*

Work Life Balance (keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi) adalah keadaan di mana seseorang mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan kehidupan pribadinya, sehingga keduanya dapat berjalan selaras tanpa saling mengganggu. Keseimbangan ini tidak selalu berarti membagi waktu secara sama rata, tetapi lebih pada bagaimana seseorang bisa menjalankan peran di tempat kerja dan dalam kehidupan pribadi dengan rasa puas, nyaman, dan

tanpa tekanan berlebihan. Seseorang yang memiliki *Work Life Balance* mampu menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya dengan baik, sambil tetap memiliki waktu dan energi untuk keluarga, hubungan sosial, kesehatan, dan kepentingan pribadi lainnya (Saputra & Masdupi, 2025).

Menurut Peter & Andre (2024) *Work Life Balance* adalah kondisi di mana individu secara berkesinambungan bisa mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang baik dari segi waktu, energi, maupun perhatian agar keduanya dapat berjalan serasi tanpa menimbulkan konflik yang signifikan. Artinya, individu mampu menjalankan perannya di tempat kerja sekaligus memenuhi tanggung jawab serta kebutuhan personal seperti keluarga, kesehatan, dan perawatan informal secara harmonis. Intinya, *Work Life Balance* membentuk sebuah harmoni hidup yang berkelanjutan, di mana produktivitas dan kesejahteraan saling mendukung satu sama lain

Menurut Ramdhani & Rasto (2021) Keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) merupakan bagaimana individu merasa puas dan terlibat dengan peran yang dijalani dalam pekerjaan dan keluarga secara bersamaan.

Work Life Balance adalah kondisi di mana seseorang dapat menyeimbangkan peran sebagai pekerja dan anggota keluarga. Hal ini memungkinkan karyawan mengatur waktu kerja secara fleksibel sehingga dapat membagi perhatian antara pekerjaan, kehidupan pribadi, keluarga, hobi, dan pendidikan. *Work Life Balance* memberikan manfaat seperti meningkatnya Kepuasan Kerja, kesehatan fisik dan mental yang lebih baik, serta berkurangnya stres. Namun, jadwal kerja yang padat dan tidak fleksibel sering menyebabkan

ketidakpuasan yang berdampak pada kehidupan pribadi, seperti manajemen waktu dan jarak tempat kerja (Arditya Afrizal Mahardika et al., 2022).

2.1.2.2 Faktor - faktor yang mempengaruhi *Work Life Balance*

Menurut Saputra & Masdupi (2025) beberapa faktor yang mempengaruhi *Work Life Balance* antara lain yaitu :

1. Beban Kerja. Beban kerja yang tinggi sering kali menjadi hambatan utama dalam mencapai *Work Life Balance*. Ketika individu harus bekerja lembur atau menghadapi tuntutan pekerjaan yang berat, waktu untuk keluarga atau aktivitas pribadi menjadi terbatas.
2. Fleksibilitas. Dengan fleksibilitas ini, individu dapat menyesuaikan jadwal kerja mereka dengan kebutuhan pribadi.
3. Dukungan Organisasi. Budaya organisasi yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti adanya kebijakan employee assistance program atau cuti keluarga, memainkan peran penting dalam membantu karyawan mencapai *Work Life Balance*.
4. Karakteristik Pribadi

Menurut Wirawan & Sukmarani (2023) ada beberapa faktor yang mempengaruhi *Work Life Balance* yaitu :

- a) Faktor waktu mencakup berbagai aspek yang berkaitan dengan pengelolaan waktu, seperti waktu istirahat yang cukup, durasi tidur yang memadai, serta kesempatan untuk menikmati waktu luang. Aktivitas kecil seperti memasak di sela-sela kesibukan juga menjadi bagian penting dari faktor ini karena membantu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

- b) Faktor ekonomi dan keluarga mencakup kemampuan individu untuk memenuhi kebutuhan finansial keluarga, seperti menyediakan nafkah, memastikan kesehatan keluarga terjaga, menerima dukungan moral dari keluarga, serta menyisihkan sebagian penghasilan untuk kebutuhan anak. Faktor ini menunjukkan pentingnya stabilitas finansial dan dukungan keluarga dalam menjaga keseimbangan hidup.
- c) Faktor loyalitas berhubungan dengan durasi seseorang bekerja di suatu bidang atau organisasi. Semakin lama seseorang berada dalam lingkungan kerja tertentu, loyalitasnya dapat memengaruhi bagaimana ia menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan kehidupan pribadi.
- d) Faktor sikap mencakup cara individu mengelola tekanan kerja. Sikap yang tidak memaksakan diri dalam pekerjaan dan kemampuan mengelola konflik kerja yang dapat mengganggu fokus menjadi bagian penting untuk mencapai keseimbangan.
- e) Faktor gaji berfokus pada tingkat kepuasan individu terhadap penghasilan yang diterima. Gaji yang dirasa memadai dapat memberikan rasa aman dan mendukung kebutuhan hidup, sehingga membantu menciptakan keseimbangan yang lebih baik.

Menurut Wulansari (2023) ada beberapa faktor yang mempengaruhi *Work Life Balance* yaitu :

- a) Faktor Individual: Meliputi aspek-aspek pribadi seperti usia, jenis kelamin, status pernikahan, jumlah anak, dan kepribadian individu.
- b) Faktor Organisasi: Termasuk budaya organisasi, dukungan dari atasan dan rekan kerja, fleksibilitas kerja, serta beban kerja.

- c) Faktor Kehidupan: Mencakup tanggung jawab di luar pekerjaan, seperti peran dalam keluarga, aktivitas sosial, dan komitmen komunitas.

Adapun menurut Pratiwi (2020) beberapa faktor yang mempengaruhi *Work Life Balance* yaitu :

1. Manajemen Lingkungan Kerja (lingkungan pekerja yang kondusif)
2. Manajemen Waktu & Peran (mengatur peran ganda)
3. Fleksibilitas & Tingkat Stres (jadwal fleksibel, tekanan kerja)
4. Dukungan Korporat (bantuan dukungan dari organisasi)

2.1.2.3 Tujuan dan Manfaat *Work Life Balance*

Menurut Hendra & Artha (2023) beberapa tujuan utama *Work Life Balance* adalah meningkatkan kesejahteraan karyawan, meningkatkan produktivitas dan kinerja, meningkatkan kepuasan hidup dan kerja, mendukung hubungan sosial dan keluarga, meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan

Menurut Hizkia Panjaitan et al., (2023) beberapa manfaat *Work Life Balance* yaitu mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kesejahteraan emosional, memungkinkan karyawan memiliki waktu untuk pengembangan diri dan hobi, membantu meningkatkan kualitas hubungan dengan keluarga dan teman, serta meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

2.1.2.4 Indikator *Work Life Balance*

Menurut Meiliyandrie (2021) beberapa indikator *Work Life Balance* yaitu :

1. Pembagian waktu yang seimbang antara peran sebagai pekerja dan peran dalam kehidupan pribadi.

2. Keterlibatan emosional baik di tempat kerja maupun dalam keluarga.
3. Kesejahteraan fisik dan psikologis, termasuk burnout sebagai masalah jika keseimbangan terganggu.
4. Kepuasan hidup kerja, mencerminkan sejauh mana karyawan merasa nyaman dan sejahtera di kedua aspek kehidupan

Menurut M. Joseph Sirgy & Dong-Jin Lee (2023) beberapa indikator *Work Life Balance* antara lain yaitu :

1. Keterlibatan dan kepuasan seimbang, yaitu merasa sama-sama terlibat dan puas dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi.
2. Peran mendukung tujuan hidup. Peran yang dijalani baik di kerja maupun pribadi selaras dengan tujuan hidup individu.
3. Tujuan tercapai di kedua sisi. Mampu mencapai tujuan, baik dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan pribadi.
4. Aktif di berbagai aspek kehidupan. Bisa ikut serta secara penuh dalam banyak peran, bukan hanya fokus pada kerja saja.
5. Minim konflik peran. Tidak banyak benturan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Menurut Rondonuwu et al. (2018) *Work Life Balance* dapat diukur melalui beberapa indikator utama, yaitu :

- a) Keseimbangan Waktu (*Time Balance*), Indikator ini mengacu pada bagaimana seseorang membagi waktunya antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, termasuk waktu untuk keluarga, aktivitas sosial, serta kegiatan lainnya di luar pekerjaan. Karyawan yang memiliki

keseimbangan waktu yang baik mampu mengalokasikan waktu kerja dan waktu pribadi secara seimbang, sehingga kebutuhan di kedua aspek dapat terpenuhi.

- b) Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*), Karyawan yang memiliki keseimbangan keterlibatan yang baik dapat memberikan perhatian yang optimal, baik dalam tugas-tugas profesional, kehidupan keluarga, maupun interaksi sosial, sehingga tidak ada peran yang diabaikan
- c) Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*), Indikator ini mengukur tingkat kepuasan seseorang terhadap bagaimana ia menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Ketika individu merasa bahwa waktu dan keterlibatan yang dialokasikan sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan baik dalam karier maupun keluarga, maka kepuasan pun akan tercapai. Keseimbangan kepuasan dapat terlihat dari hubungan yang harmonis dengan keluarga dan teman, serta kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan dengan baik.

Menurut Saputra et al. (2024) *Work Life Balance* dapat diukur melalui beberapa indikator atau dimensi utama yang mencerminkan bagaimana individu menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya. Beberapa di antaranya meliputi :

- a) Fleksibilitas jam kerja, kemampuan untuk menentukan jam kerja yang fleksibel memberikan keuntungan bagi karyawan dalam mengatur keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi atau keluarga.

Dengan fleksibilitas ini, individu dapat menyesuaikan waktu kerja sesuai dengan kebutuhan mereka, sehingga dapat lebih produktif tanpa mengorbankan aspek kehidupan di luar pekerjaan

- b) Kebijakan cuti dan libur, Kebijakan yang mendukung hak cuti tahunan, cuti sakit, serta cuti keluarga sangat penting dalam membantu individu menyeimbangkan tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadinya.
- c) Kerja jarak jauh, kesempatan untuk bekerja dari lokasi yang fleksibel, tanpa harus datang ke kantor setiap hari, memberikan kebebasan bagi karyawan dalam mengelola pekerjaannya.
- d) Dukungan terhadap kesejahteraan karyawan

2.1.3 *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

2.1.3.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) merupakan perilaku menolong dan membangun yang ditunjukkan oleh anggota organisasi dan dinilai atau dihargai oleh manajemen organisasi tetapi tidak berhubungan langsung dengan produktivitas individu dan perilaku yang diperankan bukan merupakan tuntutan dari peran individu. Hal ini menegaskan makna bahwa OCB merefleksikan perilaku di luar peran dan tanggung jawab anggota organisasi yang sewajarnya (Naway, 2018).

Menurut Biswan (2021) *Organizational Citizenship Behaviour* merupakan perilaku sukarela yang bukan dalam rangka pemenuhan syarat jabatan formal karyawan, namun demikian meningkatkan fungsi yang efektif bagi organisasi.

Robbins juga menegaskan bahwa organisasi menginginkan dan memerlukan karyawan-karyawan yang mengerjakan sesuatu yang berguna yang tidak terdapat dalam deskripsi pekerjaan (*job descriptions*).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku positif karyawan yang muncul atas dasar kerelaan diri untuk memberikan kontribusi lebih kepada organisasi tanpa harus didorong, diawasi, atau dipaksa. OCB mencerminkan sikap sukarela seorang pegawai untuk melakukan tindakan di luar tugas utamanya, seperti membantu rekan kerja atau mendukung kegiatan organisasi, dengan tujuan mendukung tercapainya keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Nasution & Ningsih, 2023)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku suka rela yang ditunjukkan oleh individu di tempat kerja yang melampaui tugas dan tanggung jawab formalnya. Perilaku ini mencakup kesediaan membantu rekan kerja, bekerja ekstra tanpa mengharapkan imbalan, menaati aturan dan prosedur dengan kesadaran pribadi, serta berkontribusi secara aktif untuk kemajuan organisasi. OCB tidak terkait langsung dengan sistem penghargaan formal, namun memiliki dampak signifikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan efektivitas organisasi, dan mendukung tercapainya tujuan bersama melalui perilaku prososial yang positif dan kolaboratif (Rostiawati, 2020).

Perilaku kewargaan organisasi (OCB) dianggap penting dan berharga bagi kelangsungan hidup organisasi karena karyawan dengan perilaku kewargaan organisasi cenderung berkinerja efektif, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja. Selain itu, perilaku kewarganegaraan organisasi mencakup

perilaku peran ekstra yang penting untuk proses efisien dalam suatu organisasi. Perilaku kewarganegaraan organisasi memprediksi kinerja karyawan dan memberikan inisiatif dengan memberikan lebih banyak kesempatan bagi karyawan yang termotivasi untuk mengambil tanggung jawab pekerjaan tambahan dan menyelesaikan masalah pekerjaan secara mandiri. Oleh karena itu, para pegawai tersebut mempunyai banyak kesempatan untuk terus meningkatkan keterampilan kerja dan kemampuan profesionalnya, yang juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai (Jufrizen & Hadhi Ningrum, 2024).

2.1.3.2 Faktor faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Menurut Saidah & Mulyana (2024) ada beberapa faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* yaitu :

- a) Kepribadian : Kepribadian mencerminkan pola pikir, sikap, dan perilaku individu dalam menghadapi berbagai situasi di tempat kerja. Pegawai dengan kepribadian yang terbuka, mudah beradaptasi, dan memiliki empati tinggi cenderung lebih aktif dalam menunjukkan perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja dan berinisiatif dalam menyelesaikan tugas di luar tanggung jawab utama mereka.
- b) Kompetensi yang dimiliki : Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi tidak hanya mampu menyelesaikan tugas dengan baik, tetapi juga bersedia membantu rekan kerja dan berkontribusi lebih terhadap organisasi, yang merupakan salah satu bentuk OCB.

- c) **Kepuasan Kerja** : Kepuasan Kerja merujuk pada sejauh mana pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, termasuk aspek seperti gaji, hubungan dengan rekan kerja, lingkungan kerja, dan kesempatan pengembangan karier. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih bersemangat untuk membantu organisasi dan menunjukkan perilaku OCB
- d) **Komitmen organisasi** : Komitmen organisasi adalah tingkat keterikatan pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Pegawai dengan komitmen tinggi memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap organisasi dan bersedia melakukan hal-hal di luar tugas utamanya untuk mendukung keberhasilan organisasi
- e) **Persepsi keadilan** : Persepsi keadilan berkaitan dengan bagaimana pegawai menilai kebijakan dan perlakuan dalam organisasi, termasuk keadilan dalam pemberian gaji, promosi, serta pembagian tugas. Ketika pegawai merasa diperlakukan secara adil, mereka lebih cenderung memiliki motivasi untuk berkontribusi lebih bagi organisasi dan menunjukkan perilaku OCB.

Adapun menurut Kiki Sarianti & Ramadhi (2023) ada beberapa faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* yaitu :

- a) **Pengalaman** : Pengalaman kerja merujuk pada tingkat keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh seorang individu selama bekerja. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki, semakin baik seseorang dalam memahami dinamika organisasi, beradaptasi dengan lingkungan kerja, dan berkontribusi lebih dari yang diharapkan.

- a) Dukungan Organisasi : Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, baik dalam bentuk fasilitas kerja, kesempatan pengembangan karier, atau lingkungan yang kondusif, mereka akan lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku ekstra seperti OCB.
- a) Karakteristik Pekerjaan : Pekerjaan yang memberikan otonomi lebih besar, tantangan yang menarik, dan kesempatan untuk berkembang akan lebih mendorong karyawan untuk berperilaku proaktif dalam membantu rekan kerja dan meningkatkan produktivitas organisasi.

Menurut Arina et al. (2021) faktor faktor lainnya seperti motivasi kerja, gaya kepemimpinan serta budaya organisasi dapat mempengaruhi terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karena ketiganya berkaitan erat dengan sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja. Motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk berinisiatif dan bertindak melebihi tugas formalnya. Gaya kepemimpinan yang suportif menciptakan rasa dihargai dan meningkatkan loyalitas, sementara budaya organisasi yang positif menanamkan nilai-nilai kebersamaan, kepedulian, dan tanggung jawab.

2.1.2.3 Tujuan dan Manfaat *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Menurut Mahayasa & Suartina (2019) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bertujuan untuk mengoptimalkan dan meningkatkan efisiensi dalam penggunaan sumber daya organisasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Melalui perilaku ini, karyawan dapat membangun hubungan kerja yang positif, memperkuat interaksi sosial, serta menciptakan suasana yang didasarkan pada nilai-nilai moral, kebersamaan, dan kepercayaan. Selain itu, OCB juga berperan dalam meningkatkan kinerja individu maupun tim,

yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan adanya sikap saling membantu, loyalitas, serta kesediaan untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas utama, organisasi dapat mencapai efektivitas yang lebih tinggi dalam mencapai tujuan jangka panjangnya.

Menurut Kusumajati (2014) manfaat Organizational Citizenship Behavior (OCB) yaitu :

- a) OCB berkontribusi pada peningkatan produktivitas rekan kerja. Karyawan yang saling membantu dalam menyelesaikan tugas tidak hanya mempercepat penyelesaian pekerjaan tetapi juga menyebarkan praktik kerja terbaik di seluruh tim atau unit kerja
- b) OCB berperan dalam meningkatkan produktivitas manajer. Karyawan yang menunjukkan *civic virtue* cenderung memberikan masukan serta saran yang bernilai bagi manajer, sehingga membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih efektif
- c) OCB berkontribusi pada efisiensi penggunaan sumber daya organisasi
- d) OCB mendukung efisiensi dalam mempertahankan fungsi kelompok
- e) OCB membantu memperlancar koordinasi dalam tim kerja
- f) OCB berperan dalam meningkatkan daya tarik organisasi bagi tenaga kerja berkualitas dan membantu mempertahankan karyawan yang unggul.

2.1.2.4 Indikator *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Menurut Setiawan (2022) beberapa indikator Organizational Citizenship Behaviour yaitu :

1. Altruism: Perilaku pegawai dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Indikator ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.
2. Conscientiousness: Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan organisasi. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai. Indikator ini menjangkau jauh ke depan dari panggilan tugas.
3. Sportmanship: Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam Sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara pegawai, pegawai akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
4. Courtesy: Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki indikator ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
5. Civic Virtue: Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi. Indikator ini mengarah pada tanggung

jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Adapun Naway (2018) menurut beberapa indikator *Organizational Citizenship Behaviour* yaitu :

1. *Organizational Loyalty*, yaitu merujuk pada perilaku karyawan yang menunjukkan kesetiaan tinggi terhadap organisasi, termasuk membela nama baik organisasi di hadapan orang luar, mendukung keputusan manajemen, dan tetap bertahan dalam organisasi meskipun menghadapi tantangan. Karyawan dengan loyalitas tinggi akan berperilaku sebagai duta organisasi yang positif.
2. *Organizational Compliance* menggambarkan kepatuhan karyawan terhadap aturan, prosedur, dan norma yang berlaku dalam organisasi, bahkan tanpa harus diawasi langsung. Perilaku ini mencerminkan kedisiplinan dan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap ketertiban organisasi.
3. *Individual Initiative / Self-Development* adalah perilaku proaktif karyawan dalam mengambil inisiatif untuk meningkatkan kemampuan atau pengetahuan mereka sendiri. Ini termasuk keinginan untuk belajar hal baru, mengikuti pelatihan, atau mencari solusi kreatif demi kemajuan diri dan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi.

Menurut Faiza & Suhardi (2022) *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki beberapa indikator yaitu :

- a) *Altruism*: Sikap karyawan yang secara sukarela membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, baik dalam menyelesaikan tugas-tugas di organisasi maupun dalam menghadapi masalah pribadi.
- b) *Conscientiousness*: Tindakan karyawan yang berusaha melampaui ekspektasi perusahaan dengan bekerja lebih dari yang dituntut tanpa adanya kewajiban formal.
- c) *Sportmanship*: Kemampuan karyawan untuk menerima kondisi yang kurang ideal di lingkungan kerja tanpa mengeluh atau menimbulkan konflik, sehingga menciptakan suasana kerja yang lebih positif.
- d) *Courtesy*: Upaya karyawan dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerja untuk mencegah terjadinya kesalahpahaman dan konflik interpersonal.
- e) *Civic Virtue*: Sikap yang mencerminkan tanggung jawab terhadap organisasi, seperti mengikuti perkembangan yang terjadi, berinisiatif memberikan saran perbaikan terhadap prosedur kerja, serta menjaga dan melindungi sumber daya organisasi

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Alam & Nurimansjah (2022) kepuasan kerja adalah perasaan positif atau menyenangkan yang dirasakan seseorang sebagai hasil dari penilaian terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya, baik secara emosional maupun rasional. Kepuasan ini muncul ketika pekerjaan yang dijalani sesuai dengan harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai pribadi individu, mencakup faktor moneter seperti gaji, maupun non-moneter seperti lingkungan kerja, penghargaan, dan

hubungan sosial. Kepuasan kerja bersifat subjektif dan berbeda-beda pada tiap individu, namun secara umum menjadi indikator penting yang mencerminkan kesejahteraan psikologis karyawan serta berperan dalam mendorong motivasi dan kinerja yang optimal dalam organisasi.

