

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP  
KEPUASAN KERJA PEGAWAI MELALUI *WORK-LIFE  
BALANCE* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA MEDAN**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Dalam Bidang Manajemen*

Oleh :

**RAHMI LESTARI**  
**NPM: 2320030022**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAGEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2025**

## PENGESAHAN TESIS

Nama : **Rahmi Lestari**  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2320030022  
Program Studi/Konsentrasi : Magister Manajemen/Manajemen SDM  
Judul Tesis : Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Melalui *Work-Life Balance* Sebagai Variabel Intervening pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan

Pengesahan Tesis:  
Medan, 4 September 2025

Komisi Pembimbing

Pembimbing I



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

Pembimbing II



Dr. Hastuti Olivia, S.E., M.Ak.

Diketahui

Direktur



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

Ketua Program Studi



Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si.

**PENGESAHAN**

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP  
KEPUASAN KERJA PEGAWAI MELALUI *WORK-LIFE*  
*BALANCE* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA MEDAN**

**RAHMI LESTARI**

**NPM : 2320030022**

**Program Studi : Magister Manajemen**

Tesis Ini Telah Dipertahankan Di Hadapan Panitia Penguji Yang Dibentuk Oleh  
Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah  
Sumatera Utara dan Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis serta  
Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M.)  
Pada Hari Kamis, Tanggal 4 September 2025

Panitia Penguji

1. **Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.**  
**Ketua**

1. ....

2. **Hazmanan Khair, S.E., M.B.A., Ph.D.**  
**Sekretaris**

2. ....

3. **Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si.**  
**Anggota**

3. ....



## PERNYATAAN

### **PENGARUH BEBAN KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI MELALUI *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA MEDAN**

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana, Magister, dan/atau Doktor) baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukan dari Tim Penguji.
4. Dalam karya ini tidak terdapat pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar Akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Medan, 4 September 2025

Peneliti,



**Rahmi Lestari**  
NPM: 2320030022

## ABSTRAK

### **PENGARUH BEBAN KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI MELALUI *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA MEDAN**

**RAHMI LESTARI**

Program Studi Magister Manajemen

Email: [rahmilestari91.rl@gmail.com](mailto:rahmilestari91.rl@gmail.com)

Permasalahan kepuasan kerja di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan terlihat dari adanya perubahan perilaku pegawai, seperti penurunan ketepatan waktu kehadiran, berkurangnya loyalitas terhadap pekerjaan yang ditandai dengan sikap bekerja sekedar memenuhi kewajiban dan adanya keluhan akibat distribusi beban kerja yang tidak merata. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kepuasan kerja melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan pengumpulan data melalui survei, serta analisa data menggunakan metode Structural Equation Model (SEM) dengan metode Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan direct effect senilai sebesar -0,239 dan p-value 0,002. (2) Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan dengan direct effect senilai -0,309 dan p-value 0,002. (3) Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *work-life balance* dengan direct effect sebesar -0,500 dan p-value 0,000. (4) Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *work-life balance* dengan direct effect sebesar -0,564 dan p-value 0,000. (5) *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dengan direct effect sebesar 0,570 dan p-value 0,000. (6) Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui *work-life balance* dengan indirect effect sebesar -0,285 dan p-value 0,000. (7) Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui *work-life balance* dengan indirect effect sebesar -0,321 dan p-value 0,000.

**Kata kunci:** Beban Kerja, Stress Kerja, *Work-Life Balance*, dan Kepuasan Kerja

## ABSTRAK

### THE INFLUENCE OF WORKLOAD AND JOB STRESS ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION THROUGH WORK-LIFE BALANCE AS AN INTERVENING VARIABLE AT UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATRA UTARA MEDAN

**RAHMI LESTARI**

Program Studi Magister Manajemen

Email: [rahmilestari91.rl@gmail.com](mailto:rahmilestari91.rl@gmail.com)

*Job satisfaction issues at the State Islamic University of North Sumatra (UIN Sumatera Utara) are reflected in changes in employee behavior, such as decreased punctuality in attendance, reduced loyalty to work as indicated by a tendency to work merely to fulfill obligations, and complaints arising from the unequal distribution of workload. This study aims to analyze the effect of workload and job stress on job satisfaction through work-life balance as an intervening variable at the State Islamic University of North Sumatra. The research employed a quantitative method with data collected through surveys, and the data were analyzed using the Structural Equation Model (SEM) approach with Partial Least Squares (PLS). The results indicate that: (1) workload has a negative and significant effect on job satisfaction (direct effect = -0.239; p-value = 0.002); (2) job stress has a negative and significant effect on job satisfaction (direct effect = -0.309; p-value = 0.002); (3) workload has a negative and significant effect on work-life balance (direct effect = -0.500; p-value = 0.000); (4) job stress has a negative and significant effect on work-life balance (direct effect = -0.564; p-value = 0.000); (5) work-life balance has a positive and significant effect on job satisfaction (direct effect = 0.570; p-value = 0.000); (6) workload has a negative and significant effect on job satisfaction through work-life balance (indirect effect = -0.285; p-value = 0.000); and (7) job stress has a negative and significant effect on job satisfaction through work-life balance (indirect effect = -0.321; p-value = 0.000).*

**Keywords:** *Workload, Job Stress, Work-Life Balance, and Job Satisfaction.*

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohiim, Alhamdulillah robil 'alamin, puji dan syukur yang tak terhingga ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Melalui *Work-Life Balance* Sebagai Variabel Intervening Pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan”. Tesis ini disusun untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan pendidikan program strata dua (S2) pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam menyelesaikan tesis ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan tesis. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar- besarnya terutama kepada:

1. Teristimewa untuk suami dan anak tercinta, Muhammad Djafar Siregar dan Aqmar Syauqi Siregar yang selalu memberikan dukungan, semangat, cinta dan kesabaran yang sangat luas kepada penulis selama menjalani perkuliahan dan menyelesaikan tesis ini.
2. Kedua orang tua saya Bapak Ibrahim dan Ibu Nur Fatimah serta Mertua Ibu Hj. Roniah Tanjung yang selalu mendukung dan mendoakan kesuksesan anak-

anaknya. Dan seluruh keluarga besar penulis yang telah memberikan dukungan dan semangat kepada penulis.

3. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.A.P., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum., selaku Ditrektur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Prof. Dr. Fajar Pasaribu., S.E., M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus selaku penguji tesis.
6. Bapak Dr. Hazmanan Khair., S.E., MBA. selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus selaku penguji tesis.
7. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing I yang telah membimbing dan memberikan pengarahan dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Ibu Dr. Hastuti Olivia, S.E., M.Ak., selaku dosen pembimbing II yang telah membimbing dan memberikan pengarahan dalam menyelesaikan tesis ini.
9. Seluruh Dosen dan pegawai di Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang selalu memberikan bantuan kemudahan dan memberikan ilmu kepada penulis.
10. Pimpinan dan seluruh pegawai Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan yang telah banyak membantu penulis selama penulis melakukan penelitian pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.



11. Seluruh teman-teman penulis di S-2 Program Studi Magister Manajemen Angkatan 2023 Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, yang tiada hentinya memberikan masukan serta dukungan kepada penulis, terima kasih atas dukungan dan perhatiannya selama ini, semoga Allah selalu meridhoi dan memberkahi kerja keras dan perjuangan kita selama ini.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terimakasih semoga tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas pemahaman maupun pemikiran kita dimasa yang akan datang.

Medan, 02 Mei 2025  
Penulis

Rahmi Lestari  
2320030022

## DAFTAR ISI

	Hal
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	12
1.3. Batasan Masalah.....	12
1.4. Rumusan Masalah .....	13
1.5. Tujuan Penelitian.....	13
1.6. Manfaat Penelitian.....	14
 <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Landasan Teori .....	16
2.1.1. Kepuasan Kerja.....	16
2.1.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja .....	16
2.1.1.2. Manfaat dan Tujuan Kepuasan Kerja .....	17
2.1.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	18
2.1.1.4. Indikator Kepuasan Kerja.....	20
2.1.2. Beban Kerja .....	23
2.1.2.1. Pengertian Beban Kerja .....	23
2.1.2.2. Dampak Beban Kerja.....	24
2.1.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja.....	25
2.1.2.4. Indikator Beban Kerja .....	29
2.1.3. Stres Kerja .....	30
2.1.3.1. Pengertian Stres Kerja .....	30
2.1.3.2. Dampak Stres Kerja.....	31
2.1.3.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja.....	34
2.1.3.4. Indikator Stres Kerja.....	36

2.1.4. <i>Work-life Balance</i> .....	38
2.1.4.1. Pengertian <i>Work-life Balance</i> .....	38
2.1.4.2. Manfaat dan Tujuan <i>Work-life Balance</i> .....	39
2.1.4.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Work-life Balance</i> .....	41
2.1.4.4. Indikator <i>Work-life Balance</i> .....	44
2.2. Penelitian yang Relevan .....	47
2.3. Kerangka Konseptual .....	50
2.3.1. Hubungan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja .....	51
2.3.2. Hubungan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja .....	52
2.3.3. Hubungan Beban Kerja Terhadap <i>Work-life Balance</i> .....	52
2.3.4. Hubungan Stres Kerja Terhadap <i>Work-life Balance</i> .....	53
2.3.5. Hubungan <i>Work-life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja .....	54
2.3.6. Hubungan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Melalui <i>Work-life Balance</i> .....	55
2.3.7. Hubungan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Melalui <i>Work-life Balance</i> .....	57
2.4. Hipotesis .....	58

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1. Pendekatan Penelitian .....	60
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian .....	60
3.2.1. Tempat Penelitian .....	60
3.2.2. Waktu Penelitian .....	60
3.3. Populasi dan Sampel .....	61
3.3.1. Populasi .....	61
3.3.2. Sampel .....	61
3.4. Definisi Operasional Variabel .....	63
3.5. Teknik Pengumpulan Data .....	65
3.6. Teknik Analisis Data .....	66
3.6.1. <i>Measurement Model (Outer Model)</i> .....	67
3.6.2. <i>Structural Model (Inner Model)</i> .....	68

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1. Hasil Penelitian .....	69
4.1.1. Deskripsi Data .....	69

4.1.1.1. Deskripsi Jenis Kelamin Responden .....	70
4.1.1.2. Deskripsi Pendidikan Terakhir Responden.....	71
4.1.1.3. Deskripsi Masa Kerja Responden .....	73
4.1.1.4. Deskripsi Usia Responden.....	75
4.1.2. Deskripsi Jawaban Responden .....	76
4.1.2.1. Kepuasan Kerja (Variabel Y).....	77
4.1.2.2. Beban Kerja (Variabel X1) .....	85
4.1.2.3. Stres Kerja (Variabel X2).....	90
4.1.2.4. <i>Work-life Balance</i> (Variabel Z).....	94
4.1.3. Hasil Uji Persyaratan Analisis .....	100
4.1.3.1. Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	101
4.1.3.2. Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	111
4.1.3.3. Uji Hipotesis .....	114
4.2. Pembahasan .....	120
4.2.1. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja .....	121
4.2.2. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja .....	126
4.2.3. Pengaruh Beban Kerja Terhadap <i>Work-Life Balance</i> .....	129
4.2.4. Pengaruh Stres Kerja Terhadap <i>Work-Life Balance</i> .....	132
4.2.5. Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja.....	135
4.2.6. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui <i>Work-Life Balance</i> .....	139
4.2.7. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui <i>Work-Life Balance</i> .....	142