Kepuasan Kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dalam hal – hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor – faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial sosial individu diluar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapi (Jasman Saripuddin, 2015).

Kepuasan Kerja adalah tingkat kepuasan individu terhadap manfaat yang diperoleh dari pekerjaannya, yang mencerminkan perasaan, sikap, dan penilaian karyawan terhadap tugas yang dijalankan serta lingkungan kerja mereka. Kepuasan ini mencerminkan sejauh mana karyawan merasa nyaman, dihargai, dan termotivasi dalam pekerjaannya. (Adhan et al., 2019).

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai sikap atau respon emosional karyawan terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan akumulasi perasaan positif maupun negatif terhadap berbagai aspek pekerjaan. Setiap individu yang bekerja tentu mengharapkan adanya kepuasan dari tempatnya bekerja, karena hal tersebut berkaitan erat dengan motivasi, loyalitas, dan kinerja yang dihasilkan. Namun demikian, menciptakan kepuasan kerja bukanlah hal yang mudah, sebab kepuasan kerja hanya dapat terwujud apabila faktor-faktor yang memengaruhinya mampu

dikelola dan diakomodasi dengan baik sehingga dapat diterima oleh seluruh karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan (Nuraini & Nasution, 2021)

Sedangkan menurut Safrizal (2023) kepuasan kerja merupakan sifat emosional dalam diri karyawan seperti menyukai atau mencintai pekerjaannya. Saat karyawan menunjukkan sifat positif dalam bekerja, dapat diartikan bahwa karyawan tersebut puas dengan pekerjaannya. Dalam kepuasan kerja terdapat dua unsur penting yaitu nilai pekerjaan dan kebutuhan dasar karyawan.

2.1.4.2 Faktor faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Sitepu (2024) faktor faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah Karakteristik Pekerjaan, Pengembangan Karier & Promosi, Lingkungan & Kondisi Kerja, Hubungan Sosial & Kepemimpinan, Fleksibilitas & *Work-Life Balance*.

Menurut B. Isyandi et al. (2022) beberapa faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja yaitu :

- a) Kesempatan untuk maju, berupa kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja
- b) Keamanan kerja, yang merupakan keadaan yang sangat mempengaruhi perasaan karyawan dalam bekerja
- c) Gaji/upah, dimana gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan
- d) Perusahaan dan manajemen yang terkelola dengan baik adalah yang mampu memberikan kondisi kerja yang stabil
- e) Pengawasan atau supervisi, supervisi yang buruk dapat berakibat tingkat kehadiran dan perpindahan karyawan

- f) Faktor intrinsik dari pekerjaan, atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. sulit dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan
- g) Kondisi kerja termasuk kondisi tempat, ventilasi, penyinaran

Adapun menurut Wolo et al (2017) beberapa faktor faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja yaitu :

- a) Gaji, merupakan imbalan atas pekerjaan yang dilakukan. Gaji yang adil dan layak meningkatkan Kepuasan Kerja karena dapat memenuhi kebutuhan hidup. Penelitian menunjukkan bahwa ketepatan pembayaran gaji dan kebijakan manajemen terkait gaji berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
- b) Kepuasan promosi, promosi yang adil dan berdasarkan kemampuan karyawan meningkatkan motivasi dan kinerja. Kesempatan untuk naik jabatan menjadi faktor yang memengaruhi Kepuasan Kerja, dengan penelitian menunjukkan bahwa kepuasan terhadap promosi lebih tinggi di sektor pemerintahan dibandingkan swasta
- c) Kepuasan supervisi, supervisi yang baik mencerminkan kompetensi, komunikasi, dan sikap atasan terhadap bawahan. Pengawasan yang efektif mendukung penyelesaian tugas dan meningkatkan Kepuasan Kerja. Studi menunjukkan bahwa kualitas supervisi berhubungan dengan kepuasan dan kinerja karyawan
- d) Kepuasan Rekan kerja, hubungan harmonis dengan rekan kerja berpengaruh terhadap kenyamanan dan Kepuasan Kerja. Faktor seperti sikap saling menghormati dan komunikasi yang baik meningkatkan

semangat kerja, sedangkan konflik atau ketidakharmonisan dapat menurunkan kepuasan karyawan

- e) Kepuasan Rekan kerja, hubungan harmonis dengan rekan kerja berpengaruh terhadap kenyamanan dan Kepuasan Kerja. Faktor seperti sikap saling menghormati dan komunikasi yang baik meningkatkan semangat kerja, sedangkan konflik atau ketidakharmonisan dapat menurunkan kepuasan karyawan
- f) Kepuasan pekerjaan, tantangan, keterampilan, dan rasa penghargaan terhadap pekerjaan memengaruhi Kepuasan Kerja. Ketidaksesuaian pekerjaan dengan harapan karyawan dapat menurunkan motivasi dan kinerja
- g) Lingkungan kerja, Kondisi fisik tempat kerja, seperti pencahayaan, ventilasi, dan kebersihan, berkontribusi terhadap kenyamanan dan produktivitas. Lingkungan kerja yang nyaman meningkatkan kepuasan, sementara kondisi yang tidak mendukung dapat berdampak negatif terhadap kinerja karyawan

Menurut Asraf (2025) faktor faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain :

1. Kepemimpinan yaitu gaya dan kualitas kepemimpinan atasan yang memberi dukungan dan kejelasan arah kerja.
2. Motivasi Kerja, dorongan intrinsik dan ekstrinsik yang membuat karyawan merasa bersemangat menjalankan tugas.
3. Kompetensi Pegawai yaitu kemampuan dan keahlian karyawan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

4. Imbalan dan Sistem Penghargaan seperti remunerasi, tunjangan, dan penghargaan yang adil dan proporsional.
5. Budaya Organisasi yaitu nilai, norma, dan praktik yang mendukung kenyamanan serta keterikatan karyawan.

2.1.4.3 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja

Menurut Nurjaya & Rizal (2023) Kepuasan Kerja memiliki beberapa tujuan:

- a) Meningkatkan kinerja karyawan
- b) Mengurangi stres dan burnout
- c) Meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan
- d) Menciptakan budaya kerja yang positif
- e) Menghemat biaya rekrutmen dan pelatihan

Menurut Adi (2023) kepuasan kerja memiliki beberapa tujuan dan manfaat antara lain yaitu :

- a) Menaikkan produktivitas dan komitmen karyawan. Kepuasan kerja membentuk dasar motivasi dan moral kerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen dan semangat kerja serta produktivitas organisasi
- b) Mendorong iklim kerja yang positif. Karyawan yang puas cenderung berinteraksi secara harmonis, membangun budaya organisasi yang sehat, dan mendorong kolaborasi antardepartemen
- c) Mengurangi stres dan mempertahankan kesehatan mental. Rasa puas dalam bekerja berkontribusi pada kesejahteraan emosional dan

mental, serta membantu karyawan menghadapi tekanan kerja secara lebih baik

- d) Menurunkan turnover dan absensi. Organisasi dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan angka pergantian (*turnover*) dan ketidakhadiran (absensi) yang lebih rendah, sehingga meminimalkan biaya dan gangguan operasional .

2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa pandangan ahli terkait indikator Kepuasan Kerja. Menurut Indrasari (2017) indikator kepuasan kerja mencakup kepuasan pada pekerjaan itu sendiri, kepuasan pada imbalan, kepuasan pada kesempatan promosi, kepuasan pada supervisi atasan, dan kepuasan pada rekan kerja.

Menurut Setiono & Sustiyatik (2020) mengidentifikasikan indikator kepuasan kerja dari sembilan aspek yaitu :

1. Upah yaitu jumlah dan rasa keadilannya
2. Promosi yaitu peluang dan rasa keadilan untuk mendapatkan promosi
3. Supervisi yaitu keadilan dan kompetensi penugasan manajerial oleh penyelia
4. Benefit yaitu asuransi, liburan dan bentuk fasilitas yang lain
5. *Contingent rewards* yaitu rasa hormat, diakui dan diberikan apresiasi
6. *Operating procedures* yaitu kebijakan, prosedur dan aturan
7. *Coworkers* yaitu rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten
8. *Nature of work* yaitu tugas itu sendiri dapat dinikmati atau tidak
9. *Communication* yaitu berbagai informasi di dalam organisasi (verbal maupun nonverbal)

Menurut Jodie Firjatullah et al., (2023) indikator Kepuasan Kerja dapat diukur melalui beberapa aspek berikut :

- a) Isi pekerjaan, setiap jenis pekerjaan membutuhkan keterampilan serta pengetahuan tertentu yang sesuai dengan tugas yang dijalankan. Umumnya, karyawan lebih menyukai pekerjaan yang memberikan kebebasan dan kesempatan bagi mereka untuk mengembangkan keterampilan serta menggali potensi diri.
- b) Supervisi, supervisi atau pengawasan yang baik sangat berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Atasan yang menghargai dan mendukung pekerjaan bawahannya dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan harmonis.
- c) Organisasi dan manajemen, organisasi dan sistem manajemen yang terstruktur dengan baik berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan produktif. Perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan menerapkan kebijakan yang adil, komunikasi yang transparan, serta strategi yang tepat dalam mengelola sumber daya manusia akan meningkatkan Kepuasan Kerja.
- d) Kesempatan untuk berkembang, kesempatan untuk berkembang dan maju dalam karier merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap motivasi dan Kepuasan Kerja karyawan.
- e) Hubungan dengan rekan kerja, hubungan yang baik antar karyawan menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan.

Menurut Hazmanan (2017) indikator indikator Kepuasan Kerja yaitu :

a) Isi pekerjaan

Berkaitan dengan tugas yang diberikan kepada karyawan, termasuk tantangan, variasi, dan tanggung jawab dalam pekerjaan. Pekerjaan yang menarik dan sesuai dengan kemampuan dapat meningkatkan Kepuasan Kerja

b) Supervisi

Mengacu pada cara atasan membimbing dan mengawasi karyawan. Supervisi yang baik melibatkan komunikasi yang jelas, dukungan, serta penghargaan terhadap kinerja, yang dapat meningkatkan motivasi kerja.

c) Organisasi dan manajemen

Struktur organisasi dan kebijakan manajemen yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Sistem kerja yang jelas dan kepemimpinan yang baik membantu meningkatkan Kepuasan Kerja

d) Kesempatan untuk maju

Kesempatan pengembangan karier seperti promosi, pelatihan, dan peningkatan keterampilan memberikan motivasi kepada karyawan. Jika karyawan merasa ada peluang berkembang, Kepuasan Kerja mereka akan meningkat

e) Gaji

Imbalan finansial sebagai bentuk penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan. Gaji yang adil dan sesuai dengan beban kerja serta

kebutuhan hidup karyawan berpengaruh besar terhadap Kepuasan Kerja

f) Rekan kerja

Hubungan baik dengan sesama karyawan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Kerja sama yang baik dan suasana kerja yang positif meningkatkan kepuasan serta produktivitas karyawan

g) Kondisi pekerjaan

Faktor lingkungan seperti kenyamanan tempat kerja, fasilitas yang memadai, serta kondisi fisik yang mendukung berperan dalam Kepuasan Kerja. Lingkungan yang baik memungkinkan karyawan bekerja lebih optimal dan merasa lebih puas

Adapun menurut Intan Ayunabila Yazary et al. (2023) indikator Kepuasan Kerja dapat diukur melalui beberapa aspek berikut :

- a) Menyenangi pekerjaan, Kepuasan Kerja ditandai dengan perasaan senang terhadap pekerjaan yang dilakukan. Seseorang yang merasa nyaman dan menikmati tugasnya akan lebih bersemangat dalam bekerja. Hal ini terjadi ketika pekerjaan yang dijalankan sesuai dengan kemampuan, minat, dan harapan individu, sehingga menciptakan suasana kerja yang lebih positif
- b) Mencintai pekerjaan, selain menyukai pekerjaannya, seseorang yang benar-benar mencintai pekerjaannya akan memiliki rasa memiliki terhadap tugasnya. Mereka cenderung lebih berkomitmen, bertanggung jawab, dan bekerja dengan penuh dedikasi. Rasa cinta

terhadap pekerjaan juga meningkatkan loyalitas terhadap organisasi dan mengurangi keinginan untuk berpindah kerja

- c) Moral Kerja, moral kerja berkaitan dengan kesepakatan batin individu atau kelompok dalam mencapai tujuan tertentu sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan. Moral kerja yang tinggi mencerminkan semangat dan motivasi dalam menjalankan tugas dengan baik. Karyawan yang memiliki moral kerja yang kuat cenderung bekerja lebih giat, disiplin, dan selalu berusaha memberikan hasil terbaik
- d) Kedisiplinan, kedisiplinan merupakan sikap yang terbentuk dari kebiasaan menaati aturan dan prosedur kerja yang berlaku. Hal ini mencerminkan nilai-nilai kepatuhan, ketertiban, dan keteraturan dalam bekerja. Karyawan yang disiplin akan lebih teratur dalam menyelesaikan tugas, tepat waktu, serta memiliki etos kerja yang tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan Kepuasan Kerja
- e) Prestasi Kerja, Kepuasan Kerja juga dapat diukur dari prestasi kerja yang dicapai. Prestasi kerja adalah hasil dari usaha individu dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, berdasarkan keterampilan, kesungguhan, dan ketepatan waktu.

2.2 Kerangka Berpikir Konseptual

Kerangka konseptual adalah hubungan antara teori atau konsep yang mendukung penelitian yang digunakan sebagai pedoman untuk mengembangkan penelitian yang sistematis.

Dari masalah yang ingin diteliti, berikut variabel yang ingin diteliti dalam kerangka berpikir konseptual adalah : *Work Life Balance*, *Organizational Citizenship Behaviour*, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja.

2.2.1 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan

Work Life Balance (WLB) berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan karena ketika individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya, mereka cenderung mengalami tingkat stres yang lebih rendah, memiliki energi yang cukup, serta merasa lebih puas dan termotivasi dalam bekerja. Kondisi ini mendorong karyawan untuk lebih fokus, bertanggung jawab, dan produktif dalam menyelesaikan tugasnya. Selain itu, WLB yang baik juga menciptakan suasana kerja yang positif, meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan, serta mengurangi kelelahan fisik dan mental, sehingga secara langsung meningkatkan kualitas dan efektivitas kinerja karyawan secara keseluruhan (Arifin & Muharto, 2022).

Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara work life balance terhadap kinerja karyawan. semakin baik tingkat *work life balance* seorang karyawan, semakin tinggi pula kinerja mereka. Artinya, kebijakan dan kondisi yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara langsung meningkatkan produktivitas, fokus, dan kontribusi yang diberikan oleh karyawan (Ramdhani & Rasto, 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Arifin & Muharto (2022) mengungkapkan bahwa *Work life balance* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karena karyawan yang mampu mengelola waktu dan energinya secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mengalami penurunan stres dan peningkatan produktivitas hasilnya kinerja mereka meningkat

signifikan. *Work life balance* dan kepuasan kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Ardiansyah & Surjanti, 2020).

2.2.2 Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Abrar & Isyanto (2019) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Perilaku ini mencerminkan konsep *attawun* (tolong-menolong) yang dalam Islam dikenal sebagai bagian dari *hablumminannas* (hubungan baik antar sesama manusia), di mana setiap individu memiliki kepedulian dan tanggung jawab terhadap orang lain dalam lingkungannya. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Pranata et al., 2022). Adanya pengaruh yang signifikan antara OCB terhadap kinerja karyawan (Ummah, 2019).

Adapun menurut Anwar (2021) karyawan yang mempraktikkan OCB lebih termotivasi, rendah konflik, dan lebih produktif. Sebab, mereka secara aktif menciptakan lingkungan kerja penuh dukungan, koordinasi, dan saling menghargai. Bahkan, karena OCB juga meningkatkan kepuasan kerja, efeknya diperkuat dan kinerja pun ikut terdongkrak secara nyata. Adanya pengaruh signifikan dan positif antara OCB terhadap kinerja karyawan (Pangkerego, 2023)

2.2.3 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Work Life Balance memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, yang menunjukkan bahwa ketika keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi terjaga, karyawan cenderung lebih puas dengan pekerjaannya. *Work Life Balance* memungkinkan karyawan untuk

menyeimbangkan tanggung jawab profesional dengan komitmen lain seperti keluarga, hobi, pendidikan, dan aktivitas rekreasi. Dengan demikian, keseimbangan ini membantu menciptakan gaya hidup yang lebih sehat dan meningkatkan Kepuasan Kerja (Rondonuwu Fenia Annamaria 2018). Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *work life balance* terhadap kepuasan kerja Rachmawati & Heru Susanto (2024)

Work Life Balance memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, di mana keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan mendukung produktivitas karyawan. Ketika keseimbangan ini tercapai, karyawan cenderung merasa lebih puas karena dapat mengelola waktu dengan baik tanpa harus mengorbankan aspek penting dalam hidupnya, seperti keluarga, kesehatan, dan rekreasi (Runtu et al. 2022). Adapun penelitian lain oleh Andarista et al. (2024) yang mengungkapkan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.2.4 Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap

Kepuasan Kerja

Menurut Bal & Alhnaity (2024) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karena mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih sukarela, melebihi tugas yang tercantum dalam deskripsi pekerjaannya. Ketika karyawan menunjukkan perilaku seperti membantu rekan kerja, bersikap sportif, serta menjaga hubungan baik di lingkungan kerja, mereka akan merasa lebih dihargai dan memiliki rasa kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dikarenakan OCB menyebabkan individu lebih aktif mendukung kolega, lebih patuh terhadap aturan, lebih sportiv, dan lebih peduli terhadap organisasi. Sikap dan tindakan positif tersebut menciptakan suasana kerja yang saling mendukung dan penuh energi positif yang pada akhirnya membuat karyawan merasa lebih dihargai, puas, dan nyaman dalam menjalankan tugas (Anwar, 2021). Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kepuasan kerja pada PT. Inka Multi Solusi Trading (Kurniawati, 2019).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karena karyawan yang bersedia membantu rekan kerja, menjalankan tugas di luar tanggung jawabnya, serta berkontribusi terhadap lingkungan kerja yang harmonis akan merasa lebih dihargai dan puas dengan pekerjaannya. OCB menciptakan budaya kerja yang positif, di mana karyawan merasa memiliki peran penting dalam organisasi dan memiliki hubungan sosial yang baik dengan rekan kerja maupun atasan (Dewi & Suwandana, 2020).

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan yang nyata terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja baik dari sisi kompensasi, suasana kerja, pengakuan, maupun hubungan social semakin besar pula semangat dan dedikasi yang ditunjukkan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Kepuasan menciptakan rasa nyaman dan loyalitas, yang secara alami mendorong individu untuk bekerja lebih produktif, bertanggung jawab, dan

berinisiatif (Yusuf, 2022). Adanya pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Hanawidjaya et al., 2022).

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karena karyawan akan merasakan puas dengan pekerjaan mereka akan mempengaruhi kinerja mereka (S.F Harahap & Tirtayasa, 2020). Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi, berdedikasi, dan produktif, karena mereka merasa dihargai dan memiliki ikatan emosional dengan perusahaan (Irawadi, 2021).

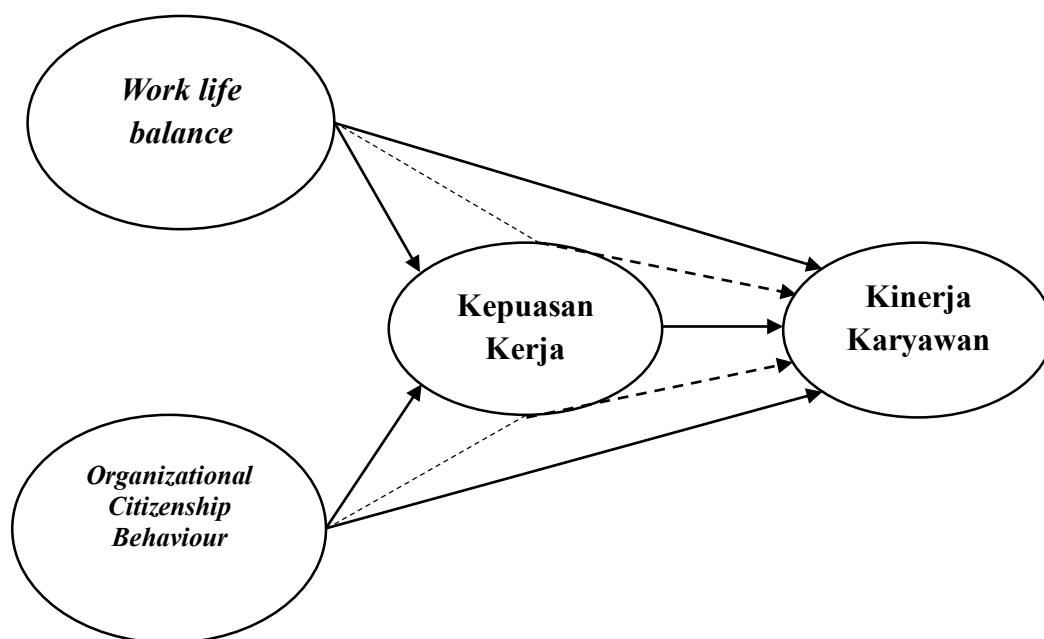
2.2.6 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Work Life Balance memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja. Karyawan yang dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Kepuasan Kerja ini kemudian berdampak pada peningkatan motivasi, produktivitas, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Dengan kata lain, *work life balance* yang baik tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung dengan meningkatkan Kepuasan Kerja terlebih dahulu (Masrul, 2018).

Pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan pada PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya dapat dimediasi oleh kepuasan kerja (Firdaus, 2025). Kepuasan kerja memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan (Warman, 2025). Adapun penelitian lain oleh Assyahidah et al (2024) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan *work life balance* terhadap kinerja karyawan

2.2.7 Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Perilaku OCB seperti membantu rekan tanpa diminta, berinisiatif, dan menaati norma organisasi tidak langsung menghasilkan kinerja tinggi, melainkan melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu. Karyawan yang berkontribusi secara ekstra terhadap lingkungan kerja merasa lebih dihargai, mendapatkan pengakuan, dan membangun hubungan sosial yang positif. Kepuasan ini kemudian memperkuat dan meningkatkan kinerja karyawan yang konsisten dan produktif (Lukito, 2020). Ada pengaruh positif dan signifikan *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja (Anwar, 2021).



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

2.3 Hipotesis

Adapun hipotesis dari penelitian ini adalah :

1. *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
2. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
3. *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
4. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
5. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
6. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan
7. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *Work Life Balance* dan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini melibatkan empat variabel, yaitu *Work Life Balance* (X1) dan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* (X2) sebagai Variabel Independen, Kinerja Karyawan (Y) sebagai Variabel Dependen, serta Kepuasan Kerja (Z) sebagai Variabel Intervening.

3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional bertujuan untuk mendeteksi sejauh mana variabel satu atau lebih berhubungan dengan variabel yang lain dan juga untuk mempermudah dalam membahas penilaian yang dilakukan. Sesuai dengan judul penelitian ini menggunakan variabel independen (bebas) dan variabel dependen (terikat). Adapun variabel yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Kinerja Karyawan adalah sejauh mana seorang karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi dengan baik dan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kinerja ini biasanya diukur berdasarkan hasil kerja, kualitas, kuantitas, serta sikap atau perilaku yang ditunjukkan dalam lingkungan kerja. Faktor-faktor

yang memengaruhi kinerja karyawan antara lain kompetensi, motivasi, sumber daya yang tersedia, dan dukungan dari atasan atau rekan kerja.

Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan

No	Indikator
1	Kualitas Kerja
2	Kuantitas Kerja
3	Ketepatan Waktu
4	Komitmen Kerja
5	Efektivitas Kerja

Sumber : (Chairunnisah, 2021).

- 2) *Work Life Balance* adalah kondisi di mana seseorang dapat menyeimbangkan peran sebagai pekerja dan anggota keluarga. Hal ini memungkinkan karyawan mengatur waktu kerja secara fleksibel sehingga dapat membagi perhatian antara pekerjaan, kehidupan pribadi, keluarga, hobi, dan pendidikan.

Tabel 3.2 Indikator *Work Life Balance*

No	Indikator
1	Pembagian Waktu Yang Seimbang
2	Keterlibatan Emosional
3	Kesejahteraan Fisik dan Psikologis
4	Kepuasan hidup kerja

Sumber : Meiliyandrie (2021)

- 3) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku sukarela karyawan yang tidak secara langsung berhubungan dengan tugas utama atau imbalan yang diterima, tetapi berkontribusi terhadap efektivitas dan keberlangsungan organisasi. Dengan kata lain, OCB merupakan bentuk inisiatif dan kepedulian karyawan yang bersifat sukarela, yang pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan efisiensi, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Tabel 3.3 Indikator *Organizational Citizenship Behaviour*

No	Indikator
1	<i>Altruism</i> (perilaku membantu orang lain)
2	<i>Conscientiousness</i> (Sikap berhati-hati)
3	<i>Sportmanship</i> (Sikap sportif)
4	<i>Courtesy</i> (Kesopanan)
5	<i>Civic Virtue</i> (Moral Kemasyarakatan)

Sumber : Setiawan (2022)

- 4) Kepuasan Kerja adalah tingkat kepuasan individu terhadap manfaat yang diperoleh dari pekerjaannya, yang mencerminkan perasaan, sikap, dan penilaian karyawan terhadap tugas yang dijalankan serta lingkungan kerja mereka.

Tabel 3.4 Indikator Kepuasan Kerja

No	Indikator
1	Kepuasan Pada Pekerjaan
2	Kepuasan Pada Imbalan
3	Kepuasan Pada Kesempatan
4	Kepuasan Pada Atasan
5	Kepuasan Pada Rekan Kerja

Sumber : Indrasari (2017)

3.3 Tempat dan waktu penelitian

3.3.1 Tempat penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan pada PT Carsurindo Siperkasa JL.Pulau Sumbawa II NO.4 LOT 5-B Kawasan Industri Medan II Mabar – Medan.

3.3.2 Waktu penelitian

Waktu penelitian ini direncanakan pada April 2025 sampai dengan Agustus 2025.

Tabel 3.5 Jadwal Kegiatan Penelitian

No	Tahapan Penelitian	April				Mei				Juni				Juli				Agustus			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Prariset																				
2.	Penyusunan Proposal																				
3.	Bimbingan Proposal																				
4.	Seminar Proposal																				
5.	Revisi Proposal																				
6.	Pengumpulan Data																				
7.	Pengelolaan dan Analisis data																				
8.	Penyusunan Skripsi																				
9.	Bimbingan Skripsi																				
10.	Sidang Meja Hijau																				

Sumber: Peneliti Sendiri

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Penentuan populasi merupakan tahapan penting dalam penelitian. populasi dapat memberikan informasi atau data yang berguna bagi suatu penelitian (Subhaktiyasa, 2024). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang terdapat di PT. Carsurindo Siperkasa yang berjumlah 88 orang karyawan.

Tabel 3.6 Data Jumlah Karyawan Tetap PT.Carsurindo Siperkasa

No	Divisi	Jumlah
1.	Tata Usaha	5
2.	Gudang	10
3.	Produksi	40

4.	Teknik	9
5.	Personalia	6
6.	Operasional	14
7.	Keuangan	4
	Total	88 Karyawan

Sumber : PT. Carsurindo Siperkasa

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu (Sugiyono, 2019).

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah total sampling dengan jenis sampel jenuh. Sampel Jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2019). Alasan peneliti mengambil total sampling adalah karena jumlah populasi kurang dari 100. Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 88 karyawan pada PT. Carsurindo Siperkasa.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data keterangan yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan:

1. Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab dengan pihak yang berwenang yaitu kepada karyawan. Wawancara adalah bentuk komunikasi interpersonal yang dilakukan secara lisan, antara peneliti dan narasumber (informan), bertujuan untuk memperoleh data yang valid dan relevan dengan fokus penelitian (Mita, 2015)

2. Observasi, merupakan suatu teknik atau cara pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian di lapangan untuk melihat fenomena yang terjadi (Mouwn Erland, 2020)
3. Kuesioner (angket), yaitu pertanyaan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden peneliti tentang suatu variable yang diteliti. Dalam penelitian ini angket dibagikan kepada karyawan PT. Carsurindo Siperkasa menggunakan skala likert dengan bentuk checklist, dimana setiap pertanyaan mempunyai opsi, yaitu:

Tabel 3.7 Tabel Skala Likert

Kerangka	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif, yakni menguji dan menganalisis data dengan perhitungan angka angka dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut. Data dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan pendekatan asosiatif yang berguna untuk mengetahui pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistic yakni partial least square. Struktual Equestion

Model (SEM-PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur path dengan variabel laten.

Analisis Persamaan Struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan realibilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausilitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). Diminimumkan Partial Least Square (PLS) merupakan metode analisis yang powerfull karena tiak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model stuktual pada Partial Least Square (PLS) dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 4 for Windows. Ada dua kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu: tujuan dari penggunaan (Partial Least Square) PLS yaitu untuk melakukan prediksi, yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antara konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dalam penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dan indikatorindikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaiman inner model (model struktural yang menghubungkan antara variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah resudal variance dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan. Partial Least Square (PLS) merupakan metode analisis yang powerfull karena tiak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio

dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural pada Partial Least Square (PLS) dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 4 for Windows. Ada dua kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu:

3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran (*Outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Penjelasan lebih lanjut model pengukuran (*outer model*) dengan menggunakan uji *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composit Reliability* adalah:

3.6.1.1 *Convergent Validity*

Convergent validity adalah sejauh mana konstruk konvergen untuk menjelaskan varians indikatornya. *Convergen Validity* dapat dilihat nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator indikatornya. Untuk ukuran dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,60 dengan konstruk yang ingin diukur (Sihombing et al., 2024).

3.6.1.2 *Discriminant Validity*

Discriminant validity digunakan untuk mengukur seberapa jauh suatu konstruk benar benar berbeda dari konstruk lainnya. Pada *discriminant validity*, suatu konstruk dikatakan memiliki validitas yang baik jika nilai AVE $> 0,5$ (Hair, 2023).

3.6.1.3 *Composite Reability*

Uji reabilitas konstruk diukur dengan *composite reability* dan *cronbach's alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika memiliki nilai *composite reliability* diatas 0,70 dan *cronbach's alpha* diatas 0,70 (Sihombing et al., 2024).

3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model) adalah yang disebut inner model atau disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansi penelitian.

3.6.2.1 R-Square

R-square digunakan untuk menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi. Pada umumnya nilai R Square 0.75 (kuat), 0.50 (moderat) dan 0.25 (lemah) (Sihombing et al., 2024).

3.6.2.2 F-Square

Ukuran F Square menunjukkan seberapa besar variable laten eksogen berkontribusi pada variabel laten endogen. Ukuran efek masing masing 0.02 , 0,15 , dan 0,35 menunjukkan efek kecil, sedang dan besar (Kwong-Kay, 2013).

3.6.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis yang digunakan terdiri dari 3 teknik analisis yaitu direct effect, indirect effect, dan total effect yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Direct Effect

Direct effect menggambarkan hubungan yang menghubungkan dua variabel dengan satu panah terlibat (hubungan secara langsung) (Hair, 2023).

2. Indirect Effect

Indirect effect adalah jalur model struktural yang melibatkan urutan hubungan dengan setidaknya melalui satu variabel intervening (Hair, 2023).

Keputusan signifikan atau tidaknya variabel indikator dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai p-value dengan tingkat signifikansi yang kita pilih. Besarnya nilai yang kita pilih biasanya atau secara konvensional ditetapkan sebesar 5% (0,05). Jika nilai hitung lebih besar dari 1,96 maka variabel dikatakan signifikan dan jika tidak maka tidak signifikan, hal ini sama saja p-value lebih kecil 0.05 maka variabel indikator dikatakan signifikan, sedangkan bila p-value lebih besar 0.05 maka variabel indikator dikatakan tidak signifikan (Haryono, 2016).

3. Total Effect

Total effect (pengaruh total) merupakan jumlah dari pengaruh langsung (direct effect) dan pengaruh tidak langsung (indirect effect) suatu variabel bebas terhadap variabel terikat dalam model struktural. Dengan kata lain, total effect mengukur besarnya perubahan variabel Y yang disebabkan oleh kenaikan satu unit pada variabel X, mencakup efek langsung maupun efek jalur melalui mediator (Simarmata et al., 2024).

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Statistik Deskripsi Data

Berdasarkan hasil tabulasi kuesioner yang diterima dapat diketahui karakteristik responden yang akan dibahas dibawah ini meliputi jenis kelamin, usia, jabatan dalam perusahaan setrta lama bekerja di perusahaan. Dalam penelitian ini meliputi data kuesioner yang terdiri dari 8 butir pertanyaan untuk variabel *Work Life Balance* (X1), 10 butir Pertanyaan untuk variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (X2), 10 butir pertanyaan untuk variabel Kepuasan Kerja (Z) dan 10 butir pertanyaan untuk variabel Kinerja Karyawan (Y). Kuesioner ini diberikan kepada 88 orang responden yaitu karyawan tetap di PT Carsurindo Siperkasa sebagai sampel penelitian dan menggunakan *Likert Sumatted Rating* (LSR).

4.1.2 Karakteristik Identitas Responden

1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Laki – Laki	69	78,4%
2.	Perempuan	19	21,6%
Jumlah		88	100

Sumber: Data Primer diolah (2025)

Dari Tabel 4.1 diatas bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah laki – laki sebanyak 69 orang (78,4%) sedangkan perempuan sebanyak 19

orang (21,6%). Maka dalam penelitian ini responden didominasi oleh jenis kelamin laki – laki.

2. Data Responden Berdasarkan usia

Tabel 4.2 Data Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi	Presentase (%)
1.	< 25 Tahun	32	36,36%
2.	25 – 35 Tahun	45	51,14%
3.	36 – 45 Tahun	11	12,50%
4.	> 46 Tahun	0	0
Jumlah		88	100

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Dari tabel 4.2 diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu usia < 25 tahun sebanyak 32 orang (36,36%), yang berusia antara 25 – 35 tahun sebanyak 45 orang (51,14%), yang berusia antara 36 – 45 tahun sebanyak 11 orang (12,50%) dan tidak ada responden yang berusia diatas 46 tahun. Maka dalam penelitian ini responden di dominasi oleh usia antara 25 - 35 tahun.

3. Data Responden Berdasarkan Jabatan

Tabel 4.3 Data Responden Berdasarkan Jabatan

No.	Jabatan	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Tata Usaha	5	5,7%
2.	Gudang	10	11,4%
3.	Produksi	40	45,5%
4.	Teknik	9	10,2%
5.	Personalia	6	6,8%
6.	Operasional	14	15,9%
7.	Keuangan	4	4,5%
Jumlah		88	100

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Dari tabel 4.3 diatas diketahui bahwa jabatan responden dalam penelitian ini terbagi menjadi beberapa divisi seperti tata usaha sebanyak 5 (5,7%) karyawan, bagian gudang sebanyak 10 (11,4%) karyawan, bagian produksi sebanyak 40 (45,5%) karyawan, bagian teknik sebanyak 9 (10,2%) karyawan, bagian personalia sebanyak 6 (6,8%) karyawan, bagian operasional sebanyak 14 (15,9%) karyawan serta bagian keuangan sebanyak 4 (4,5%) karyawan. Maka dapat disimpulkan sebagian besar responden pada penelitian ini didominasi oleh bagian produksi.

4. Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.4 Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No.	Lama Bekerja	Frekuensi	Presentase (%)
1.	< 1 Tahun	19	22%
2.	1 – 3 Tahun	53	60,23%
3.	4 – 6 Tahun	15	17%
4.	> 6 Tahun	1	1,1%
Jumlah		88	100

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Dari tabel 4.4 diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu sudah bekerja selama < 1 tahun sebanyak 19 orang (22%), yang bekerja selama 1 - 3 tahun sebanyak 53 orang (60,23%), yang bekerja selama 4 – 6 tahun sebanyak 15 orang (17%) dan yang telah bekerja diatas 6 tahun sebanyak 1 orang (1,1%). Maka dalam penelitian ini responden di dominasi oleh karyawan yang telah bekerja selama 1 – 3 Tahun.

4.1.3 Deksripsi Variabel Penelitian

4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berikut ini merupakan deksripsi frekuensi dari variabel Kinerja Karyawan yang dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.5 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kinerja Karyawan

NO PERTANYAAN	SS		S		KS		TS		STS		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	22	25,00%	31	35,23%	10	11,36%	24	27,27%	1	1,14%	88	100,00%
2	28	31,82%	44	50,00%	5	5,68%	7	7,95%	4	4,55%	88	100,00%
3	32	36,36%	28	31,82%	17	19,32%	7	7,95%	4	4,55%	88	100,00%
4	43	48,86%	27	30,68%	9	10,23%	7	7,95%	2	2,27%	88	100,00%
5	28	31,82%	36	40,91%	11	12,50%	9	10,23%	4	4,55%	88	100,00%
6	52	59,09%	26	29,55%	5	5,68%	4	4,55%	1	1,14%	88	100,00%
7	37	42,05%	30	34,09%	8	9,09%	12	13,64%	1	1,14%	88	100,00%
8	42	47,73%	28	31,82%	11	12,50%	7	7,95%	0	0,00%	88	100,00%
9	35	39,77%	27	30,68%	14	15,91%	8	9,09%	4	4,55%	88	100,00%
10	38	43,18%	32	36,36%	8	9,09%	6	6,82%	4	4,55%	88	100,00%

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Dari data di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pada butir pernyataan nomor 1, “Saya selalu berusaha memastikan bahwa hasil kerja saya sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan”, sebanyak 22 responden menjawab Sangat Setuju, 31 responden menjawab Setuju, 10 responden menjawab Kurang Setuju, 24 responden menjawab Tidak Setuju, dan 1 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.
2. Pada butir pernyataan nomor 2, “Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kualitas yang baik”, sebanyak 28 responden

menjawab Sangat Setuju, 44 responden menjawab Setuju, 5 responden menjawab Kurang Setuju, 7 responden menjawab Tidak Setuju, dan 4 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.

3. Pada butir pernyataan nomor 3, “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target jumlah yang telah ditentukan”, sebanyak 32 responden menjawab Sangat Setuju, 28 responden menjawab Setuju, 17 responden menjawab Kurang Setuju, 7 responden menjawab Tidak Setuju, dan 4 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.
4. Pada butir pernyataan nomor 4, “Saya sering mendapatkan tugas tambahan karena kinerja saya yang produktif”, sebanyak 43 responden menjawab Sangat Setuju, 27 responden menjawab Setuju, 9 responden menjawab Kurang Setuju, 7 responden menjawab Tidak Setuju, dan 2 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.
5. Pada butir pernyataan nomor 5, “Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan”, sebanyak 28 responden menjawab Sangat Setuju, 36 responden menjawab Setuju, 11 responden menjawab Kurang Setuju, 9 responden menjawab Tidak Setuju, dan 4 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.
6. Pada butir pernyataan nomor 6, “Saya tidak menunda-nunda pekerjaan yang telah diberikan kepada saya”, sebanyak 52 responden menjawab Sangat Setuju, 26 responden menjawab Setuju, 5 responden menjawab Kurang Setuju, 4 responden menjawab Tidak Setuju, dan 1 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.

7. Pada butir pernyataan nomor 7, “Saya selalu menunjukkan dedikasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaan”, sebanyak 37 responden menjawab Sangat Setuju, 30 responden menjawab Setuju, 8 responden menjawab Kurang Setuju, 12 responden menjawab Tidak Setuju, dan 1 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.
8. Pada butir pernyataan nomor 8, “Saya bersedia bekerja lebih keras dan melakukan yang terbaik untuk mendukung tujuan organisasi”, sebanyak 42 responden menjawab Sangat Setuju, 28 responden menjawab Setuju, 11 responden menjawab Kurang Setuju, 7 responden menjawab Tidak Setuju, dan tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju.
9. Pada butir pernyataan nomor 9, “Saya selalu mencari cara cara baru yang lebih efektif untuk menyelesaikan pekerjaan”, sebanyak 35 responden menjawab Sangat Setuju, 27 responden menjawab Setuju, 14 responden menjawab Kurang Setuju, 8 responden menjawab Tidak Setuju, dan 4 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.
10. Pada butir pernyataan nomor 10, “Saya dapat memanfaatkan waktu kerja secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan”, sebanyak 38 responden menjawab Sangat Setuju, 32 responden menjawab Setuju, 8 responden menjawab Kurang Setuju, 6 responden menjawab Tidak Setuju, dan 4 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.