## **BAB V PENUTUP**

5.1. Kesimpulan.....	145
5.2. Saran.....	147

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>150</b>
-----------------------------	------------

## DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 2.1. Penelitian yang Relevan.....	47
Tabel 3.1. Waktu Penelitian.....	61
Tabel 3.2. Definisi Operasional Variabel.....	63
Tabel 3.3. Pengukuran Skala Likert.....	66
Tabel 4.1. Data Jenis Kelamin Responden.....	70
Tabel 4.2. Data Pendidikan Terakhir Responden.....	71
Tabel 4.3. Data Masa Kerja Responden.....	73
Tabel 4.4. Data Usia Responden.....	75
Tabel 4.5. Skor Angket Kepuasan Kerja (Variabel Y) .....	77
Tabel 4.6. Skor Angket Beban Kerja (Variabel X1) .....	85
Tabel 4.7. Skor Angket Stres Kerja (Variabel X2) .....	90
Tabel 4.8. Skor Angket <i>Work-life Balance</i> (Variabel Z) .....	95
Tabel 4.9. Hasil Skor <i>Outer loading</i> dan AVE .....	104
Tabel 4.10. Hasil Skor <i>Fornell-Larcker</i> .....	106
Tabel 4.11. Hasil Skor <i>Cross Loadings</i> .....	106
Tabel 4.12. Hasil Skor Uji Reliabilitas .....	110
Tabel 4.13. Hasil Skor R-Square.....	112
Tabel 4.14. Hasil Skor F-Square .....	113
Tabel 4.15. Hasil Skor <i>Direct effect</i> .....	116
Tabel 4.16. Hasil Skor <i>Indirect Effect</i> .....	118



## DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1. Kerangka Konseptual .....	58
Gambar 4.1. Diagram Jalur <i>Outer Model</i> .....	102
Gambar 4.2. Diagram Jalur <i>Inner Model</i> .....	111

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Universitas Islam Negeri (UIN) Sumatera Utara Medan merupakan institusi pendidikan tinggi negeri Islam yang memiliki akar sejarah mendalam dan memberikan sumbangsih penting dalam kemajuan pendidikan tinggi berbasis keagamaan di kota Medan. Lembaga pendidikan ini telah melalui berbagai fase perkembangan institusional, diawali sebagai IAIN (Institut Agama Islam Negeri) hingga akhirnya mencapai status UIN pada tahun 2014, dengan mengusung visi strategis untuk berkembang menjadi perguruan tinggi bertaraf internasional yang memiliki keunggulan dalam menciptakan masyarakat yang berorientasi pada pembelajaran serta berkontribusi pada pembangunan kemandirian nasional.

Dengan mengelola 63 program studi yang tersebar di delapan fakultas serta program Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan menjadi sebuah institusi dengan jumlah pegawai yang relatif besar. Kondisi ini mencerminkan kompleksitas dan luasnya cakupan aktivitas akademik serta administratif yang harus dikelola, sehingga memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien untuk memastikan keberlangsungan dan kualitas layanan pendidikan yang optimal.

Saat ini UIN Sumatera Utara Medan menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan serta meningkatkan kepuasan kerja pegawainya. Kepuasan kerja merupakan aspek penting karena memiliki dampak yang signifikan terhadap

individu maupun organisasi. Bagi individu, kepuasan kerja dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis, mengurangi stres, dan meningkatkan kualitas hidup secara keseluruhan. Sementara bagi organisasi, kepuasan kerja dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi *turnover*, meningkatkan loyalitas pegawai, serta menciptakan citra positif di masyarakat.

Kepuasan kerja pegawai di perguruan tinggi sering kali menghadapi berbagai tantangan yang memengaruhi motivasi dan kinerja mereka. Salah satu akar permasalahan yang muncul adalah kurangnya pengakuan dan penghargaan atas kontribusi yang mereka berikan, karena fokus institusi biasanya lebih banyak tertuju pada dosen dan kegiatan akademik. Selain itu, pegawai sering merasa terbatas dalam kesempatan pengembangan karier dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan mereka, sehingga menimbulkan rasa stagnasi. Beban kerja yang kadang tidak seimbang dengan kompensasi yang diterima juga menjadi faktor yang mengurangi tingkat kepuasan, terutama ketika tuntutan administratif semakin meningkat tanpa adanya peningkatan insentif. Jika kondisi ini tidak segera diatasi, dapat berdampak negatif pada semangat kerja dan loyalitas pegawai, yang tercermin dari menurunnya tingkat ketepatan waktu hadir dan bekerja sekedar kewajiban saja, yang pada akhirnya mempengaruhi kualitas layanan administrasi dan operasional di perguruan tinggi.

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang positif sebagai hasil dari evaluasi seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah respons positif seorang pegawai terhadap pekerjaannya, yang didasarkan pada penilaian mereka terhadap berbagai aspek lingkungan kerja (Rasyid dan Tanjung 2020). Kepuasan

kerja yang tinggi tidak hanya memberikan dampak positif bagi pegawai, tetapi juga memberikan manfaat bagi organisasi secara keseluruhan. Kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil yang diterima sesuai atau melampaui harapan. Misalnya, jika seseorang merasa bahwa mereka bekerja lebih keras dibandingkan rekan kerja lainnya namun menerima imbalan yang lebih sedikit atau sama, mereka kemungkinan besar akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, atasan, atau rekan kerjanya. Mereka akan merasa tidak puas. Sebaliknya, jika mereka merasa diperlakukan dengan baik dan diberi kompensasi yang adil, mereka cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka dan merasa puas (Luthans 2011).