4.1.3.2 Variabel *Work Life Balance* (X1)

Berikut ini merupakan deksripsi frekuensi dari variabel Work Life Balance yang dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.6 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel
Work Life Balance

NO PERTANYAAN	SS		S		KS		TS		STS		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	33	37,50%	29	32,95%	9	10,23%	13	14,77%	4	4,55%	88	100,00%
2	32	36,36%	34	38,64%	9	10,23%	11	12,50%	2	2,27%	88	100,00%
3	31	35,23%	34	38,64%	12	13,64%	7	7,95%	4	4,55%	88	100,00%
4	46	52,27%	25	28,41%	11	12,50%	5	5,68%	1	1,14%	88	100,00%
5	27	30,68%	34	38,64%	11	12,50%	12	13,64%	4	4,55%	88	100,00%
6	39	44,32%	30	34,09%	8	9,09%	9	10,23%	2	2,27%	88	100,00%
7	38	43,18%	31	35,23%	10	11,36%	7	7,95%	2	2,27%	88	100,00%
8	46	52,27%	28	31,82%	8	9,09%	4	4,55%	1	1,14%	88	100,00%

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Dari data di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pada butir pernyataan nomor 1, “Saya dapat membagi waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi”, sebanyak 33 responden menjawab Sangat Setuju, 29 responden menjawab Setuju, 9 responden menjawab Kurang Setuju, 13 responden menjawab Tidak Setuju, dan 4 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.
2. Pada butir pernyataan nomor 2, “Waktu yang saya habiskan bersama keluarga tidak terganggu oleh urusan pekerjaan”, sebanyak 32 responden menjawab Sangat Setuju, 34 responden menjawab Setuju, 9 responden menjawab Kurang Setuju, 11 responden menjawab Tidak Setuju, dan 2 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.
3. Pada butir pernyataan nomor 3, “Saya tetap mampu menjaga emosi positif meskipun pekerjaan sedang padat”, sebanyak 31 responden menjawab Sangat Setuju, 34 responden menjawab Setuju, 12 responden menjawab

Kurang Setuju, 7 responden menjawab Tidak Setuju, dan 4 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.

4. Pada butir pernyataan nomor 4, “Saya merasa bahagia menjalani aktivitas pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang” sebanyak 46 responden menjawab Sangat Setuju, 25 responden menjawab Setuju, 11 responden menjawab Kurang Setuju, 5 responden menjawab Tidak Setuju, dan 1 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.
5. Pada butir pernyataan nomor 5, “Saya jarang merasa kelelahan fisik akibat pekerjaan yang berlebihan”, sebanyak 27 responden menjawab Sangat Setuju, 34 responden menjawab Setuju, 11 responden menjawab Kurang Setuju, 12 responden menjawab Tidak Setuju, dan 4 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.
6. Pada butir pernyataan nomor 6, “Saya merasa sehat secara fisik dan mental dalam menjalani aktivitas sehari-hari”, sebanyak 39 responden menjawab Sangat Setuju, 30 responden menjawab Setuju, 8 responden menjawab Kurang Setuju, 9 responden menjawab Tidak Setuju, dan 2 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.
7. Pada butir pernyataan nomor 7, “Saya merasa puas dengan kemampuan saya menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi”, sebanyak 38 responden menjawab Sangat Setuju, 31 responden menjawab Setuju, 10 responden menjawab Kurang Setuju, 7 responden menjawab Tidak Setuju, dan 2 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.
8. Pada butir pernyataan nomor 8, “Saya puas terhadap waktu yang tersedia untuk keluarga, hobi, atau aktivitas sosial meskipun saya punya pekerjaan

yang harus diselesaikan”, sebanyak 46 responden menjawab Sangat Setuju, 28 responden menjawab Setuju, 8 responden menjawab Kurang Setuju, 4 responden menjawab Tidak Setuju, dan 1 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.

4.1.3.3 Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (X2)

Berikut ini merupakan deksripsi frekuensi dari variabel *Organizational Citizenship Behaviour* yang dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.7 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel *Organizational Citizenship Behaviour*

NO PERTANYAAN	SS		S		KS		TS		STS		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	23	26,14%	35	39,77%	16	18,18%	9	10,23%	5	5,68%	88	100,00%
2	34	38,64%	42	47,73%	5	5,68%	6	6,82%	1	1,14%	88	100,00%
3	33	37,50%	28	31,82%	12	13,64%	10	11,36%	5	5,68%	88	100,00%
4	36	40,91%	37	42,05%	11	12,50%	3	3,41%	1	1,14%	88	100,00%
5	41	46,59%	30	34,09%	11	12,50%	4	4,55%	2	2,27%	88	100,00%
6	48	54,55%	31	35,23%	4	4,55%	2	2,27%	3	3,41%	88	100,00%
7	33	37,50%	36	40,91%	9	10,23%	7	7,95%	3	3,41%	88	100,00%
8	41	46,59%	35	39,77%	5	5,68%	5	5,68%	2	2,27%	88	100,00%
9	30	34,09%	47	53,41%	6	6,82%	2	2,27%	3	3,41%	88	100,00%
10	50	56,82%	23	26,14%	9	10,23%	4	4,55%	2	2,27%	88	100,00%

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Dari data di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pada butir pernyataan nomor 1, “Saya bersedia membantu rekan kerja yang kesulitan tanpa diminta atasan”, sebanyak 23 responden menjawab Sangat Setuju, 35 responden menjawab Setuju, 16 responden menjawab Kurang Setuju, 9 responden menjawab Tidak Setuju, dan 5 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.

2. Pada butir pernyataan nomor 2, “Saya tidak ragu meluangkan waktu untuk membantu rekan kerja yang butuh dukungan”, sebanyak 34 responden menjawab Sangat Setuju, 42 responden menjawab Setuju, 5 responden menjawab Kurang Setuju, 6 responden menjawab Tidak Setuju, dan 1 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.
3. Pada butir pernyataan nomor 3, “Saya selalu datang tepat waktu sesuai dengan ketentuan organisasi”, sebanyak 33 responden menjawab Sangat Setuju, 28 responden menjawab Setuju, 12 responden menjawab Kurang Setuju, 10 responden menjawab Tidak Setuju, dan 5 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.
4. Pada butir pernyataan nomor 4, “Saya menyelesaikan pekerjaan dengan rapi dan teliti”, sebanyak 36 responden menjawab Sangat Setuju, 37 responden menjawab Setuju, 11 responden menjawab Kurang Setuju, 3 responden menjawab Tidak Setuju, dan 1 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.
5. Pada butir pernyataan nomor 5, “Saya tidak mudah mengeluh meskipun menghadapi situasi kerja yang kurang menyenangkan”, sebanyak 41 responden menjawab Sangat Setuju, 30 responden menjawab Setuju, 11 responden menjawab Kurang Setuju, 4 responden menjawab Tidak Setuju, dan 2 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.
6. Pada butir pernyataan nomor 6, “Saya menunjukkan sikap profesional ketika menghadapi kritik atau perbedaan pendapat”, sebanyak 48 responden menjawab Sangat Setuju, 31 responden menjawab Setuju, 4 responden menjawab Kurang Setuju, 2 responden menjawab Tidak Setuju, dan 3 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.

7. Pada butir pernyataan nomor 7, “Saya menjaga sikap sopan saat berkomunikasi dengan rekan kerja maupun atasan”, sebanyak 33 responden menjawab Sangat Setuju, 36 responden menjawab Setuju, 9 responden menjawab Kurang Setuju, 7 responden menjawab Tidak Setuju, dan 3 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.
8. Pada butir pernyataan nomor 8, “Saya sering meminta pendapat atau masukan dari rekan kerja sebagai bentuk rasa hormat”, sebanyak 41 responden menjawab Sangat Setuju, 35 responden menjawab Setuju, 5 responden menjawab Kurang Setuju, 5 responden menjawab Tidak Setuju, dan 2 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.
9. Pada butir pernyataan nomor 9, “Saya selalu menjaga nama baik perusahaan, baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja”, sebanyak 30 responden menjawab Sangat Setuju, 47 responden menjawab Setuju, 6 responden menjawab Kurang Setuju, 2 responden menjawab Tidak Setuju, dan 3 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.
10. Pada butir pernyataan nomor 10, “Saya aktif menyampaikan ide atau saran untuk kemajuan organisasi”, sebanyak 50 responden menjawab Sangat Setuju, 23 responden menjawab Setuju, 9 responden menjawab Kurang Setuju, 4 responden menjawab Tidak Setuju, dan 2 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.

4.1.3.4 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Berikut ini merupakan deksripsi frekuensi dari variabel Kepuasan Kerja yang dirangkum pada tabel berikut:

**Tabel 4.8 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel
Kepuasan Kerja**

NO PERTANYAAN	SS		S		KS		TS		STS		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	41	46,59%	32	36,36%	9	10,23%	4	4,55%	2	2,27%	88	100,00%
2	41	46,59%	34	38,64%	7	7,95%	4	4,55%	2	2,27%	88	100,00%
3	35	39,77%	25	28,41%	16	18,18%	9	10,23%	3	3,41%	88	100,00%
4	45	51,14%	29	32,95%	9	10,23%	4	4,55%	1	1,14%	88	100,00%
5	37	42,05%	34	38,64%	9	10,23%	5	5,68%	3	3,41%	88	100,00%
6	49	55,68%	29	32,95%	5	5,68%	3	3,41%	2	2,27%	88	100,00%
7	41	46,59%	28	31,82%	11	12,50%	8	9,09%	0	0,00%	88	100,00%
8	47	53,41%	24	27,27%	10	11,36%	5	5,68%	2	2,27%	88	100,00%
9	42	47,73%	23	26,14%	9	10,23%	10	11,36%	4	4,55%	88	100,00%
10	45	51,14%	26	29,55%	9	10,23%	3	3,41%	5	5,68%	88	100,00%

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Dari data di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pada butir pernyataan nomor 1, “Saya merasa puas dengan jenis pekerjaan yang saya lakukan saat ini”, sebanyak 41 responden menjawab Sangat Setuju, 32 responden menjawab Setuju, 9 responden menjawab Kurang Setuju, 4 responden menjawab Tidak Setuju, dan 2 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.
2. Pada butir pernyataan nomor 2, “Pekerjaan saya membuat saya merasa berkembang secara pribadi dan profesional”, sebanyak 41 responden menjawab Sangat Setuju, 34 responden menjawab Setuju, 7 responden menjawab Kurang Setuju, 4 responden menjawab Tidak Setuju, dan 2 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.
3. Pada butir pernyataan nomor 3, “Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya”, sebanyak 35 responden menjawab Sangat Setuju, 25 responden menjawab Setuju, 16 responden menjawab

Kurang Setuju, 9 responden menjawab Tidak Setuju, dan 3 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.

4. Pada butir pernyataan nomor 4, “Sistem penghargaan di tempat kerja saya mendorong saya untuk bekerja lebih baik”, sebanyak 45 responden menjawab Sangat Setuju, 29 responden menjawab Setuju, 9 responden menjawab Kurang Setuju, 4 responden menjawab Tidak Setuju, dan 1 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.
5. Pada butir pernyataan nomor 5, “Saya merasa memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuan saya di tempat kerja”, sebanyak 37 responden menjawab Sangat Setuju, 34 responden menjawab Setuju, 9 responden menjawab Kurang Setuju, 5 responden menjawab Tidak Setuju, dan 3 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.
6. Pada butir pernyataan nomor 6, “Saya puas dengan kesempatan yang diberikan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan saya”, sebanyak 49 responden menjawab Sangat Setuju, 29 responden menjawab Setuju, 5 responden menjawab Kurang Setuju, 3 responden menjawab Tidak Setuju, dan 2 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.
7. Pada butir pernyataan nomor 7, “Saya merasa atasan saya bersikap adil dalam mendengarkan dan mempertimbangkan pendapat saya”, sebanyak 41 responden menjawab Sangat Setuju, 28 responden menjawab Setuju, 11 responden menjawab Kurang Setuju, 8 responden menjawab Tidak Setuju, dan tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju.
8. Pada butir pernyataan nomor 8, “Saya puas dengan cara atasan saya memberikan arahan dan bimbingan”, sebanyak 47 responden menjawab

Sangat Setuju, 24 responden menjawab Setuju, 10 responden menjawab Kurang Setuju, 5 responden menjawab Tidak Setuju, dan 2 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.

9. Pada butir pernyataan nomor 9, “Saya merasa nyaman bekerja sama dengan rekan kerja saya”, sebanyak 42 responden menjawab Sangat Setuju, 23 responden menjawab Setuju, 9 responden menjawab Kurang Setuju, 10 responden menjawab Tidak Setuju, dan 4 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.
10. Pada butir pernyataan nomor 10, “Rekan kerja saya mendukung saya dalam menyelesaikan tugas”, sebanyak 45 responden menjawab Sangat Setuju, 26 responden menjawab Setuju, 9 responden menjawab Kurang Setuju, 3 responden menjawab Tidak Setuju, dan 5 responden menjawab Sangat Tidak Setuju.

4.2 Analisis Data

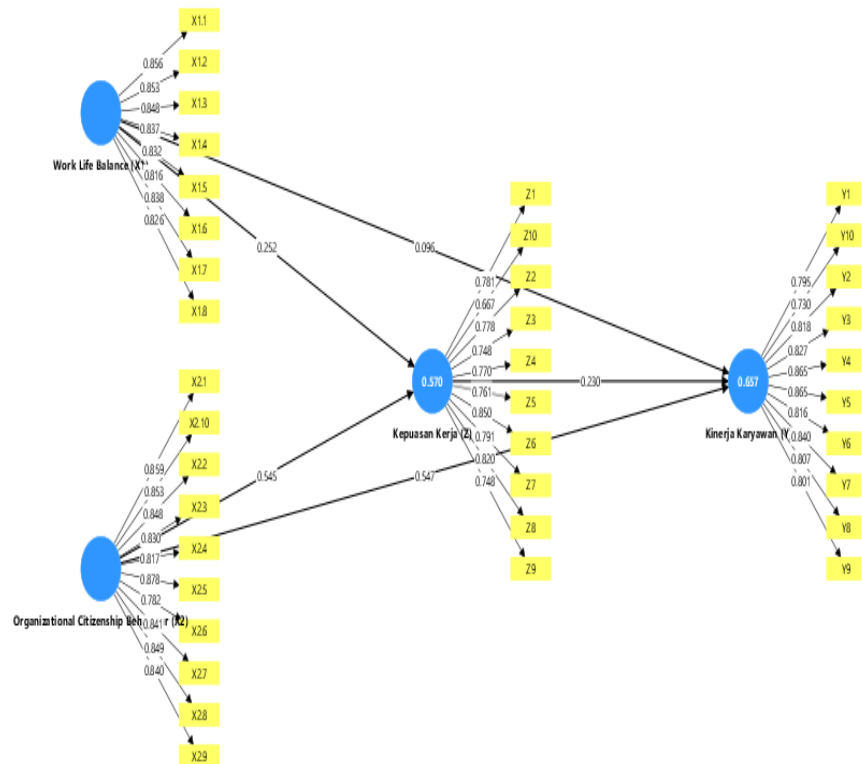
4.2.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis model pengukuran (*outer model*) menggunakan 2 pengujian, yaitu validitas dan reabilitas konstruk (*konstruk reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*diskriminant validity*).

4.2.1.1 Construct Reliability and Validity

Construct Reliability and Validity adalah cara untuk menilai kehandalan sebuah konstruk. Kehandalan skor konstruk harus mencapai tingkat yang memadai. Uji validitas dilakukan untuk menilai sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur hal yang seharusnya diukur. Indikator dianggap valid jika

memiliki nilai outer loading $> 0,6$ (Sihombing et al., 2024). Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.



Gambar 4.1 *Graphical Output Loading Factor*

Hasil pengolahan dengan SmartPLS 4.0 dapat dilihat pada gambar 4.1 nilai outer model antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi convergent validity karena indikator memiliki nilai validitas diatas 0,6. Pada gambar 4.1 menunjukkan nilai korelasi variable *Work Life Balance*, *Organizational Citizenship Behaviour*, Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa nilai diatas berada di atas 0,6 sehingga konstruk pada variabel tidak ada yang dieleminasi dari model.

Tabel 4.9 *Hasil Outer Loading*

	Work Life Balance (X1)	Organizational Citizenship Behaviour (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
X1.1	0.856			
X1.2	0.853			

X1.3	0.848			
X1.4	0.837			
X1.5	0.832			
X1.6	0.816			
X1.7	0.838			
X1.8	0.826			
X2.1		0.859		
X2.10		0.853		
X2.2		0.848		
X2.3		0.830		
X2.4		0.817		
X2.5		0.878		
X2.6		0.782		
X2.7		0.841		
X2.8		0.849		
X2.9		0.840		
Y1			0.795	
Y10			0.730	
Y2			0.818	
Y3			0.827	
Y4			0.865	
Y5			0.865	
Y6			0.816	
Y7			0.840	
Y8			0.807	
Y9			0.801	
Z1				0.781
Z10				0.667
Z2				0.778
Z3				0.748
Z4				0.770
Z5				0.761
Z6				0.850
Z7				0.791
Z8				0.820
Z9				0.748

Sumber: Hasil Olahan SEM – PLS,2025

Berdasarkan table 4.9 hasil perhitungan dan pengujian validitas *outer loading* di atas diperoleh hasil bahwa dari pengujian item penelitian yang dilakukan kepada 88 orang responden diperoleh hasil bahwa item pernyataan pada variabel

Work Life Balance, *Organizational Citizenship Behavior*, , Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja memenuhi standar validitas yaitu nilai di atas 0.6 untuk beberapa item pertanyaan dalam penelitian.

Uji realibilitas kontruk dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan satu item pernyataan reliabel, maka nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliable* harus $> 0,7$ (Sihombing et al., 2024). Berikut ini hasil pengujian *cronbach alpha*

Tabel 4.10 Hasil Cronbach's Alpha

	<i>Cronbach's Alpha</i>
Work Life Balance (X1)	0,940
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X2)	0,954
Kinerja Karyawan (Y)	0,945
Kepuasan Kerja (Z)	0,925

Sumber: Hasil Olahan SEM – PLS,2025

Berdasarkan tabel 4.10 diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Cronbach Alpa* semua variabel telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6, berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dalam memenuhi asumsi pengujian reliabilitas. Berikut ini hasil pengujian *composite reliability* :

Tabel 4.11 Hasil Composite Reliability

	<i>Composite Reliability</i>
Work Life Balance (X1)	0,941
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X2)	0,954
Kinerja Karyawan (Y)	0,946
Kepuasan Kerja (Z)	0,930

Sumber: Hasil Olahan SEM – PLS,2025

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Composite Reliability* semua variabel telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6, berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dalam memenuhi asumsi pengujian reliabilitas. Dan variable Work Life Balance, *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja karyawan, dan Kepuasan Kerja memenuhi asumsi reliabilitas.

4.2.1.2 Discriminant Validity

Validitas diskriminan adalah suatu ujian dapat melakukan untuk diukur perbedaan dari dua variabel yang kemiripan dengan konseptual. Validitas diksriminan di nilai berdasarkan nilai AVE dengan korelasi antar konstruk atau variabel laten. Variabel laten dikatakan memiliki validitas diksriminan yang tinggi jika nilai AVE (*Average Variance Extracted*) direkomendasikan $> 0,5$.

Tabel 4.12 Hasil Average Variance Extracted

	AVE (<i>Average Variance Extracted</i>)
Work Life Balance (X1)	0,703
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X2)	0,706
Kinerja Karyawan (Y)	0,668
Kepuasan Kerja (Z)	0,597

Sumber: Hasil Olahan SEM – PLS,2025

Berdasarkan tabel 4.12 diatas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,5 berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa variabel penelitian memenuhi kriteria pengujian validitas diksriman, oleh karena itu variabel *Work Life Balance*, *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja karyawan, dan Kepuasan Kerja telah memenuhi asumsi pengujian validitas diksriminan.

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

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: *R-Square*, *F-Square* dan *Hypothesis Test*. Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 *R Square*

R-square digunakan untuk menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi. (Sihombing et al., 2024).