Terdapat berbagai faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya adalah beban kerja (*workload*), stres kerja (*job stress*), dan *work-life balance* (Robbins dan Judge 2018). Beban kerja yang sesuai dengan kemampuan dan keterampilan pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja. Stres kerja yang terkendali dapat memacu pegawai untuk bekerja lebih baik sekaligus meningkatkan kepuasan kerja. Sementara itu *work-life balance* yang baik, di mana pegawai memiliki waktu dan energi yang cukup untuk menjalani kehidupan pribadi di luar pekerjaan, juga dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Permasalahan kepuasan kerja pegawai yang masih berada di level rendah menjadi salah satu tantangan yang dihadapi UIN Sumatera Utara Medan dalam kiprahnya sebagai perguruan tinggi Islam terkemuka di Indonesia. Hasil observasi yang dilakukan oleh penulis menunjukkan adanya ketidakpuasan pegawai terhadap kondisi pekerjaan mereka saat ini. Ketidakpuasan tersebut terutama disebabkan

oleh sistem remunerasi yang belum sepenuhnya mempertimbangkan tingkat produktivitas masing-masing pegawai. Pembagian tugas yang tidak merata juga menjadi faktor pemicu, di mana terdapat pegawai yang dibebani pekerjaan lebih berat, sementara sebagian lainnya dengan kompetensi rendah tetap menerima imbalan yang sama. Ketimpangan ini menimbulkan rasa ketidakadilan dan mengganggu motivasi kerja pegawai yang merasa kontribusinya tidak dihargai secara proporsional.

Beban kerja mengacu pada volume pekerjaan atau tugas yang harus diselesaikan oleh individu dalam rentang waktu tertentu yang pengukurannya dapat berupa banyaknya tugas yang harus diselesaikan atau lama waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut (Wardhana 2023). Beban kerja dapat diukur berdasarkan volume tugas, kompleksitas tugas, dan waktu yang tersedia untuk menyelesaikan tugas tersebut. Beban kerja yang seimbang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Ketika pegawai merasa bahwa beban kerja mereka sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang mereka miliki, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Begitu pun sebaliknya, beban kerja yang tinggi yang tidak diimbangi dengan dukungan dan kemampuan yang memadai dapat menimbulkan tekanan, kelelahan, dan stres, yang pada akhirnya menurunkan tingkat kepuasan kerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Susanti, Widagdo, and Dahliani (2024) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai yang mengindikasikan bahwa beban kerja yang tinggi, terutama yang dipengaruhi oleh kondisi kerja, target yang harus dicapai,



kompleksitas tugas, serta sistem organisasi yang tidak efisien, dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja. Sebagian besar responden dalam penelitian tersebut mengaku mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan merasa tertekan oleh tuntutan pekerjaan yang berlebihan. Hal ini memperkuat pandangan bahwa ketidakseimbangan antara beban kerja dan kapasitas individu dapat memicu stres kerja dan pada akhirnya berdampak negatif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Beban kerja yang tidak proporsional merupakan masalah serius di tempat kerja di mana pegawai seringkali dibebani dengan tugas-tugas di luar jam kerja normal. Hal ini terutama terjadi pada tugas-tugas yang berkaitan dengan administrasi dan dokumentasi. Situasi ini menciptakan ketidakseimbangan beban kerja pegawai, sampai harus mengorbankan waktu istirahat, waktu bersama keluarga, dan kehidupan pribadi mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut.

Dampak dari beban kerja yang tidak proporsional ini sangat merugikan bagi pegawai. Selain kelelahan dan stres akibat jam kerja yang berlebihan, mereka juga dapat mengalami masalah kesehatan fisik dan mental lainnya. Beban kerja yang berlebihan juga dapat mempengaruhi produktivitas kerja mereka secara keseluruhan. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat dan tidak adil, yang pada akhirnya dapat menurunkan kepuasan kerja pegawai.

Di banyak institusi, masalah umum yang sering kali menghambat efisiensi adalah beban kerja yang tidak terdistribusi secara merata. Situasi ini akan semakin pelik ketika jumlah pegawai tidak memadai dan di saat yang sama, hanya segelintir orang yang memiliki kompetensi relevan untuk mengerjakan tugas-tugas yang

krusial. Akibatnya, pekerjaan-pekerjaan penting akan secara otomatis dialihkan ke mereka yang dianggap "mampu", sehingga menimbulkan beban kerja yang berlebihan (overload) pada pegawai tertentu.

Fenomena ini nyata terasa di UIN Sumatera Utara Medan. Gambaran konkret dari kondisi ini terlihat jelas dari dua sisi yang kontras. Di satu sisi, ada pegawai yang tampaknya bisa bersantai selama jam kerja, terlihat duduk di kantin, asyik bermain *game*, atau bahkan jarang hadir. Perilaku ini mungkin mencerminkan adanya tugas yang tidak teralokasi dengan baik kepada mereka, atau mereka tidak memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk pekerjaan yang lebih mendesak. Sementara itu, di sisi lain, banyak pegawai lain justru harus menyelesaikan pekerjaan mereka di luar jam kerja resmi, menandakan adanya ketidakseimbangan yang mencolok dalam distribusi tugas dan tanggung jawab. Adapula beberapa pegawai yang ditugaskan tidak sesuai dengan jabatannya.

Kondisi ini semakin parah ketika periode-periode tertentu yang secara signifikan meningkatkan beban kerja. Pada momen-momen krusial seperti proses pengadaan CASN, periode kenaikan jabatan akademik dosen, persiapan Borang Akreditasi, periode penerimaan mahasiswa baru, atau persiapan wisuda, volume pekerjaan meningkat secara drastis. Lonjakan beban kerja tersebut terutama terjadi pada tugas-tugas administratif, pelayanan mahasiswa dan kepekerjaan, serta pengelolaan keuangan yang menuntut ketelitian, kecepatan, dan koordinasi intensif dalam waktu yang terbatas. Karena jumlah pegawai yang kompeten untuk menangani lonjakan tugas ini terbatas, beban kerja secara otomatis terkonsentrasi pada pegawai-pegawai yang dianggap mampu. Situasi ini memaksa mereka untuk

bekerja melebihi jam kerja normal, bahkan hingga akhir pekan atau hari libur, demi memastikan seluruh proses berjalan dengan lancar dan tepat waktu. Fenomena ini menggambarkan secara nyata bagaimana keterbatasan sumber daya manusia yang relevan, ditambah dengan konsentrasi kompetensi pada individu tertentu, menciptakan ketimpangan distribusi beban kerja yang berdampak langsung pada kualitas hidup pegawai di lingkungan UIN Sumatera Utara Medan secara keseluruhan.

Faktor penting lain yang turut mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah stres kerja. Menurut Asih et.al (2018) stres kerja adalah respons seseorang terhadap tekanan di tempat kerja yang menyebabkan ketegangan fisik dan mental sehingga dapat mempengaruhi emosi, pikiran, dan kesehatan pegawai secara keseluruhan. Stres kerja memiliki keterkaitan yang signifikan dengan kepuasan kerja pegawai, di mana tingkat stres yang tinggi cenderung menurunkan tingkat kepuasan kerja. Ketika pegawai mengalami stres kerja, mereka sering mengalami gejala seperti kecemasan, frustrasi, kelelahan mental dan fisik, serta penurunan motivasi yang secara langsung mempengaruhi persepsi mereka terhadap pekerjaan.

Hal ini mengakibatkan menurunnya tingkat kepuasan kerja karena pegawai merasa terbebani dan tidak mampu menikmati atau menjalankan pekerjaannya dengan optimal. Stres kerja juga dapat mempengaruhi hubungan interpersonal di tempat kerja, menurunkan kreativitas dan produktivitas, serta mengganggu proses pengambilan keputusan.

Stres kerja yang berkelanjutan dapat menyebabkan *burnout* dan ketidakpuasan kerja yang lebih dalam. Pegawai yang mengalami stres kerja

berkepanjangan cenderung mengembangkan sikap negatif terhadap pekerjaannya, mengalami penurunan komitmen organisasi, dan memiliki keinginan yang lebih tinggi untuk meninggalkan organisasi. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individual pegawai tetapi juga mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Apriani dan Sentosa (2025) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Tekanan pekerjaan sering kali bersumber dari tenggat waktu yang ketat dan keharusan untuk menyelesaikan tugas dengan ketelitian tinggi, terutama jika pekerjaan tersebut menyangkut kepentingan banyak pihak seperti mahasiswa atau seluruh pegawai. Kondisi ini secara langsung dapat memicu rasa cemas dan tertekan, yang berujung pada stres kerja bagi para pegawai. Tak jarang, penyelesaian sebuah pekerjaan juga memiliki prosedur administrasi yang rumit dan memiliki banyak tahapan serta melibatkan koordinasi lintas instansi. Sering kali meskipun telah mengerahkan waktu, tenaga, dan usaha yang maksimal, bahkan harus bekerja lembur, pegawai mendapat keluhan atau ketidakpuasan atas hasil kerja mereka. Hal ini berpotensi menurunkan motivasi dan menciptakan rasa frustrasi.

Di sisi lain, perubahan regulasi terkait pekerjaan menuntut pegawai untuk terus meningkatkan kompetensi dan kemampuan beradaptasi. Jika tidak, mereka akan menghadapi kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Kombinasi dari berbagai faktor tersebut membentuk lingkungan kerja yang penuh tekanan, di mana pegawai dituntut untuk selalu sigap,

teliti, dan adaptif. Dalam kondisi seperti ini, risiko terjadinya stres kerja meningkat, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan.

Tingkat stres kerja yang tinggi di kalangan pegawai menjadi masalah yang semakin mengkhawatirkan. Stres kerja ini ditandai dengan berbagai gejala yang merugikan, antara lain kelelahan yang berlebihan, kecemasan yang terus-menerus, dan penurunan motivasi kerja yang signifikan. Kelelahan yang dirasakan tidak hanya bersifat fisik, namun juga mental dan emosional, sehingga mempengaruhi kualitas hidup pegawai secara keseluruhan. Kecemasan yang timbul dapat mengganggu konsentrasi dan fokus dalam bekerja, yang pada akhirnya menurunkan produktivitas dan kinerja. Penurunan motivasi kerja dapat menyebabkan pegawai merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, kurang bersemangat, dan bahkan berujung pada keinginan untuk mengundurkan diri.

*Work-life balance* juga merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Menurut Ramdhani dan Rasto (2021) *Work-life balance* merupakan kondisi di mana seseorang merasa puas dan terlibat secara seimbang dalam peran-peran yang dimilikinya, baik di pekerjaan maupun di kehidupan pribadinya. *Work-life balance* memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja pegawai, di mana keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi faktor kunci dalam menentukan tingkat kepuasan kerja. Ketika tanggung jawab dapat dikelola dengan profesional dan kebutuhan personal, kepuasan pegawai akan meningkat. *Work-life balance* yang positif memungkinkan pegawai untuk merasa lebih terkontrol, memiliki waktu yang cukup untuk keluarga, pengembangan diri,



dan aktivitas personal, sehingga dapat mengurangi konflik peran yang dapat menurunkan kepuasan kerja pegawai.