Pada umumnya nilai R Square :

1. Jika nilai (adjusted) = 0,75, model adalah substansial (kuat).
2. Jika nilai (adjusted) = 0,50, model adalah moderate (sedang).
3. Jika nilai (adjusted) = 0,25, model adalah lemah (buruk).

Tabel 4.13 Hasil *R Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0,570	0,560
Kinerja Karyawan (Y)	0,657	0,645

Sumber: Hasil Olahan SEM – PLS, 2025

Kesimpulan :

1. R-Square = 0,570, R-Square Adjusted = 0,560. Artinya, variabel-variabel yang digunakan dalam model ini mampu menjelaskan Kepuasan Kerja sebesar 56%. Dengan demikian, model ini tergolong Moderate dalam menjelaskan variabel Kepuasan Kerja
2. R-Square = 0,657, R-Square Adjusted = 0,645. Artinya, variabel-variabel yang digunakan dalam model ini mampu menjelaskan Kinerja Karyawan sebesar 64,5%. Dengan demikian, model ini tergolong Moderate dalam menjelaskan variabel Kinerja Karyawan.

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) (Kwong-Kay, 2013). Kriteria penarikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Jika nilai F sebesar 0,02 maka terdapat efek yang kecil (lemah).
2. Jika nilai F sebesar 0,15 maka terdapat efek yang sedang.
3. Jika nilai F sebesar 0,35 maka terdapat efek yang besar (kuat).

Tabel 4.14 Hasil *F Square*

	<i>Work Life Balance (X1)</i>	<i>Organizational Citizenship Behaviour (X2)</i>	Kinerja Karyawan (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
<i>Work Life Balance (X1)</i>			0.011	0.062
<i>Organizational Citizenship Behaviour (X2)</i>			0.284	0,290
Kinerja Karyawan (Y)				
Kepuasan Kerja (Z)			0.066	

Sumber: Hasil Olahan SEM-PLS, 2025

Kesimpulan :

1. Variabel *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai 0,011. Nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan adalah rendah. Artinya, *Work Life Balance* hanya memberikan pengaruh yang sangat kecil terhadap peningkatan Kinerja Karyawan.
2. Variabel *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai 0,062. Nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh *Work Life Balance* terhadap

Kepuasan Kerja adalah rendah. Artinya, *Work Life Balance* masih memberikan kontribusi, tetapi pengaruhnya relatif kecil terhadap peningkatan Kepuasan Kerja.

3. Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai 0,284. Nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan adalah sedang (moderate). Artinya, *Organizational Citizenship Behaviour* cukup berperan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan.
4. Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai 0,290. Nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kepuasan Kerja adalah sedang (moderate). Artinya, *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki peran yang cukup besar dalam meningkatkan Kepuasan Kerja.
5. Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai 0,066. Nilai ini menunjukkan efek rendah, artinya pengaruhnya terhadap peningkatan Kinerja Karyawan relatif kecil.

4.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini bertujuan untuk menghitung koefisien jalur dalam model struktural dan menguji signifikansi dari semua hubungan atau hipotesis yang diajukan. Terdapat tiga tahapan analisis dalam pengujian hipotesis tersebut, antara lain: *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect*.

4.2.3.1 Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Tujuan analisis *direct effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap

variabel yang dipengaruhi (endogen) Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) adalah sebagai berikut:

1. 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.
2. 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.

Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan dan jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan.

Tabel 4.15 Hasil Pengaruh Langsung

	T - Statistic	P - Values
<i>Work Life Balance</i> (X1) -> Kinerja Karyawan (y)	0.648	0.494
<i>Work Life Balance</i> (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	2.074	0.038
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	3.936	0.000
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	4.417	0.000
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	1.542	0.123

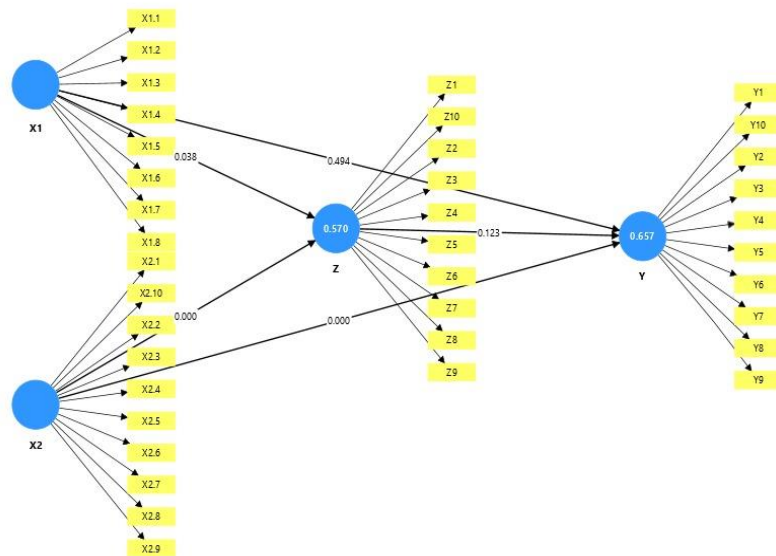
Sumber: Hasil Olahan SEM-PLS, 2025

Berdasarkan data yang terdapat dalam di atas mengenai pengaruh langsung (Direct Effect), berikut adalah penjelasan terkait hubungan antar variabel yang telah dianalisis :

1. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,648. Nilai probabilitas (P-Values) sebesar 0,494 >

0,05 menunjukkan bahwa pengaruh ini tidak signifikan. Artinya, secara statistik, Work Life Balance belum terbukti mempengaruhi Kinerja Karyawan secara langsung

2. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 2,074. Nilai P-Values sebesar $0,038 < 0,05$ menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan. Artinya, semakin baik *Work Life Balance*, maka semakin meningkat Kepuasan Kerja
3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 3,936. Nilai P-Values sebesar $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan. Artinya, semakin baik *Organizational Citizenship Behaviour*, maka semakin meningkat Kinerja Kerja
4. Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 4,417. Nilai P-Values sebesar $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan. Artinya, semakin tinggi OCB, maka semakin meningkat Kepuasan Kerja
5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 1,542. Nilai P-Values sebesar $0,123 > 0,05$ menunjukkan bahwa pengaruh ini tidak signifikan. Artinya, secara statistik, Kepuasan Kerja belum terbukti mempengaruhi Kinerja Karyawan secara langsung.



Gambar 4.2 Hasil Path Analysis

4.2.3.2 Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediiasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator).

Tabel 4.16 Hasil Pengaruh Tidak Langsung

	T – Statistics ($ 0/STDEV $)	P-Values
Work Life Balance (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	1.212	0.226
	T – Statistics ($ 0/STDEV $)	P-Values
Organizational Citizenship Behaviour (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	1.362	0.173

Sumber: Hasil Olahan SEM-PLS, 2025

Berdasarkan data yang terdapat dalam di atas mengenai pengaruh tidak langsung (Indirect Effect), berikut adalah penjelasan terkait hubungan antar variabel yang telah dianalisis :

1. Tidak terdapat pengaruh signifikan antara *Work Life Balance* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Z), karena nilai P value sebesar $0.226 > 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan secara signifikan.
2. Tidak terdapat pengaruh signifikan antara *Organizational Citizenship Behaviour* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Z), karena nilai P value sebesar $0.173 > 0.05$. Artinya, Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan secara signifikan.

4.2.3.3 Pengujian Pengaruh Total (*Total Effect*)

Pengaruh total (total effect) merupakan total dari pengaruh langsung (direct effect) dan pengaruh tidak langsung (indirect effect).

Tabel 4.17 Hasil *Total Effect*

	T - Statistic	P - Values
<i>Work Life Balance</i> (X1) -> Kinerja Karyawan (y)	1.222	0.222
<i>Work Life Balance</i> (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	2.074	0.038
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	6.062	0.000
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	4.417	0.000
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	1.542	0.123

Sumber: Hasil Olahan SEM-PLS, 2025

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung (direct effect) pada Tabel 4.17, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai *T-Statistic* sebesar 1.222 dengan *P-Values* $0.222 > 0.05$, yang menunjukkan bahwa Work Life Balance tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2. Pengaruh Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai *T-Statistic* sebesar 2.074 dengan *P-Values* $0.038 < 0.05$, yang menunjukkan bahwa Work Life Balance berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
3. Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai *T-Statistic* sebesar 6.062 dengan *P-Values* $0.000 < 0.05$, yang menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behaviour berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4. Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai *T-Statistic* sebesar 4.417 dengan *P-Values* $0.000 < 0.05$, yang menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behaviour berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai *T-Statistic* sebesar 1.542 dengan *P-Values* $0.123 > 0.05$, yang menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, variabel *work life balance* memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,648 dengan nilai p-values sebesar 0,494 ($>0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa secara statistik, *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, meskipun ada hubungan positif secara arah koefisien, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi belum terbukti memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Carsurindo siperkasa.

Namun, beberapa penelitian sebelumnya menemukan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Misalnya, penelitian Arifin & Muharto (2022) yang menunjukkan bahwa *work life balance* memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. *Work life balance* yang baik dapat langsung meningkatkan motivasi, konsentrasi, dan produktivitas, sehingga kinerja karyawan terdorong secara signifikan. Sementara itu pada PT. Carsurindo Siperkasa, masih terdapat *work life balance* yang belum baik. Tingginya beban kerja, jam kerja yang panjang, dan minimnya kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi membuat karyawan tidak memiliki waktu dan energi yang cukup untuk mengelola aktivitas di luar pekerjaan. Kondisi ini berpotensi menyebabkan kelelahan dan penurunan fokus, sehingga kinerja tidak maksimal. Namun, temuan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja mengindikasikan bahwa meskipun kondisi keseimbangan hidup karyawan belum ideal, terdapat faktor lain yang lebih dominan memengaruhi kinerja mereka. Faktor tersebut bisa mencakup sistem manajemen

kinerja, motivasi intrinsik, dukungan manajerial, atau faktor organisasi lain. Dengan demikian, perusahaan perlu meninjau kembali faktor-faktor tersebut secara komprehensif, agar kinerja karyawan dapat meningkat secara signifikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh arumningtyas & trisafidaningsih (2021) dan rachmawati & heru susanto (2024) yang menyatakan bahwa work life balance tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.2 Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational citizenship behaviour* (ocb) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien jalur sebesar 3,936 dan p-values sebesar 0,000 ($<0,05$). Ini menunjukkan bahwa secara statistik, *organizational citizenship behaviour* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini dapat dijelaskan bahwa *organizational citizenship behaviour* berhubungan erat dengan peningkatan kinerja karena perilaku sukarela karyawan yang melebihi tuntutan formal pekerjaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. Ketika karyawan memiliki kesadaran untuk membantu, berinisiatif, serta menunjukkan loyalitas terhadap organisasi, maka koordinasi antarindividu dan tim menjadi lebih lancar. Semakin tinggi tingkat OCB dalam suatu organisasi, semakin kecil pula kemungkinan terjadinya hambatan kerja dan semakin besar peluang tercapainya peningkatan kinerja (Dewani & Swatantra 2024). Karyawan dengan tingkat ocb tinggi biasanya menunjukkan kepedulian terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan, bukan hanya pada tugas

pribadinya. Sikap proaktif, rasa tanggung jawab, dan kemauan membantu rekan kerja dapat memperlancar alur kerja, mengurangi hambatan, serta meningkatkan sinergi antaranggota tim. Kondisi ini pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian target perusahaan secara lebih efektif. Dapat disimpulkan bahwa peningkatan ocb merupakan salah satu strategi kunci untuk mendorong kinerja karyawan. Kondisi ini juga terlihat pada PT. Carsurindo Siperkasa, di mana adanya perilaku saling membantu dan kepedulian antar karyawan dapat mempercepat penyelesaian pekerjaan, terutama dalam menghadapi target produksi. PT. Carsurindo siperkasa dapat mendorong perilaku ini melalui pembinaan sikap kerja, pemberian penghargaan atas kontribusi sukarela, membangun budaya kerja yang kolaboratif, dan menciptakan iklim kerja yang menghargai partisipasi aktif karyawan. Dengan adanya lingkungan kerja yang mendukung ocb, karyawan cenderung memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang berkelanjutan dan optimal bagi organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nasution & Rahayu (2023), Farisi et al. (2024), Ummah (2019), Prayogi et al. (2021), dan Pangkerego (2023) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behaviour* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.3 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* (wlb) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien jalur sebesar 2,074 dan p-values sebesar 0,038 ($<0,05$). Artinya, semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. *Work life balance* mencakup kemampuan

karyawan untuk membagi waktu, energi, dan perhatian secara seimbang antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi atau keluarga, tanpa menimbulkan konflik yang berkepanjangan. Menurut Hariri (2024) ketika karyawan dapat menjaga keseimbangan hidup dan pekerjaan, mereka akan merasa lebih puas karena kebutuhan pribadi maupun profesional terpenuhi secara proporsional. Perasaan puas ini timbul dari keyakinan bahwa perusahaan tidak hanya menuntut produktivitas, tetapi juga memberi ruang bagi kesejahteraan karyawan.

Karyawan PT. Carsurindo siperkasa yang memiliki *work life balance* yang baik akan mampu mengelola waktu dan energi secara seimbang sehingga tuntutan pekerjaan tidak mengganggu kehidupan pribadi, dan sebaliknya. Kondisi ini menciptakan suasana psikologis yang lebih stabil, mengurangi stres, dan membuat karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan. Perasaan dihargai tersebut akan memperkuat persepsi bahwa pekerjaannya layak dipertahankan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

Temuan ini selaras dengan penelitian Susanto (2022) yang menemukan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana karyawan yang memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini terjadi karena mereka merasa lebih mampu mengatur waktu, menghindari konflik peran, dan memiliki kontrol terhadap kehidupannya. Penelitian Octora et al. (2023) juga menunjukkan bahwa *work life balance* yang baik dapat meminimalkan kelelahan emosional dan meningkatkan keterlibatan kerja, sehingga pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mandagi & Wijono (2023), Nurhasan & Poltak Sinambela (2025) dan Syifa Fadilla & Allya Roosallyn Assyofa (2022) dan Dewi & Suwandana (2016) yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.3.4 Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* Terhadap

Kepuasan Kerja

Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 4,417 dengan nilai P-Values sebesar 0,000 ($< 0,05$), yang menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan. Artinya, semakin tinggi tingkat OCB yang dimiliki karyawan, maka semakin meningkat pula kepuasan kerja yang dirasakan. Perilaku OCB seperti membantu rekan kerja tanpa diminta, menjaga hubungan baik antarpegawai, serta mendukung pencapaian tujuan bersama memberikan dukungan moril kepada tim ketika menghadapi target yang ketat. Perilaku ini tidak hanya memperlancar pekerjaan, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang lebih positif, sehingga karyawan merasa dihargai, diakui kontribusinya, dan lebih nyaman bekerja. Rasa dihargai inilah yang menjadi salah satu faktor utama meningkatnya kepuasan kerja (Aziz & Kusmaryani 2024).

Berdasarkan hasil penelitian, karyawan PT. Carsurindo Siperkasa juga menunjukkan perilaku sukarela dalam membantu rekan kerja meskipun bukan tanggung jawab utamanya. Perilaku sukarela ini mampu menumbuhkan hubungan interpersonal yang positif, menumbuhkan rasa saling percaya, dan meminimalkan ketegangan kerja. Kondisi ini menggambarkan bahwa budaya kerja di Carsurindo sudah terbentuk cukup solid, di mana karyawan tidak hanya berfokus pada

kepentingan individu, tetapi juga memiliki kesadaran untuk mendukung keberhasilan tim. Hal tersebut memberikan rasa aman secara psikologis bagi karyawan, karena mereka tahu bahwa beban kerja dapat ditopang bersama. Rasa aman dan dukungan tim inilah yang pada akhirnya menumbuhkan perasaan puas dalam bekerja, karena karyawan merasa dihargai, tidak bekerja sendiri, dan menjadi bagian penting dari organisasi.

Penelitian sebelumnya juga menguatkan temuan ini. Misalnya, Fadillah (2024) , Zahra & Siregar (2023) dan Naimah et al. (2022) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behaviour* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 1,542 dengan nilai P-Values sebesar 0,123 (>0.05). Hal ini berarti pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan tidak signifikan secara statistik. Dengan kata lain, meskipun terdapat kecenderungan bahwa peningkatan kepuasan kerja diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan.

Namun, beberapa penelitian sebelumnya justru menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Misalnya, penelitian Ratna & Abdul Halim (2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang tinggi, rasa tanggung jawab yang besar, serta komitmen yang kuat terhadap organisasi, sehingga berusaha memberikan hasil kerja terbaik. Namun hasil uji statistik pada PT Carsurindo belum cukup kuat untuk menyatakan adanya pengaruh

langsung yang signifikan. Kondisi nyata di PT Carsurindo memperlihatkan bahwa sebagian karyawan merasa kurang dihargai akibat sistem penghargaan yang belum memadai, jalur promosi jabatan yang tidak jelas, serta minimnya fasilitas untuk pengembangan kompetensi. Meskipun demikian, sebagian besar karyawan tetap melaksanakan tugas sesuai standar yang telah ditetapkan karena dorongan rutinitas dan kewajiban pekerjaan, bukan karena tingginya kepuasan kerja. Akibatnya, walaupun kepuasan kerja rendah, kinerja tetap berada pada tingkat yang relatif sama, sehingga secara statistik hubungan antara keduanya menjadi tidak signifikan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Hermawan (2025) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan apabila faktor-faktor seperti motivasi, disiplin kerja, atau beban kerja lebih dominan memengaruhi hasil kerja. Beberapa penelitian lain seperti Tarjo (2019) dan Khoregia et al (2023) yang menyakatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.6 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan pada PT. Carsurindo Siperkasa secara signifikan, dengan nilai P-value sebesar 0,226 ($>0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun *work life balance* karyawan berada pada tingkat tertentu, hal tersebut tidak secara otomatis meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian berdampak pada kinerja.

Namun, beberapa penelitian sebelumnya justru menemukan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh *work life balance* (wlb) terhadap

kinerja karyawan. Misalnya, Wirtadipura & Sumarjo (2025) dalam jurnal ilmiah manajemen, bisnis dan kewirausahaan membuktikan bahwa wlb memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja, kemudian kepuasan kerja juga berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan dan mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan wlb kinerja terbukti kuat. Berbeda dengan temuan di PT Carsurindo Siperkasa, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator signifikan antara WLB dan kinerja. Meskipun kondisi *work life balance* karyawan berada pada tingkat tertentu, hal tersebut belum secara otomatis meningkatkan kepuasan kerja, sehingga tidak berdampak pada peningkatan kinerja. Kondisi nyata di PT Carsurindo memperlihatkan bahwa sebagian karyawan merasa kurang dihargai akibat sistem penghargaan yang belum memadai, jalur promosi jabatan tidak jelas, dan minimnya fasilitas pengembangan kompetensi. Akibatnya, meskipun beban kerja seimbang, kepuasan kerja tidak cukup kuat untuk mendorong peningkatan kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja sebagai mediator memerlukan kontribusi dari berbagai aspek tidak hanya keseimbangan waktu, tetapi juga pemenuhan kebutuhan psikologis dan profesional karyawan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Sari (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berperan sebagai mediator apabila faktor pendukung *work life balance* dan kinerja karyawan tidak terpenuhi secara memadai dan juga penelitian oleh J. A. Pratiwi & Fatoni (2023) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan.

4.3.7 Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational citizenship behaviour* (OCB) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dengan nilai *P value* sebesar $0,173 > 0,05$. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan memiliki perilaku sukarela yang melebihi tuntutan pekerjaan, seperti membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja, atau mendukung kebijakan perusahaan, hal tersebut tidak secara langsung meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja.