Organisasi yang mendukung *work-life balance* secara sistematis dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui kebijakan fleksibel seperti jam kerja yang adaptif, opsi kerja jarak jauh, dan program kesejahteraan pegawai. Pegawai yang merasakan dukungan organisasi dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi akan mengembangkan komitmen yang lebih tinggi, loyalitas yang lebih besar, dan persepsi positif terhadap pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fadilla dan Assyofa (2022) bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Di banyak institusi, termasuk di UIN Sumatera Utara Medan, meskipun jam kerja telah diatur oleh regulasi, kenyataannya seringkali berbeda. Pegawai kerap dihadapkan pada situasi di mana mereka harus bekerja lembur atau terus mengerjakan tugas-tugas administratif yang mendesak di luar jam kerja. Kondisi ini secara langsung mengurangi waktu yang tersedia untuk keluarga dan kehidupan pribadi, memicu masalah serius terkait keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*).

Ketika batas antara pekerjaan dan kehidupan personal menjadi kabur, pegawai mengalami berbagai dampak negatif. Mereka mungkin merasa tekanan konstan untuk selalu siap bekerja, bahkan di luar jam kantor. Ini bisa mengurangi kualitas interaksi dengan keluarga, mengorbankan hobi atau minat pribadi, dan menyebabkan kelelahan fisik serta mental. Kurangnya waktu istirahat dan rekreasi yang memadai dapat menurunkan tingkat energi, fokus, dan kreativitas, yang pada

akhirnya bisa berdampak pada produktivitas kerja itu sendiri. Jika kondisi ini berlangsung lama, risiko kejenuhan (*burnout*) dan penurunan kepuasan hidup secara keseluruhan akan meningkat, menciptakan lingkaran setan yang sulit diputus.

Sebagai bagian dari pengembangan organisasi, UIN Sumatera Utara Medan perlu menerapkan langkah-langkah strategis yang terintegrasi untuk memaksimalkan kepuasan kerja pegawai, dengan memberikan perhatian khusus pada aspek pengelolaan beban kerja, penanggulangan stres kerja, serta penyediaan sarana pendukung terciptanya *work-life balance*. Upaya ini mencakup penyusunan standar beban kerja yang proporsional sesuai dengan kapasitas pegawai, pengembangan sistem rotasi kerja yang adil, serta implementasi program pendampingan dan konseling untuk mengatasi stres kerja. Selain itu, institusi juga perlu menerapkan kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja-pribadi seperti pengaturan jam kerja yang fleksibel, fasilitas penitipan anak, ruang laktasi bagi ibu menyusui, dan program pengembangan karir yang mempertimbangkan kebutuhan pegawai. Dengan adanya strategi yang terstruktur dan berkelanjutan, diharapkan UIN Sumatera Utara Medan dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan suportif, sehingga mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, serta kepuasan kerja pegawai. Meningkatnya kepuasan kerja ini pada akhirnya akan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja institusi secara keseluruhan.

Melihat pentingnya isu kepuasan kerja terutama bagi pegawai di lingkungan perguruan tinggi, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul

"Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai melalui *Work-life Balance* sebagai Variabel Intervening Pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan".

### **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, maka masalah dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Tingkat kepuasan kerja sebagian pegawai rendah akibat beban dan tekanan kerja yang tinggi.
2. Pembagian beban kerja yang belum merata karena kurangnya pegawai yang kompeten.
3. Pegawai mengalami stres karena tekanan pekerjaan, waktu yang terbatas, prosedur yang rumit dan koordinasi lintas instansi.
4. Pegawai kesulitan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

### **1.3. Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, penelitian ini membatasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu beban kerja, stres kerja dan *work-life balance*. Penelitian tidak membahas faktor-faktor lain yang juga berpotensi memengaruhi kepuasan kerja, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi finansial, lingkungan kerja dan faktor-faktor lain. Subjek penelitian difokuskan pada pegawai ASN selain Dosen Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.

#### 1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan batasan masalah, rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada UIN Sumatera Utara Medan?
2. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada UIN Sumatera Utara Medan?
3. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap *work-life balance* pegawai pada UIN Sumatera Utara Medan?
4. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap *work-life balance* pegawai pada UIN Sumatera Utara Medan?
5. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada UIN Sumatera Utara Medan?
6. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening pada UIN Sumatera Utara Medan?
7. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening pada UIN Sumatera Utara Medan?

#### 1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan pernyataan yang menjelaskan alasan mengapa penelitian dilakukan. Berdasarkan rumusan masalah yang di atas, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja

pegawai pada UIN Sumatera Utara Medan.

2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada UIN Sumatera Utara Medan.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap *work life balance* pegawai pada UIN Sumatera Utara Medan.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap *work life balance* pegawai pada UIN Sumatera Utara Medan.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja pegawai pada UIN Sumatera Utara Medan.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai melalui *work life balance* sebagai variabel intervening pada UIN Sumatera Utara Medan.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja pegawai melalui *work life balance* sebagai variabel intervening pada UIN Sumatera Utara Medan.

### **1.6. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya sebagai berikut:

#### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan dan penguatan teori-teori yang berkaitan dengan beban kerja, stres kerja, *work-life balance*, dan kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini akan



mengkaji secara mendalam konsep-konsep tersebut dan diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif.

## 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang konstruktif bagi UIN Sumatera Utara Medan dalam rangka meningkatkan efektivitas manajemen sumber daya manusia. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi sumber informasi yang relevan dan bernilai tambah bagi penelitian-penelitian selanjutnya di bidang yang sama.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kepuasan Kerja**

###### **2.1.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya, yang timbul dari penilaian terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan tersebut (Robbins dan Judge 2018). Yunus dan Rahmadani (2022) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaan mereka, yang muncul dari penilaian terhadap kondisi dan situasi di tempat kerja, di mana penilaian ini bisa mencakup berbagai aspek pekerjaan, dan menjadi bentuk penghargaan terhadap hal-hal yang dianggap penting oleh pegawai.