Namun, sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap kinerja karyawan. Sebagai contoh, penelitian oleh Yulianti Selan et al. (2023), dijelaskan secara sistematis bahwa OCB memiliki pengaruh positif dan bermakna terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja, dan kepuasan kerja mampu menjadi variabel mediasi yang efektif dalam menghubungkan OCB dengan kinerja karyawan. Berbeda dengan temuan di PT Carsurindo Siperkasa, hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB tidak memediasi pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja secara signifikan. Meskipun karyawan menunjukkan perilaku ekstra yang sukarela seperti membantu rekan kerja atau menjaga lingkungan kerja tidak serta-merta berdampak pada peningkatan kepuasan kerja, apalagi pada kinerja. Hal ini terjadi kemungkinan karena kontribusi ekstra tersebut tidak mendapatkan apresiasi atau dukungan manajerial yang memadai di PT Carsurindo. Dengan kata lain, perilaku tambahan itu justru bisa terasa sebagai beban tambahan atau kewajiban

moral, sehingga tidak meningkatkan rasa puas karyawan. Akibatnya, kepuasan kerja gagal berfungsi sebagai jembatan efektif dalam meneruskan pengaruh OCB menjadi peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Puspa & Sukei (2024) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh signifikan kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh organizational citizenship behaviour terhadap kinerja karyawan.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dibahas pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa sebagian besar dari hasil penelitian berpengaruh signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Simpulan yang dapat diambil dari hasil analisis adalah :

1. Berdasarkan hasil penelitian *Work Life Balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Artinya, *Work Life Balance* belum terbukti memengaruhi Kinerja Karyawan secara langsung karena tingginya beban kerja, jam kerja panjang, dan minimnya kebijakan pendukung keseimbangan kerja dan kehidupan di PT. Carsurindo Siperkasa.
2. Berdasarkan hasil penelitian, *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan karena perilaku sukarela, kepedulian, dan kerjasama antar karyawan mampu meningkatkan efektivitas kerja dan pencapaian target perusahaan.
3. Berdasarkan hasil penelitian, *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karena karyawan yang mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki suasana psikologis yang stabil, stres berkurang, dan merasa dihargai oleh perusahaan..
4. Berdasarkan hasil penelitian, *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karena perilaku membantu, menjaga hubungan baik, dan mendukung tujuan bersama menciptakan lingkungan kerja yang positif dan menyenangkan.

5. Berdasarkan hasil penelitian, Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Carsurindo Siperkasa karena sistem penghargaan yang belum memadai dan minimnya fasilitas pengembangan kompetensi yang membuat karyawan bekerja lebih karena kewajiban daripada rasa puas.
6. Berdasarkan hasil penelitian, Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan di PT. Carsurindo Siperkasa karena meskipun beban kerja seimbang, kurangnya penghargaan, promosi yang tidak jelas, dan fasilitas pengembangan yang minim membuat kepuasan kerja tidak cukup kuat mendorong kinerja.
7. Berdasarkan hasil penelitian, Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan di PT. Carsurindo Siperkasa karena perilaku sukarela karyawan tidak mendapatkan apresiasi atau dukungan manajerial yang memadai, sehingga tidak meningkatkan rasa puas maupun kinerja.

5.2 Saran

1. Bagi PT. Carsurindo Siperkasa
 - a) Meningkatkan Kebijakan *Work Life Balance* : perusahaan disarankan untuk menetapkan kebijakan kerja yang lebih fleksibel, seperti pengaturan jam kerja yang disesuaikan dengan beban pekerjaan, pemberian waktu istirahat yang cukup, dan pelaksanaan kegiatan rekreasi bersama karyawan. Hal ini dapat mengurangi tingkat kelelahan dan stres kerja, sehingga karyawan dapat menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

- b) Mengembangkan Budaya *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) : manajemen perlu mendorong budaya kerja saling membantu, berinisiatif, dan proaktif di luar tugas pokok. Hal ini bisa dilakukan melalui pemberian penghargaan bagi karyawan yang menunjukkan perilaku positif, membangun komunikasi yang terbuka, serta mengadakan pelatihan yang menumbuhkan kerja sama tim.
- c) Meningkatkan Kepuasan Kerja melalui Sistem Penghargaan yang Adil : perusahaan diharapkan meninjau kembali sistem insentif, kenaikan jabatan, dan promosi karyawan agar lebih transparan dan berbasis kinerja. Selain itu, perlu memperluas kesempatan pengembangan diri melalui pelatihan dan program peningkatan kompetensi.
- d) Penguatan Lingkungan Kerja Positif : lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif akan mendukung produktivitas. Perusahaan dapat memperbaiki fasilitas kerja, memastikan hubungan kerja harmonis, dan menjaga komunikasi efektif antara manajemen dan karyawan.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

- a) Menambahkan variabel lain : penelitian berikutnya dapat menambahkan variabel lain yang berpotensi mempengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi kerja, stres kerja, kepemimpinan, atau budaya organisasi, agar hasil penelitian lebih komprehensif.
- b) Memperluas objek penelitian : peneliti selanjutnya dapat memperluas objek penelitian ke perusahaan atau industri lain, sehingga hasilnya dapat dibandingkan dan diuji kesesuaiannya pada konteks berbeda.

- c) Menggunakan metode penelitian yang berbeda :penelitian di masa depan dapat menggunakan metode campuran (mixed methods) dengan wawancara mendalam dan observasi, sehingga dapat menggali faktor-faktor kualitatif yang memengaruhi hubungan antar variabel.
- d) Memperpanjang periode penelitian : dengan memperpanjang periode penelitian, peneliti dapat mengamati perubahan kinerja karyawan dalam jangka waktu yang lebih lama, sehingga dapat melihat tren atau pola yang lebih jelas.

5.3 Batasan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan ,terdapat beberapa, batasan yang perlu diperhatikan yaitu :

1. Keterbatasan dalam ruang lingkup penelitian. Penelitian ini hanya dilakukan pada PT. Carsurindo Siperkasa, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan secara langsung ke perusahaan lain dengan karakteristik yang berbeda.
2. Keterbatasan dalam metode penelitian. Data yang dikumpulkan hanya bersifat kuantitatif melalui kuesioner, sehingga kurang menggali aspek-aspek kualitatif yang dapat memberikan wawasan lebih dalam mengenai pengalaman dan persepsi karyawan.
3. Keterbatasan dalam variabel penelitian. Penelitian ini hanya menggunakan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening, padahal terdapat faktor lain yang mungkin juga berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan, seperti budaya organisasi atau gaya kepemimpinan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrar, U., & Isyanto, I. (2019). Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Urcindize Cabang Madura). *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis*, 7(2), 115. <https://doi.org/10.26486/jpsb.v7i2.868>
- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2019). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>
- Adi, A. N., Thoyib, A., Fithriana, N., & Ilham, B. (2023). *Kepuasan Kerja*. Universitas Brawijaya Press.
- Alam, R., & Nurimansjah, R. A. (2022). *Manajemen Talenta & Kepuasan Kerja*. Penerbit Kampus, Banguntapan, Bantul-Jogjakarta. Manajemen Talenta dan Kepuasan Kerja -
- Andarista, J., Latif, N., & Jumaidah. (2024). Pengaruh Keseimbangan Kerja (Work Life-Balance) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Ide Kreasi Warna Makassar Program Studi Manajemen “ Pengaruh Keseimbangan Kerja (Work Life Balance) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. 2(6), 77–87.
- Andi Irfan, Aminah Aminah, & Claudya Armelia. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Liny Jaya Informatika Makassar. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 107–121. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i1.439>
- Anwar, A. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Juripol*, 4(1), 35–46. <https://doi.org/10.33395/juripol.v4i1.10963>
- Ardiansyah, C. A., & Surjanti, J. (2020). Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada Karyawan PT. Bhinneka Life Indonesia Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(4), 1211. <https://doi.org/10.26740/jim.v8n4.p1211-1221>
- Arditya Afrizal Mahardika, Ingarianti, T., & Uun Zulfiana. (2022). Work-life balance pada karyawan generasi Z. *Collabryzk Journal for Scientific Studies*, 1(1), 1–16. <https://doi.org/10.58959/cjss.v1i1.8>
- Arifin, M., & Muharto, A. (2022). Pengaruh Worklife Balance Terhadap Kinerja

- Karyawan (Studi Pada PT. Livia Mandiri Sejati Pasuruan). *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 15(1), 37. <https://doi.org/10.26623/jreb.v15i1.3507>
- Arina, A. M., Nelwan, O. S., & Pandowo, M. H. C. (2021). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pt Trimix Perkasa Bitung. *Jurnal Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*, 9(3), 79–89.
- Arumningtyas, F., & Trisafidaningsih, A. (2021). Pengaruh Work Life Balance dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Nusantara Lestari. *Ekonomi Dan Bisnis*, 3(1), 62–77.
- Asmike, M., & Sari, P. O. (2022). Manajemen Kinerja (Meningkatkan Keunggulan Bersaing). In *Unipma Press* (Vol. 3, Issue 1). Unipma Press.
- Asraf. (2025). Faktor-Faktor Kunci dalam Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Kerja. Penerbit Buku Indonesia.
- Assyahidah, N., Purwidiyanti, W., Fitriati, A., & Suyoto, . (2024). The Role of Job Satisfaction as Mediation on the Influence of Work Life Balance and Training on Job Performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(6), 92–106. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i61345>
- Aziz, L. A., & Kusmaryani, R. E. (2024). Kepuasan Kerja sebagai Determinan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Pekerja Paruh Waktu Coffee Shop. *Acta Psychologica*, 4(2), 116–123. <https://doi.org/10.21831/ap.v4i2.52769>
- B. Isyandi, Agus Taufiq, & Saputra, T. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Mata Pbec. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 19(2), 172–179. <https://doi.org/10.31849/jieb.v19i2.7169>
- Bal, M., & Alhnaity, R. (2024). Organizational citizenship behavior. *Elgar Encyclopedia of Organizational Psychology*, 422–427. <https://doi.org/10.4337/9781803921761.00084>
- Biswan, A. T. (2021). *Studi Organizational Citizenship Behavior Instansi Pemerintah*. Politeknik Keuangan Negara STAN.
- Budiyanto, E., & Mochklas, M. (2020). Kinerja Karyawan Ditinjau dari Aspek Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja. In *Evaluasi Kinerja SDM*.

- Chairunnisah, R., KM, S., & Mataram, P. M. F. H. (2021). Teori sumber daya manusia. In *Kinerja Karyawan*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Dahri, I., & Putra, P. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *At-Tamwil: Journal of Islamic Economics and Finance*, 3(1), 52–66. <https://doi.org/10.33558/attamwil.v3i1.9604>
- Dewani, S. L., & Swatantra, G. Y. (2024). The Effect Analysis of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance. *Journal of Economics, Bussiness and Management Issues*, 2(1), 1–17. <https://doi.org/10.47134/jebmi.v2i1.126>
- Dewi, N. Y. A., & Suwandana, I. G. M. (2016). Pengaruh kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(9), 5643–5670.
- Djoko, S., Eva, D., & Tafrihi, W. (2021). Stong Point Kinerja Karyawan. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. [http://repository.uniyap.ac.id/329/1/Buku Referensi Strong Point Kinerja Karyawan %281%29.pdf](http://repository.uniyap.ac.id/329/1/Buku%20Referensi%20Strong%20Point%20Kinerja%20Karyawan%20.pdf)
- Fadillah, D., Putrie Dimala, C., & Rahman Hakim, A. (2024). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Operator Gardu Induk. *Jurnal Psikologi Malahayati*, 6(1), 126–133. <https://http://ejournalmalahayati.ac.id/index.php/PSIKOLOGI/index>
- Fahmi. (2014). Tujuan Kinerja Karyawan. Perpustakaan Panca Budi.
- Faiza, G., & Suhardi, S. (2022). P Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Terhadap Kinerja Karyawan Pt Techmicron. *Postgraduate Management Journal*, 2(1), 24–39. <https://doi.org/10.36352/pmj.v2i1.350>
- Farisi, S., Syah, A., Arif, M., Nasution, A. A., Ekonomi, F., Muhammadiyah, U., Utara, S., Kapten, J., Basri, M., & Medan, N. (2024). Eksplorasi Ambiguitas Peran dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 25(2), 143–158. <https://doi.org/10.30596/jimb.v25i2.21400>
- Firdaus. (2025). Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(work life balance), 564–568.

- Hair, J. F. (2023). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. Springer. In *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* (Vol. 30, Issue 1). <https://doi.org/10.1080/10705511.2022.2108813>
- Hanawidjaya, R. R., Sindrawati, S., Sumiati, N., & Barokah, R. A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Niaga Nusa Abadi Subang. *JurnalEconomina*, 1(2), 203–218
- Hariri, N. I. M., Othman, W. N. W., Anuar, S. B. A., Lin, T. Y., & Zainudin, Z. N. (2024). Effect of Work-Life Balance on Employees. *Open Journal of Social Sciences*, 12(12), 705–718. <https://doi.org/10.4236/jss.2024.1212044>
- Haryono, S. (2016). Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen (H. Mintardja (ed.)). PT. Intermedia Personalia Utama.
- Hazmanan. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. 2(1), 69–88.
- Hendra, D., & Artha, B. (2023). Work-Life Balance: Suatu Studi Literatur. Innovative: *Journal Of Social Science Research*, 3(3), 11320–11330. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>
- Hermawan, M., Sukwadi, R., Christina, C., & Maharsayani, D. (2025). Deskripsi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (PT NI, Area Marketing Jawa Barat). *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 6(5), 2728–2736. <https://doi.org/10.59141/japendi.v6i5.7862>
- Hizkia Panjaitan, Henry Eryanto, & Suherdi Suherdi. (2023). Analisis Sistem Work Life Balance Pada Pegawai X. *Jurnal Media Administrasi*, 8(1), 103–115. <https://doi.org/10.56444/jma.v8i1.528>
- Indrasari, M. (2017). Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan. In *Yogyakarta: Indomedia Pustaka*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
- Intan Ayunabila Yazary, Henry Eryanto, & Suherdi. (2023). Analisis Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. X. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen*, 1(2), 184–191. <https://doi.org/10.59024/jise.v1i2.123>
- Irawadi, B. (2021). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Nitori Kawasan Industri Medan Ii*. 6(2), 1–23.
- Jasman Saripuddin. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi

Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Sarana Agro Nusantara Medan. 6.

Jodie Firjatullah, Christian Wiradendi Wolor, & Marsofiyati Marsofiyati. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 01–10. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i1.426>

Jufrizen, J., & Hadhi Ningrum, R. P. (2024). Organizational Climate And Organizational Commitment On Employee Performance: The Role Of Mediation Organizational Citizenship Behavior. <https://doi.org/10.4108/eai.2-8-2023.2341557>

Karundeng, C. C. (2013). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Cabang Manado. *Jurnal Acta Diurna*, 2(3), 1–15.

Khoregia, I., Saddewisasi, W., & Santoso, D. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Sustainable Business Journal*, 2(2), 126–139. <https://doi.org/10.26623/sbj.v2i2.8919>

Kiki Sarianti, & Ramadhi, R. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal STIA Bengkulu: Committe to Administration for Education Quality*, 9(2), 187–198. <https://doi.org/10.56135/jsb.v9i2.117>

Kusumajati, D. A. (2014). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada Perusahaan. *Humaniora*, 5(1), 62. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.2981>

Kwong-Kay, K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1–32.

Lestari. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee's Job Satisfaction and Performance. *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7, 116–123.

Lukito, R. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo. *Agora*, 8(2), 1–9. <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/10599>

- M. Joseph Sirgy & Dong-Jin Lee. (2023). *Work-Life Balance: HR Training for Employee Personal Interventions*. Cambridge University Press.
- Mahayasa, I. G. A., & Suartina, I. W. (2019). Peran Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dalam Peningkatan Pencapaian Tujuan Organisasi: Sebuah Kajian Literatur. *Juima*, 2(2), 16–20.
- Mandagi, N. M., & Wijono, S. (2023). Work-Life Balance (WLH) and Job Satisfaction of Employees at PT. X Yogyakarta. *Journal of Social Research*, 2(8), 2557–2563. <https://doi.org/10.55324/josr.v2i8.1301>
- Masrul, M. R. A. A. (2018). Pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *LIlmu Manajemen*, 14(1), 15–30.
- Meiliyandrie, L., Wardani, I., & Firmansyah, R. (2021). Work–Life Balance Para Pekerja Buruh. Penerbit NEM, Yogyakarta.
- Mita, R. (2015). Wawancara Sebuah Interaksi Komunikasi Dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Ilmu Budaya*, 11(2), 71–79.
- Mouwn Erland. (2020). Metodologi Penelitian Kualitatif. In Metodologi Penelitian Kualitatif. In *Rake Sarasin* (Issue March).
- Naimah, muflikhatun, tentama tentama, F., & Yuliasesti Diah Sari, E. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Keterlibatan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Mediator Kepuasan Kerja. *Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 27(2), 197–222.
- Nasution, A. E., Lesmana, M. T., & Syahputra, T. R. (2024). Studi Kinerja Karyawan: Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Pada Pt. Artha Cipta Selaras. *Jumbo*, 8(2), 65–66. <http://ojs.uho.ac.id/index.php/JUMBO>
- Nasution, A. E., & Ningsih, S. J. (2023). Studi Kinerja Pegawai : Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan. *JUMBO (Jurnal Manajemen Bisnis Dan Organisasi)*, 7(3), 485–496. <http://ojs.uho.ac.id/index.php/JUMBO>
- Nasution, A. E., & Rahayu, F. S. (2023). Studi Kinerja Karyawan: Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pt Telkom Akses Medan. *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi (JUMBO)*, 7(2), 352–353.

- Naway, F. A. (2018). Organizational Citizenship Behavior Dalam Kinerja Organisasi. In *Zahir Publishing, Yogyakarta*. Zahir Publishing, Yogyakarta.
- Nuraini, I., & Nasution, A. E. (2021). Analysis Of Aspects Affecting Job Satisfaction Of Broadcasting Institutions Employees. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis [JIMEIS]*, 1(1), 1–13.
- Nurhasan, A., & Poltak Sinambela, L. (2025). The Effect of Work-Life Balance On Job Satisfaction and Productivity in The General and Financial Bureau of The Indonesian Quarantine Agency. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 5(1), 39–45. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v5i1.3622>
- Nurjaya, N., & Rizal, A. S. (2023). Kompensasi dan Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, 9(2), 523–533. <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i2.4616>
- Octora, S. E. S., Rosnani, T., Daud, I., & Fauzan, R. (2023). The Effect of Work-Life Balance on Job Satisfaction Mediated by Work Motivation of Higher Education Lecturers in West Kalimantan. *South Asian Research Journal of Business and Management*, 5(04), 114–119. <https://doi.org/10.36346/sarjbm.2023.v05i04.003>
- Pangkerego, J. M. A. (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Integritas Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(3), 946–956. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i3.50464>
- Peter Kruiyen, Stéfanie André, B. van der H. (2024). *Maintaining a Sustainable Work–Life Balance: An Interdisciplinary Path to a Better Future*. Edward Elgar Publishing.
- Pranata, I. K. B. I., Sudja, I. N., & Verawati, Y. (2022). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bidang Produksi Pt. Tirta Investama Kabupaten Badung. *Jurnal EMAS E-ISSN : 2774-3020*, 3(5), 101–109.
- Pratiwi, D. P. (2020). *Fakultas ekonomi dan bisnis universitas wiraraja - madura*. 10(2), 123–131.
- Pratiwi, J. A., & Fatoni, F. (2023). Pengaruh Employee Engagement Dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11, 432–444. <https://doi.org/10.26740/jim.v11n2.p432-444>

- Prayogi, M. A., Farisi, S., & Salwa, H. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior. *Proceding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 1068–1078.
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). Perilaku Organisasi (dan A. R. Terjemahan: Diana Angelica, Ria Cahyani (ed.); 16th ed.). *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, 6681, 665–670.
- Puspa, M. W., & Sukei. (2024). Pengaruh Kompensasi, Stres Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Sekretariat Daerah Kota Surabaya. *Soetomo Business Review Volume*, 5(2), 313–330.
- Rachmawati, A., & Heru Susanto, A. (2024). Pengaruh Pengaruh Work-Life Balance dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Startup PT. XYZ. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 6(2), 1–15. <https://doi.org/10.51353/jmbm.v6i2.967>
- Ramdhani, D. Y., & Rasto, D. (2021). Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work Life Balance) Sebagai Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Work Life Balance As a Factor Affecting Employee Performance). *Jurnal Manajerial*, 20(1), 98–106.
- Ratna, Abdul Halim, N. J. H. (2018). *Pengaruh Kepuasan Kerja, Loyalitas Kerja Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Tabungan1*(1),69–77.
- Rondonuwu, F. A., Rumawas, W., & Asaloei, S. (2018). Pengaruh Work-life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(2), 30–38.
- Rondonuwu Fenia Annamaria, Rumawas Wehelmina, & Asaloei Sandra. (2018). Pengaruh Work-life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(2), 30–38.
- Rostiawati, E. (2020). Meningkatkan Organizational Citizenship Behaviour. In *Nber Working Papers*. Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung.
- Runtu, R. H., Pio, R. J., & Asaloei, S. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Pos Cabang Utama Manado. *Productivity*, 3(4), 378–383.
- S.F Harahap & Tirtayasa. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja

- Terhadap Kinerja Karyawan. *Manager : Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(4), 566. <https://doi.org/10.32832/manager.v2i4.3811>
- Safitri, A. N. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Pemberdayaan, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT.Phapros,Tbk Semarang). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2), 14–25. <https://stiemuttaqien.ac.id/ojs/index.php/OJS/article/view/892>
- Safrizal, H. B. A. (2023). Buku Refrensi Kepuasan Kerja. Eureka Media Aksara.
- Saidah, E. A., & Mulyana, O. P. (2024). Literature Review: Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior pada Pegawai Pemerintah. *Jurnal Penelitian Inovatif*, 4(3), 1655–1664. <https://doi.org/10.54082/jupin.450>
- Saputra, A. F., & Masdupi, E. (2025). *Work-Life Balance di Dunia Kerja*. PACE (Partnership For Action On Community Education).
- Saputra, F., Ali, H., Hadita, H., Sawitri, N. N., & Navanti, D. (2024). *Analisis Work Life Balance dan Fasilitas Kerja terhadap Produktivitas Karyawan melalui Motivasi Kerja pada PT Inovon Digital Nusantara*. 2(4), 260–279.
- Sari, K. D. C. (2020). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Perawat Puskesmas Rawat Inap di Kota Semarang). *J-LEE - Journal of Law, English, and Economics*, 1(1), 82–105. <https://doi.org/10.35960/j-lee.v1i1.509>
- Setiawan, R. (2022). *Servant Leadership Dr. Roy Setiawan*. Penerbit CV. Azka Pustaka.
- Setiono, B. A., & Sustiyatik, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendekatan Teoritis dan Praktis*. CV. Berkah Wisnu, Surakarta.
- Sihombing, P. R., Ade Marsinta Arsani, SST, MPMA, M., Maya Oktaviani, S.Pd., M. P., Ranti Nugraheni, S.Si., M. A., Dr. Lianna Wijaya, A.Md., S.E., M. M. S. ., & Dr. Ikram Muhammad, S. Pd., M. S. (2024). *Aplikasi Smartpls 4.0 untuk Statistisi Pemula (I. Marzuki (ed.))*. Minhaj Pustaka.
- Simarmata, J. E., Mone, F., Kehi, Y. J., & Chrisinta, D. (2024). Model Analisis Jalur Pengaruh Kemampuan Minat Belajar dan Motivasi Terhadap Hasil Belajar. *Jurnal Penelitian Inovatif*, 4(1), 105–112. <https://doi.org/10.54082/jupin.271>
- Sitepu, J., Efendi, R., Larasati, N., Trimurti, C. P., Rizki, M., Wardhana, A.,

- Mukhtar, A., Sari, A. P., Awa, Mapata, D., Natalina, S. A., Bisri, T. S., Fitria, U., & Damanik, H. M. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia (pendekata profesional)*. CV. Media Sains Indonesia.
- Subhaktiyasa, P. G. (2024). Menentukan Populasi dan Sampel: Pendekatan Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. *9*, 2721–2731.
- Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. CV Alfabeta Bandung.
- Supardi, & Aulia Anshari. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Ptpn Ix Batujamus. *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika*, *1*(1), 85–95. <https://doi.org/10.55606/jupumi.v1i1.243>
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers in Psychology*, *13*(June), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Suzanna, A. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Taspen (PERSERO) Kantor Cabang Cirebon. *Jurnal Logika*, *XIX*(1), 42–50.
- Syifa Fadilla, & Allya Roosallyn Assyofa. (2022). Pengaruh Work Life Balance dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan A R T I C L E I N F O. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB)*, *2*(2), 1–8. <https://journals.unisba.ac.id/index.php/JRMB/article/view/1523/1018>
- Tarjo. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada RSUD H. Hanafie Muara Bungo). *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Inovasi Bisnis*, *2*(1), 53–65.
- Tumbel, Tinneke M, Pangemanan, F. L. (2017). Pengaruh Work-Life Balance Dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja. 1–8.
- Ummah, M. S. (2019). Pengaruh organizational citizenship behavior (ocb) terhadap kinerja karyawan pada pt. Inti kharisma mandiri riau pekanbaru. *Sustainability (Switzerland)*, *11*(1), 1–14.
- Warman, C. (2025). Kepuasan kerja memediasi pengaruh work life balance , burnout , dan beban kerja terhadap kinerja karyawan PT . Sankyu Internasional Indonesia Cilegon. *1*(2), 101–110.

- Wartono, T. (2017). Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan majalah moother and baby). Kreatif: *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen*, 4(2), 41–55. <https://core.ac.uk/download/pdf/337609617.pdf>
- Wehelmina, R. (2021). Manajemen Kinerja. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9). Unsrat Press.
- Wirawan, S. A. R., & Sukmarani. (2023). Hubungan Antara Work Life Balance Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Sales. *Manasa*, 12(1), 76–87. <https://doi.org/10.25170/manasa.v12i1.4484>
- Wirtadipura, D., & Sumarjo, W. (2025). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(2), 59–74. <https://doi.org/10.55606/jurimbik.v5i2.1017>
- Wolo, P. D., Trisnawati, R., & Wiyadi. (2017). Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Perawat Pada RSUD TNI AU Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 17(2), 25–34.
- Wulansari, O. D. (2023). Studi Literatur: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Work-Life Balance. *Psychopreneur Journal*, 7(1), 15–28. <https://doi.org/10.37715/psy.v7i1.3404>
- Yulianti Selan, A. R., A. Manafe, H., Sia Niha, S., & Hengki Kaluge, A. (2023). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Stres Kerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi terhadap Komitmen Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 4(1), 149–161. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v4i1.1414>
- Yusuf, M. M. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Karya Sejahtera Mandiri Di Jakarta. September, 163–184. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8606-9.ch010>
- Zahra, D., & Siregar, O. M. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Pada Karyawan Pengolahan Pabrik Teh PTPN IV Bah Butong). *Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen Indonesia*, 2(01), 1–15. <https://doi.org/10.58471/jeami.v2i01.94>

LAMPIRAN

Hal : Permohonan Menjadi Responden Penelitian

Lampiran : 1 (set) Angket

Medan, Juli 2025

**Kepada Yth,
Karyawan PT Carsurindo Siperkasa
di
Tempat**

Dengan Hormat

Yang bertanda tangan di bawah ini:

**NAMA : MOHD. ADIN NUGRAHA
NPM : 2105160555**

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kesehatan kepada penulis, sehingga selesainya penulisan angket ini. Saya adalah mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul penelitian adalah “*Pengaruh Work Life Balance Dan Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Carsurindo Siperkasa Siperkasa*”

Saya memohon kesediaan bapak/ibu untuk berpartisipasi mengisi kuesioner ini. Saya menyadari permohonan ini sedikit banyak akan mengganggu ketenangan/kegiatan Bapak/Ibu. Saya akan menjaga kerahasiaan dari semua jawaban/opini yang telah teman-teman berikan. Penelitian ini semata-mata hanya digunakan untuk kepentingan penyelesaian skripsi saya. Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi dan mengembalikan kuesioner ini saya mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya.

Hormat Saya,

MOHD. ADIN NUGRAHA

KUESIONER PENELITIAN

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama Responden :
2. Email :
3. Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan
4. Usia : ☐ < 25 thn ☐ 25-35 thn ☐ 36-45 thn
☐ > 46 Tahun
5. Jabatan : ☐ Tata Usaha ☐ Gudang
☐ Produksi ☐ Teknik
☐ Personalia ☐ Operasional
☐ Keuangan ☐ Lainnya :
6. Lama Bekerja : ☐ < 1 Tahun ☐ 1-3 Tahun ☐ 4 -6 Tahun ☐ < 6
Tahun

KETERANGAN

- | | |
|--------------------|---------------------------|
| SS : Sangat Setuju | TS : Tidak Setuju |
| S : Setuju | STS : Sangat Tidak Setuju |
| KS : Kurang Setuju | |

PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

1. Kinerja Karyawan (Y)

NO	PERNYATAAAN	SS	S	KS	TS	STS
Kualitas Kerja						
1	Saya selalu berusaha memastikan bahwa hasil kerja saya sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan					
2	Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kualitas yang baik					
Kuantitas Kerja						
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target jumlah yang telah ditentukan					
4	Saya sering mendapatkan tugas tambahan karena kinerja saya yang produktif.					
Ketepatan Waktu						
5	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan					
6	Saya tidak menunda-nunda pekerjaan yang telah diberikan kepada saya					
Komitmen Kerja						
7	Saya selalu menunjukkan dedikasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaan					
8	Saya bersedia bekerja lebih keras dan melakukan yang terbaik untuk mendukung tujuan organisasi					
Efektivitas Kerja						
9	Saya selalu mencari cara cara baru yang lebih efektif untuk menyelesaikan pekerjaan					
10	Saya dapat memanfaatkan waktu kerja secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan					

2. Work Life Balance (X1)

NO	PERNYATAAAN	SS	S	KS	TS	STS
Pembagian Waktu Yang Seimbang						
1	Saya dapat membagi waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi					
2	Waktu yang saya habiskan bersama keluarga tidak terganggu oleh urusan pekerjaan					
Keterlibatan Emosional						
3	Saya tetap mampu menjaga emosi positif meskipun pekerjaan sedang padat					

4	Saya merasa bahagia menjalani aktivitas pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang					
Kesejahteraan Fisik dan Psikologis						
5	Saya jarang merasa kelelahan fisik akibat pekerjaan yang berlebihan					
6	Saya merasa sehat secara fisik dan mental dalam menjalani aktivitas sehari-hari					
Kepuasan Pada Kerja						
7	Saya merasa puas dengan kemampuan saya menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi					
8	Saya puas terhadap waktu yang tersedia untuk keluarga, hobi, atau aktivitas sosial meskipun saya punya pekerjaan yang harus diselesaikan					

3. *Organizational Citizenship Behaviour (X2)*

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
Altruism (Perilaku membantu orang lain)						
1	Saya bersedia membantu rekan kerja yang kesulitan tanpa diminta atasan					
2	Saya tidak ragu meluangkan waktu untuk membantu rekan kerja yang butuh dukungan.					
Conscientiousness (Sikap berhati-hati)						
3	Saya selalu datang tepat waktu sesuai dengan ketentuan organisasi					
4	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan rapi dan teliti					
Sportmanship (Sikap sportif)						
5	Saya tidak mudah mengeluh meskipun menghadapi situasi kerja yang kurang menyenangkan					
6	Saya menunjukkan sikap profesional ketika menghadapi kritik atau perbedaan pendapat					
Courtesy (Kesopanan)						
7	Saya menjaga sikap sopan saat berkomunikasi dengan rekan kerja maupun atasan					
8	Saya sering meminta pendapat atau masukan dari rekan kerja sebagai bentuk rasa hormat					
Civic Virtue (Moral Kemasyarakatan)						
9	Saya selalu menjaga nama baik perusahaan, baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja					
10	Saya aktif menyampaikan ide atau saran untuk kemajuan organisasi					

4. Kepuasan Kerja (Z)

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
Kepuasan Pada Pekerjaan						
1	Saya merasa puas dengan jenis pekerjaan yang saya lakukan saat ini					
2	Pekerjaan saya membuat saya merasa berkembang secara pribadi dan profesional					
Kepuasan Pada Imbalan						
3	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya					
4	Sistem penghargaan di tempat kerja saya mendorong saya untuk bekerja lebih baik					
Kepuasan Pada Kesempatan						
5	Saya merasa memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuan saya di tempat kerja					
6	Saya puas dengan kesempatan yang diberikan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan saya					
Kepuasan Pada Atasan						
7	Saya merasa atasan saya bersikap adil dalam mendengarkan dan mempertimbangkan pendapat saya					
8	Saya puas dengan cara atasan saya memberikan arahan dan bimbingan					
Kepuasan Pada Rekan Kerja						
9	Saya merasa nyaman bekerja sama dengan rekan kerja saya					
10	Rekan kerja saya mendukung saya dalam menyelesaikan tugas					

HASIL ANGKET VARIABEL WORK LIFE BALANCE (X1)

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
3	3	5	5	4	4	4	2
4	3	4	5	3	5	4	2
3	2	5	5	4	4	2	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
5	4	4	4	4	5	5	5
3	2	4	2	3	4	2	3
3	1	5	2	1	3	4	5
1	2	4	4	1	2	2	3
2	3	1	3	4	5	5	3
5	4	4	5	5	4	4	3
2	2	3	3	1	2	2	2
4	5	4	5	4	5	4	5
4	5	4	4	4	5	4	4
4	5	5	4	4	4	5	5
5	4	3	5	4	3	5	5
5	4	2	5	5	4	5	5
3	5	3	4	2	1	3	4
4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	5	5	5
2	5	4	2	2	2	4	5
3	2	4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	4	4	4
2	4	5	4	2	5	5	3
2	3	4	3	3	3	5	5
4	5	4	3	2	4	4	5
4	5	2	5	4	4	3	4
5	5	5	5	5	4	5	5
4	5	3	5	4	5	4	5
5	2	4	5	4	5	4	5
3	4	5	5	4	5	5	4
2	2	1	5	5	4	5	4
2	4	5	3	2	5	3	4
2	4	5	4	3	5	5	5
3	5	2	3	2	3	3	4
2	3	4	5	5	4	5	5
5	2	3	5	4	2	4	5

1	1	2	4	2	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	5
4	5	5	4	5	5	3	2
2	2	3	4	5	5	4	5
4	3	4	5	4	3	5	5
2	5	4	3	5	4	4	5
5	5	4	5	4	2	5	5
1	2	3	2	4	2	2	1
5	4	1	3	5	3	2	4
5	4	2	5	5	4	5	2
4	4	5	5	5	5	1	4
4	4	5	4	4	4	4	4
4	3	3	3	2	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	3	2	1	2	4	5
4	5	3	4	2	2	3	4
2	4	3	4	2	5	5	5
3	5	2	5	5	4	4	3
1	2	2	4	2	4	3	5
4	4	4	4	3	5	4	4
4	4	5	1	4	5	5	5
5	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	5	3	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	3	5	5	5
4	5	4	5	4	4	5	5
5	4	5	5	4	5	3	5
5	4	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	5
2	3	1	5	4	4	5	5
5	5	4	5	5	4	5	5
5	5	4	5	4	5	5	5
5	4	5	5	5	5	4	5
5	4	5	5	4	5	5	4
4	5	5	5	4	4	4	5
4	5	4	3	2	1	2	5
5	4	4	5	3	5	4	5
5	4	5	5	5	5	4	5
5	4	4	5	4	4	5	5
5	4	5	5	4	5	5	4
5	4	5	5	3	2	1	5
4	5	5	4	5	5	5	4

5	4	4	5	5	5	4	4
5	4	5	5	5	5	5	4
4	5	5	5	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	4	4
5	4	5	4	5	5	5	4

HASIL ANGKET VARIABEL ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (X2)

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10
4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
2	4	5	4	3	5	4	4	5	4
2	4	3	5	2	5	3	4	5	3
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	3	2	4	2	1	1	4	2
3	5	1	3	5	5	1	3	4	3
2	2	1	4	5	5	1	2	3	4
1	2	3	4	4	5	5	4	4	3
4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
3	2	4	4	4	4	4	2	4	4
3	3	4	4	2	5	3	4	4	4
4	5	5	4	5	4	4	4	4	5
4	5	5	4	4	5	5	4	4	5
2	5	5	3	4	5	3	2	1	5
3	5	3	5	4	5	4	3	3	5
3	4	3	5	5	4	4	5	2	5
4	4	4	5	3	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	4	5	4	4
3	3	1	2	4	2	2	4	4	2
4	5	3	5	5	4	5	2	1	5
2	4	2	3	5	5	5	5	4	5
4	4	5	3	3	5	5	5	4	5
3	4	2	5	2	3	4	4	5	5
5	4	3	4	5	4	5	4	3	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	4	5	5	5	4	5
3	4	5	4	5	5	4	3	5	5
3	4	5	5	5	3	4	4	4	5
4	3	2	5	4	5	4	5	5	4

1	4	2	3	4	5	5	5	4	3
2	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	4	5	5	4	5	5	5	3	4
4	5	2	4	2	1	5	5	2	3
3	4	4	5	5	5	3	4	4	5
5	4	5	3	5	5	5	4	5	2
5	5	3	5	5	5	2	3	4	5
4	3	4	4	4	4	5	5	5	3
5	4	4	3	5	4	2	1	4	4
5	4	5	4	4	5	4	5	4	5
4	5	4	3	5	4	2	5	5	5
5	4	4	5	5	4	2	5	4	4
5	4	2	5	5	3	5	4	5	5
1	2	1	2	3	4	3	5	4	5
3	5	4	5	3	5	3	5	3	5
3	5	5	4	4	4	3	5	4	5
3	5	5	3	4	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	2	3	4	2
4	5	5	5	3	4	5	5	5	3
1	2	2	3	1	3	4	2	1	5
4	5	3	3	3	4	3	4	4	1
2	4	3	4	5	5	4	4	3	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	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	5	3
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	4	4	4	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
3	5	2	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	2	4	3	1	3	5	4	5
3	4	2	5	4	5	2	5	4	5
2	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	2	3	4	4	5	5	5	4	4
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
3	5	5	4	5	5	5	4	5	5
4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
4	5	4	5	5	4	4	5	4	5

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

HASIL ANGKET VARIABEL KINERJA KARYAWAN (Y)

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
2	4	4	5	4	5	3	5	4	5
1	2	3	5	2	5	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	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	4	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	2	2	3	2	2	2	5	2
2	1	3	5	1	2	3	5	5	2
2	2	1	4	1	5	3	4	1	5
3	1	1	2	4	5	1	2	3	4
4	4	4	5	4	5	4	5	4	5
4	4	4	5	4	3	4	3	4	4
4	4	5	4	5	4	5	4	4	5
4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
4	5	4	5	4	4	4	4	5	4
4	3	5	2	1	4	2	4	2	4
4	2	2	4	1	4	2	5	4	5
3	5	3	2	3	5	2	4	3	5
4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
5	4	5	4	4	5	4	5	4	4
5	5	5	4	4	4	4	3	4	4
4	4	5	3	5	4	4	4	3	4
2	1	3	1	2	1	2	3	1	2
5	4	4	4	3	3	4	4	5	4
3	2	4	5	2	4	5	5	2	3
3	5	2	5	5	2	4	5	3	5
2	4	4	3	5	4	2	5	5	3

2	4	5	2	3	5	4	5	3	5
3	4	4	5	3	2	5	5	3	4
4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
2	2	3	1	5	5	5	5	5	5
2	5	3	4	4	5	5	4	5	4
5	4	2	5	5	4	3	4	5	5
4	5	3	5	3	5	5	2	2	4
3	4	3	4	2	5	4	3	2	4
2	3	2	4	4	5	5	3	4	5
2	4	5	5	4	3	2	3	2	2
4	2	4	2	3	5	5	5	4	5
2	1	3	4	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	3	4	2	5	3
5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
2	4	4	3	4	3	2	2	3	4
2	5	4	3	5	5	2	4	5	5
2	4	3	5	4	5	5	4	3	4
2	4	3	5	2	5	4	5	2	3
2	3	2	4	2	5	2	3	1	1
4	2	1	4	3	5	2	4	3	5
2	5	4	3	2	4	5	3	4	4
2	3	3	4	3	5	3	4	5	5
4	4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	5	4	4	4	5	4	4	5	5
5	4	5	5	5	4	4	5	5	4
3	4	2	5	4	5	5	5	4	3
5	4	5	5	5	5	5	5	5	1
2	5	3	5	4	4	4	5	2	1
3	4	3	5	5	5	5	5	5	4
4	5	5	4	4	5	5	5	3	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	4	5	4	5	5	5	4	4
4	4	4	3	4	4	5	5	3	5
5	4	5	4	4	4	5	5	3	5
4	4	4	5	4	5	4	4	3	5
2	4	5	3	5	5	5	3	5	2
4	5	5	5	2	5	3	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	2	3	1

2	4	3	5	3	5	5	3	4	3
3	4	4	5	5	4	3	5	5	3
2	4	4	5	4	5	5	5	4	5
4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
5	4	4	5	4	5	5	4	5	5
4	4	5	3	5	5	4	5	5	3
5	4	3	5	2	5	3	5	1	5
3	5	1	2	3	4	5	5	4	5
5	4	5	4	4	5	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	5	5	4	5
5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
5	4	5	5	4	5	4	5	5	5
4	5	5	4	4	4	5	5	4	4
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4
4	5	5	5	4	5	5	4	4	5
2	5	5	4	5	5	4	5	4	4
5	5	4	5	4	5	4	5	4	5