Menurut Edison, Anwar, and Komariyah (2021) kepuasan kerja merupakan kumpulan perasaan yang dirasakan oleh pegawai terhadap berbagai hal dalam pekerjaannya, baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan. Menurut Indrasari (2017) kepuasan kerja adalah kondisi di mana harapan seseorang terhadap pekerjaannya selaras dengan persepsi mereka terhadap kenyataan yang ada, terutama jika kebutuhan dasar atau standar minimum yang mereka inginkan telah terpenuhi.

Kemudian Kadir et. al (2021) mengemukakan, kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang mencerminkan penilaian individu terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh pandangan mereka terhadap berbagai

aspek yang terkandung dalam pekerjaan. Sedangkan Adamy (2016) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang menyenangkan atau positif yang timbul dari evaluasi seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya.

#### **2.1.1.2. Manfaat dan Tujuan Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja pegawai merupakan hal yang penting bagi keberlangsungan dan kemajuan organisasi. Berikut adalah manfaat kepuasan kerja pegawai:

1. Meningkatkan Kesejahteraan

Pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan kesehatan mental yang lebih baik. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan hidup secara keseluruhan.

2. Keseimbangan Hidup

Kepuasan kerja memungkinkan pegawai untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi. Pegawai merasa dihargai dan memiliki waktu serta energi untuk menikmati aspek lain dari kehidupannya.

3. Peningkatan Karir

Pegawai yang puas cenderung lebih produktif dan berkinerja baik. Hal ini membuka peluang untuk promosi, kenaikan kompensasi, dan pengembangan karir yang lebih baik di masa depan.

4. Kualitas Layanan Meningkat

Kepuasan kerja pegawai berdampak langsung pada kualitas layanan yang diberikan. Pegawai yang puas akan memberikan pelayanan yang lebih baik,

ramah, dan professional sehingga dapat menciptakan citra positif bagi organisasi.

Sedangkan tujuan kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Positif

Kepuasan kerja bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, inklusif, dan suportif. Hal ini melibatkan komunikasi yang baik, kerjasama tim, dan penghargaan atas kontribusi pegawai.

2. Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi

Kepuasan kerja pegawai adalah kunci untuk mencapai kinerja pegawai dan organisasi. Tingginya kepuasan kerja pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai dan akan berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi.

### **2.1.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Adamy (2016) dua faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah faktor internal dan faktor eksternal.

1. Faktor internal

Faktor internal meliputi karakteristik pribadi pegawai seperti usia, kesehatan, jenis kelamin, pendidikan, pengetahuan, kemampuan, keterampilan, pengalaman kerja, cara berpikir, dan sikap kerja.

2. Faktor eksternal, atau faktor ekstrinsik, mencakup aspek-aspek pekerjaan dan lingkungan kerja seperti jenis pekerjaan, beban kerja, stres kerja, pengawasan, sistem pengkompensasian, kesempatan pengembangan karir, penempatan pegawai, keseimbangan kehidupan professional dan pribadi

(*work-life balance*), hubungan dengan rekan kerja, dan struktur organisasi institusi.

Menurut Robbins dan Judge (2018), kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yang dapat dikelompokkan menjadi:

1. Kondisi Pekerjaan (*Job Conditions*)

- a. Intrinsik, yaitu faktor-faktor yang terkait langsung dengan pekerjaan itu sendiri, seperti variasi tugas, identitas tugas (dampak pekerjaan terhadap orang lain), signifikansi tugas (seberapa penting pekerjaan tersebut), otonomi (kebebasan dalam bekerja), dan umpan balik (informasi tentang kinerja).
- b. Ekstrinsik, yaitu faktor-faktor yang terkait dengan lingkungan kerja, seperti kompensasi, promosi, supervisi, beban kerja, rekan kerja, dan kebijakan institusi.

2. Karakteristik Individu (*Individual Characteristics*)

- a. Kepribadian, seperti *core self-evaluation* (penilaian inti diri), mempengaruhi bagaimana individu memandang dan merasakan pekerjaan mereka.
- b. Nilai-nilai, yaitu kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi atau pekerjaan juga berperan dalam kepuasan kerja.
- c. Sikap terhadap aspek-aspek pekerjaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan.

### 3. Faktor Situasional (Situational Factors)

- a. Persepsi tentang keadilan dalam organisasi, seperti keadilan dalam pembayaran kompensasi atau promosi, mempengaruhi kepuasan kerja.
- b. Dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan dapat meningkatkan kepuasan kerja.
- c. Tingkat stres yang dialami di tempat kerja dapat berdampak positif atau negatif pada kepuasan kerja. Dampak stres pada kepuasan kerja dapat bervariasi, tergantung pada tingkat dan jenis stres yang dialami, serta kemampuan individu dalam mengelola stres tersebut.
- d. *Work-Life Balance*, menyeimbangkan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi juga semakin penting dalam kepuasan kerja.

#### 2.1.1.4. Indikator Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2018) mengidentifikasi lima indikator utama kepuasan kerja pegawai, antara lain:

##### 1. Pekerjaan itu sendiri

Indikator ini berkaitan dengan tugas-tugas yang diberikan kepada pegawai, tingkat kesulitan tugas, variasi tugas, otonomi dalam bekerja, dan umpan balik yang diterima. Pekerjaan yang menarik, menantang, dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri akan meningkatkan kepuasan kerja.

##### 2. Kompensasi

Kompensasi merupakan kompensasi yang diterima pegawai atas pekerjaan yang telah dilakukan. Kepuasan kerja terkait kompensasi dipengaruhi oleh

besaran kompensasi yang diterima, kesetaraan kompensasi dengan pekerjaan lain, dan persepsi pegawai terhadap keadilan kompensasi.

### 3. Pengawasan (Supervisi)

Pengawasan atau supervisi adalah bagaimana atasan memberikan arahan, dukungan, dan umpan balik kepada pegawai. Kepuasan kerja terkait pengawasan dipengaruhi oleh kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, gaya kepemimpinan atasan, dan kemampuan atasan dalam memberikan bimbingan.