HASIL ANGKET VARIABEL KEPUASAN KERJA (Z)

Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
3	5	5	3	5	2	5	3	2	5
4	3	5	3	2	5	5	4	3	5
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
2	3	2	5	2	5	2	4	3	2
1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
4	4	4	2	1	1	3	4	5	1
5	2	3	1	4	4	5	5	1	3
4	5	4	4	5	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	5	3	3	3	3
4	2	1	3	3	2	3	2	2	3
4	5	4	4	5	4	4	5	4	5
3	3	2	2	2	3	3	2	2	2
5	5	2	5	1	5	2	5	5	3
3	5	5	4	5	3	2	1	2	5
4	5	2	5	4	5	5	3	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
4	5	4	4	5	5	4	5	4	4
4	4	3	4	4	4	3	3	4	4

4	4	4	5	5	5	5	5	5	4
2	5	4	3	5	3	2	4	5	1
5	5	3	4	3	4	5	4	4	4
5	5	3	5	4	5	4	4	5	5
4	4	1	4	3	5	4	3	5	5
4	2	1	4	2	5	5	5	5	5
4	5	3	4	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
5	4	5	5	4	4	5	3	2	5
3	5	3	5	4	4	5	5	5	4
5	4	2	5	5	5	3	5	5	4
5	3	4	5	5	5	2	3	2	1
5	4	3	5	3	5	5	5	3	4
4	5	5	4	5	4	4	5	5	5
4	5	5	4	5	5	4	5	5	5
3	5	5	3	4	4	2	2	1	4
5	4	5	5	4	5	3	5	5	5
1	5	2	3	4	5	5	5	1	5
5	4	3	5	3	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	4	5	4	5	4	4	5	5	4
5	4	5	4	3	5	5	5	4	5
4	4	3	5	5	4	2	5	5	4
4	5	5	5	5	5	5	5	3	4
4	5	3	5	3	5	4	5	2	1
5	5	2	2	1	1	2	1	1	2
2	1	2	3	5	5	4	4	5	5
5	5	5	3	5	5	3	3	2	5
3	5	4	5	3	4	5	5	4	5
3	4	4	4	5	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	3	5	4	5
5	4	5	5	5	3	3	4	4	5
5	5	5	5	5	2	5	4	5	5
4	4	2	5	5	5	5	5	5	4
5	4	4	2	4	5	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	5	2	4	4
4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	3	5	5	5	5	5	5	4
5	4	4	5	5	5	5	4	4	3
5	4	4	4	4	4	5	5	5	5

3	3	3	4	4	4	4	4	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	5	4	5	4	5	5	4
4	5	5	4	5	5	4	5	5	5
5	3	5	4	2	5	5	4	3	5
5	5	4	5	4	5	5	4	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
5	4	5	5	4	5	4	4	5	5
5	4	5	5	5	5	4	5	5	4
5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
5	4	5	5	4	5	4	2	2	3
5	4	5	5	4	5	4	5	5	4
2	1	3	4	5	3	5	5	5	4
5	4	5	5	5	4	4	5	5	5
4	5	4	5	5	4	5	4	5	5
5	4	5	4	4	5	5	5	4	4
5	5	4	5	4	5	5	5	4	5
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4	5	5	5	4	5
5	5	4	5	5	4	5	5	4	5
4	4	5	4	5	5	5	4	5	5

Hasil Outer Loading

Outer loadings - Matrix				
	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan	Organizational Citizenship Behaviour (X2)	Work Life Balance (X1)
X1.1				0.856
X1.2				0.853
X1.3				0.848
X1.4				0.837
X1.5				0.832
X1.6				0.816
X1.7				0.838
X1.8				0.826
X2.1			0.839	
X2.10			0.853	
X2.2			0.848	
X2.3			0.830	
X2.4			0.817	
X2.5			0.878	
X2.6			0.782	
X2.7			0.841	
X2.8			0.849	
X2.9			0.840	
Y1		0.795		
Y10		0.730		
Y2		0.818		
Y3		0.827		
Y4		0.865		
Y5		0.865		
Y6		0.816		
Y7		0.840		
Y8		0.807		
Y9		0.801		
Z1	0.781			
Z10	0.667			
Z2	0.778			
Z3	0.748			
Z4	0.770			
Z5	0.761			
Z6	0.850			
Z7	0.791			
Z8	0.830			
Z9	0.748			

Discriminant Validity

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix				
	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan	Organizational Citizenship Behaviour (X2)	Work Life Balance (X1)
Kepuasan Kerja (Z)				
Kinerja Karyawan	0.739			
Organizational Citizenship ...	0.773	0.829		
Work Life Balance (X1)	0.705	0.703	0.805	

Composite Reliability

Construct reliability and validity - Overview				
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c) *	Average variance extracted (AVE)
Kepuasan Kerja (Z)	0.925	0.930	0.937	0.597
Work Life Balance (X1)	0.940	0.941	0.950	0.703
Kinerja Karyawan	0.945	0.946	0.953	0.668
Organizational Citizenship Behaviour (X2)	0.954	0.954	0.960	0.706

R Square

R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0.570	0.560
Kinerja Karyawan	0.657	0.645

F Square

f-square - Matrix				
	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan	Organizational Citizenship Behaviour (X2)	Work Life Balance (X1)
Work Life Balance (X1)	0.062	0.011		
Organizational Citizenship Behaviour (X2)	0.290	0.284		
Kinerja Karyawan				
Kepuasan Kerja (Z)		0.066		

Direct Effect

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Work Life Balance (X1) -> Kinerja Karyawan	0.096	0.098	0.141	0.684	0.494
Work Life Balance (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.252	0.256	0.121	2.074	0.038
Organizational Citizenship Behaviour (X2) -> Kinerja Karyawan	0.547	0.547	0.139	3.936	0.000
Organizational Citizenship Behaviour (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.545	0.544	0.123	4.417	0.000
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan	0.230	0.230	0.149	1.542	0.123

Indirect Effect

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Work Life Balance (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan	0.058	0.057	0.048	1.212	0.226
Organizational Citizenship Behaviour (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan	0.125	0.127	0.092	1.362	0.173

Total Effect

Total effects - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Work Life Balance (X1) -> Kinerja Karyawan	0.154	0.155	0.126	1.222	0.222
Work Life Balance (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.252	0.256	0.121	2.074	0.038
Organizational Citizenship Behaviour (X2) -> Kinerja Karyawan	0.673	0.674	0.111	6.062	0.000
Organizational Citizenship Behaviour (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.545	0.544	0.123	4.417	0.000
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan	0.230	0.230	0.149	1.542	0.123

PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

No. Agenda: 4391/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/28/10/2024

Kepada Yth.

Ketua Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di Medan

Medan, 28/10/2024

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Mohd. Adin Nugraha
NPM : 2105160555
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah : Identifikasi masalah yang muncul dari ketiga judul penelitian ini berfokus pada hubungan antara work life balance, kepuasan kerja, efektivitas kerja, dan keterikatan kerja dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Karyawan yang tidak dapat mencapai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung mengalami penurunan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat mengurangi efektivitas kerja dan kinerja mereka. Selain itu, pengembangan karir yang kurang memadai dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan karyawan, sehingga menghambat pencapaian efektivitas kerja. Keterikatan kerja yang rendah dapat mengakibatkan kurangnya perilaku kewargan organisasi, yang sangat penting bagi keberhasilan tim dan organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam interaksi antara variabel-variabel tersebut dan memahami bagaimana kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening, memberikan wawasan bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan hidup karyawan dan mendorong kinerja yang optimal.

Rencana Judul : 1. Pengaruh Work Life Balance Dan Kepuasan Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Dan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening
2. Pengaruh Work Life Balance Dan Pengembangan Karir Terhadap Efektivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening
3. Pengaruh Efektivitas Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Kerja Dengan Organizational Citizenship Behaviour Sebagai Variabel Intervening

Objek/Lokasi Penelitian : Pt. Jaya Beton Indonesia Medan

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya

Pemohon



(Mohd. Adin Nugraha)

PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

Nomor Agenda: 4391/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/28/10/2024

Nama Mahasiswa : Mohd. Adin Nugraha
NPM : 2105160555
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Tanggal Pengajuan Judul : 28/10/2024

Nama Dosen Pembimbing*)

Arizal Effendi Nst, SE, MM.

Judul Disetujui**)

*Pengaruh work life balance dan
organizational citizenship behaviour
terhadap kinerja karyawan dengan
kepuasan kerja sebagai variabel intervening*

Disahkan oleh:
Ketua Program Studi Manajemen

(Jasman Sarifuddin Hasibuan, SE., M.Si.)

Medan,

Dosen Pembimbing

(ARIZAL EFFENDY Nst, SE, MM)

Keterangan:

*) Disai oleh Pimpinan Program Studi

**) Disai oleh Dosen Pembimbing

Setelah disahkan oleh Prodi dan Dosen pembimbing, scan/foto dan uploadlah (temboran ke-1) ke pada form online "Upload Pengesahan Judul Skripsi"



PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Manajemen yang diselenggarakan pada hari *Jumat*, *18 Juli 2025* menerangkan bahwa:

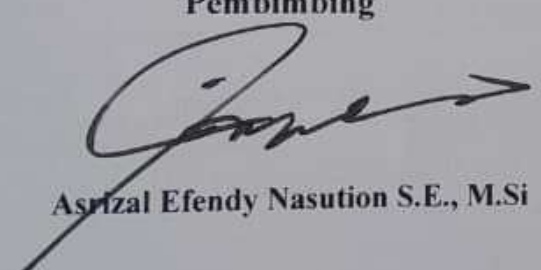
Nama : Mohd. Adin Nugraha
N .P.M. : 2105160555
Tempat / Tgl.Lahir : Medan, 10 November 2003
Alamat Rumah : Jl. Kapt. Rahmad Buddin Gg kembar No. A6 Marelan pasar 5
Judul Proposal : Pengaruh Work Life Balance Dan Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Carsurindo Siperkasa

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Tugas Akhir / Jurnal Ilmiah dengan pembimbing : *Asrizal Efendy Nasution S.E., M.Si*

Medan, Jumat, 18 Juli 2025

TIM SEMINAR

Pembimbing


Asrizal Efendy Nasution S.E., M.Si

Pembanding

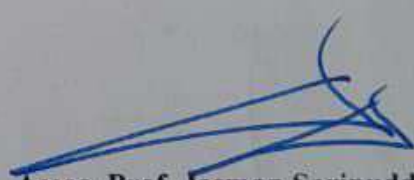

Dr. Muhammad Fahmi, S.E., M.M.

 Diketahui / Disetujui

A.n. Dekan
Wakil Dekan I


Assoc. Prof. Ade Gurawan, S.E., M.Si.
NIDN : 0 1 0 5 0 8 7 6 0 1

 Ketua Prodi


Assoc. Prof. Jasman Saripuddin, S.E., M.Si.

BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL JURUSAN MANAJEMEN

Pada hari ini *Jumat, 18 Juli 2025* telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Manajemen menerangkan bahwa :

N a m a : Mohd. Adin Nugraha
N .P.M. : 2105160555
Tempat / Tgl.Lahir : Medan, 10 November 2003
Alamat Rumah : Jl. Kapt. Rahmad Buddin Gg kembar No. A6 Marelan pasar 5 Medan
Judul Proposal : Pengaruh Work Life Balance Dan Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Carsurindo Siperkasa.

Disetujui / tidak disetujui *)

Item	Komentar
Judul	<i>OK</i>
Bab I	- tambahkan fenomena-fenomena pada variabel lain - tambahkan identifikasi masalah
Bab II	- Hipotesis dihubungkan dengan garis panah
Bab III	- perbaiki penulisan hal 55-56
Lainnya	
Kesimpulan	☒ Lulus ☐ Tidak Lulus

Medan, *Jumat, 18 Juli 2025*

TIM SEMINAR

Pembimbing

Asrizal Efendy Nasution S.E., M.Si.

Pembanding

Dr. Muhammad Fahmi, S.E., M.M.

Ketua Prodi

Assoc. Prof. Jasman Saripuddin, S.E., M.Si



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Ppj/PT/III/2024

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

feb@umsu.ac.id

[umsuMEDAN](https://www.facebook.com/umsuMEDAN)

[umsuMEDAN](https://www.instagram.com/umsuMEDAN)

[umsuMEDAN](https://www.twitter.com/umsuMEDAN)

[umsuMEDAN](https://www.youtube.com/umsuMEDAN)

PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING TUGAS AKHIR MAHASISWA

NOMOR : 2018 / TGS / II.3-AU / UMSU-05 / F / 2025

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan Persetujuan permohonan judul penelitian Tugas Akhir / Jurnal dari Ketua / Sekretaris :

Program Studi : Manajemen

Pada Tanggal :

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Tugas Akhir/ Jurnal Mahasiswa :

Nama : Mohd. Adin Nugraha

N P M : 2105160555

Semester : VIII (Delapan)

Program Studi : Manajemen

Judul Proposal / Skripsi : Pengaruh Work Life Balance Dan Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Dosen Pembimbing : Asrizal Efendy Nst S.E., M.Si

Dengan demikian di izinkan menulis Tugas Akhir / Jurnal dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Tugas Akhir/ Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Tugas Akhir / Jurnal harus berjarak 3 bulan setelah dikeluarkanya Surat Penetapan Dosen Pembimbing Tugas Akhir
3. **Tugas Akhir** dinyatakan " **BATAL** " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal 30 Juni 2026 Revisi Judul.....

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.



Ditetapkan di : Medan
Pada Tanggal : 04 Muharram 1447 H
30 Juni 2025 M



Dekan

Dr. H. JANURI, SE., MM., M.Si., CMA
NIDN : 0109086502

Tembusan :

1. Pertinggal.





UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Ppj/PT/III/2024

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

feb@umsu.ac.id

[umsuMEDAN](https://www.facebook.com/umsuMEDAN)

[umsuMEDAN](https://www.instagram.com/umsuMEDAN)

[umsuMEDAN](https://www.twitter.com/umsuMEDAN)

[umsuMEDAN](https://www.youtube.com/umsuMEDAN)

Nomor : 2018/II.3-AU/UMSU-05/ F / 2025
Lampiran :
Perihal : **IZIN RISET PENDAHULUAN**

Medan, 04 Muharram 1447 H
30 Juni 2025 M

Kepada Yth.
Bapak / Ibu Pimpinan
PT. Carsurindo Siperkasa
Jl. Pulau Sumbawa II LOT - 5 B KIM II Medan Deli
Di tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di **Perusahaan / Instansi** yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan Tugas Akhir yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program **Studi Strata Satu (S-1)**

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : **Mohd. Adin Nugraha**
Npm : **2105160555**
Jurusan : **Manajemen**
Semester : **VIII (Delapan)**

Judul : **Pengaruh Work Life Balance Dan Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb



Dekan

Dr. H. JANURI, SE.,MM.,M.Si., CMA.
N I D N : 0 1 0 9 0 8 6 5 0 2

Tembusan :
1. Peringgal





PT. CARSURINDO SIPERKASA

WOODEN PACKAGING TREATMENT
PROVIDER KEMASAN KAYU STANDARD ISPM# 15 - ID 001

SURAT PERNYATAAN

No : 027/SKR/CSP/VII/2025
Lampiran : -
Perihal : Balasan Pemohonan Izin Riset

Kepada Yth,
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Di - Tempat
PT Carsurindo Siperkasa
Dengan Hormat,
Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Berdasarkan Surat Nomor : 2954/VII - AU/UMSU - 05/F/2025
07 April 2025 perihal permohonan izin riset

No	Nama	Npm
1	Mohd. Adin Nugraha	2105160555

Bersama ini kami sampaikan mahasiswa/I di atas kami terima untuk melaksanakan Riset di perusahaan kami terhitung mulai, **07 April 2024 S.D. 07 Agustus 2025**. Demikianlah surat ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerja samanya kami ucapkan terimakasih.

Medan, 09 April 2025

PT Carsurindo Siperkasa





PT. CARSURINDO SIPERKASA

WOODEN PACKAGING TREATMENT
PROVIDER KEMASAN KAYU STANDARD ISPM# 15 - ID 001

SURAT PERNYATAAN

No : 027/SKR/CSP/VII/2025
Lampiran : -
Perihal : Balasan Pemohonan Izin Riset

Kepada Yth,
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Di - Tempat
PT Carsurindo Siperkasa
Dengan Hormat,
Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Berdasarkan Surat Nomor : 2954/VII - AU/UMSU - 05/F/2025
07 April 2025 perihal permohonan izin riset

No	Nama	Npm
1	Mohd. Adin Nugraha	2105160555

Bersama ini kami sampaikan mahasiswa/I di atas kami terima untuk melaksanakan Riset di perusahaan kami terhitung mulai, **07 April 2024 S.D. 07 Agustus 2025**. Demikianlah surat ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerja samanya kami ucapkan terimakasih.

Medan, 09 April 2025

PT Carsurindo Siperkasa





UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Ppj/PT/III/2024

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

feb@umsu.ac.id

[umsuMEDAN](https://www.facebook.com/umsuMEDAN)

[umsuMEDAN](https://www.instagram.com/umsuMEDAN)

[umsuMEDAN](https://www.twitter.com/umsuMEDAN)

[umsuMEDAN](https://www.youtube.com/channel/UC...)

Nomor : 2450/II.3-AU/UMSU-05/F/2025
Lamp. : -
Hal : MENYELESAIKAN RISET

Medan, 12 Shafar 1447 H
07 Agustus 2025 M

Kepada Yth.
Bapak / Ibu Pimpinan
PT. Carsurindo Siperkasa
Di
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan Mahasiswa kami akan menyelesaikan Studinya, mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan pada Mahasiswa kami melakukan Riset di **Perusahaan/ instansi** yang Bapak/Ibu pimpin, guna untuk **melanjutkan Penyusunan / Penulisan Tugas Akhir pada Bab IV – V**, dan setelah itu Mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan Surat Keterangan Telah Selesai Riset dari Perusahaan yang Bapak/Ibu Pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian **Program Studi Strata Satu (S1)** di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan :

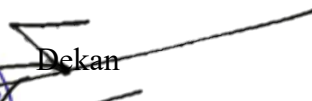
Adapun Mahasiswa tersebut adalah :

Nama : **Mohd. Adin Nugraha**
N P M : **2105160555**
Semester : **VIII (Delapan)**
Jurusan : **Manajemen**
Judul Skripsi : **Pengaruh Work Life Balance dan Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Carsurindo Siperkasa**

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh




Dekan

Dr. H. JANURI, SE., MM., M.Si., CMA
NID N : 0 1 0 9 0 8 6 5 0 2

Tembusan :
1. Pertiagal





SURAT SELESAI RISET & PENELITIAN

No : 05/CSP/RST/VIII/2025

Lamp : -

Kepada Yth,
Dekan Bpk. Dr.H. JANURI, SE., MM., M.Si., CMA
Dekan Fakultas EKONOMI DAN BISNIS
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Di - Tempat

Dengan Hormat,

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Tengku Ferry Dermawan
Jabatan : HRD - Manager

Menerangkan Bahwa :
Nama : Mohd. Adin Nugraha
NIP : 2105160555

Telah selesai melaksanakan dengan sangat baik riset diperusahaan kami dari tanggal ,
07 April 2025 S.D. 07 Agustus 2025.

Demikianlah surat ini kami sampaikan, atas kerja samanya kami ucapkan terima kasih.

Medan, 11 Agustus 2025
PT. CARSURINDO SIPERKASA


Tengku Ferry
HRD - Manager

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama : Mohammad Adin Nugraha
NPM : 2105160555
Tempat /Tanggal Lahir : Medan / 10 November 2003
Jenis Kelamin : Laki Laki
Agama : Islam
Warga Negara : Indonesia
Alamat : Jl. Kapt Rahmad Buddin Gg. Kembar Medan Marelan
Anak Ke : 3
Email : madinnugraha10@gmail.com
No Hp/Wa : 081262638263

Nama Orang Tua

Ayah : Subinarto
Pekerjaan : Karyawan Swasta
Ibu : Sri Agustina Ningsih
Pekerjaan : Ibu Rumah Tangga
Alamat : Jl. Kapt Rahmad Buddin Gg. Kembar Medan Marelan
No. Telepon : 082195583373 / 08126531877

Pendidikan Formal

1. SD Swasta Melati Medan Tamat Tahun 2015
2. SMP Swasta Pertiwi Medan Tamat Tahun 2018
3. SMA PKBM Al Manar Medan (Paket C) Tamat Tahun 2021
4. Kuliah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Tahun 2021 s/d Sekarang

Medan, Agustus 2025



Mohd. Adin Nugraha