### 4. Rekan Kerja

Rekan kerja adalah orang-orang yang bekerja bersama pegawai dalam satu tim atau departemen. Kepuasan kerja terkait rekan kerja dipengaruhi oleh hubungan interpersonal dengan rekan kerja, dukungan sosial yang diberikan rekan kerja, dan kerjasama tim yang baik.

### 5. Promosi

Promosi adalah kesempatan bagi pegawai untuk naik jabatan atau mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar. Kepuasan kerja terkait promosi dipengaruhi oleh kejelasan jalur promosi, kesempatan promosi yang adil, dan persepsi pegawai terhadap potensi pengembangan karier.

Menurut Edison, Anwar, and Komariyah (2021), ada lima indikator kepuasan kerja yaitu:

#### 1. Kompensasi

Kompensasi merupakan penghargaan finansial yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Besaran kompensasi

yang memadai akan memberikan rasa keadilan dan penghargaan sehingga berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja.

## 2. Pekerjaan itu sendiri

Aspek ini mencakup sifat pekerjaan, tingkat kesulitan, tantangan, dan kesesuaian pekerjaan dengan minat atau kemampuan pegawai. Pekerjaan yang bermakna dan sesuai dengan keahlian cenderung meningkatkan motivasi serta kepuasan pegawai.

## 3. Supervisi

Supervisi merujuk pada hubungan dan pengawasan dari atasan terhadap pegawai. Supervisi yang baik, seperti pemberian arahan yang jelas, dukungan, dan penghargaan, dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kepuasan kerja.

## 4. Rekan Kerja

Hubungan sosial dan kerja sama dengan rekan kerja di tempat kerja juga berperan penting. Lingkungan kerja yang harmonis dan adanya dukungan antar rekan akan memberikan kenyamanan dan rasa kebersamaan yang meningkatkan kepuasan.

## 5. Promosi

Peluang kenaikan jabatan atau kemajuan karir menjadi motivator bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja. Sistem promosi yang adil dan transparan akan menghasilkan rasa penghargaan dan mendorong kepuasan kerja.



Sedangkan menurut Yuniarsih (2017) dalam Islamy (2019) kepuasan kerja dapat diukur melalui enam indikator, yaitu: supervisi, lingkungan kerja, promosi, rekan kerja, tantangan mental dalam pekerjaan, dan imbalan atau kompensasi.

## **2.1.2. Beban Kerja**

### **2.1.2.1. Pengertian Beban Kerja**

Beban kerja adalah Sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh individu atau kelompok dalam jangka waktu tertentu (Luthans 2011). Menurut Wardhana (2023) beban kerja adalah volume atau jumlah tugas yang harus diselesaikan oleh seseorang dalam periode waktu tertentu, di mana pengukuran beban kerja biasanya didasarkan pada banyaknya tugas yang harus diselesaikan atau durasi waktu yang dibutuhkan untuk menuntaskan tugas-tugas tersebut. Menurut Tarwaka (2014) beban kerja adalah suatu kondisi di mana tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seseorang melebihi kemampuan maksimal yang dimilikinya, baik secara fisik maupun mental, sehingga dapat menimbulkan kelelahan kerja, stres, dan bahkan berdampak pada penurunan kinerja serta gangguan kesehatan.

Mahawati et. al (2021) mendefinisikan beban kerja adalah ukuran kuantitas pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai dalam periode waktu tertentu. Menurut Budiasa (2021) beban kerja adalah interpretasi subjektif pegawai mengenai banyaknya tugas yang harus diselesaikan dalam rentang waktu tertentu, dan bagaimana mereka berupaya untuk mengatasi berbagai permasalahan yang mungkin timbul dalam pekerjaan mereka.

Sulistiarini dan Ruwana (2020) mendefinisikan bahwa beban kerja adalah ukuran kapasitas individu dalam menyelesaikan tugas yang indikasinya dapat dilihat dari banyaknya tugas yang harus diselesaikan, jangka waktu yang diberikan, dan persepsi subjektif pegawai terhadap tugas tersebut.

Luthans (2011) juga menjelaskan bahwa beban kerja dapat bersifat objektif dan subjektif. Objektif artinya beban kerja yang dapat diukur secara kuantitatif, seperti jumlah tugas atau jam kerja. Sedangkan subjektif artinya beban kerja yang dirasakan oleh individu, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kemampuan, pengalaman, dan persepsi individu terhadap pekerjaan tersebut.

#### **2.1.2.2. Dampak Beban Kerja**

Menurut Luthans (2011) beban kerja yang berlebihan dapat memiliki dampak negatif pada individu dan organisasi, antara lain:

1. Dapat menyebabkan stres, kelelahan fisik dan mental, serta *burnout*.
2. Dapat menurunkan produktivitas, kualitas kerja, dan kemampuan individu untuk membuat keputusan yang tepat.
3. Meningkatkan risiko kesalahan dan kecelakaan kerja.
4. Pegawai yang merasa terlalu terbebani cenderung tidak puas dengan pekerjaan mereka, yang dapat menyebabkan peningkatan *turnover*.

Mahawati et al. (2021) berpendapat bahwa kelebihan beban kerja dapat menyebabkan masalah kesehatan dan penyakit yang berhubungan dengan pekerjaan, termasuk kelelahan fisik dan mental, serta masalah emosional seperti sakit kepala, gangguan pencernaan, dan perasaan mudah marah. Sebaliknya,

kekurangan beban kerja akibat pengulangan tugas dan gerakan dapat menimbulkan kejenuhan.

### **2.1.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Luthans (2011) mengidentifikasi beberapa faktor yang dapat mempengaruhi beban kerja, antara lain:

1. Jenis pekerjaan. Beberapa jenis pekerjaan secara alami memiliki beban kerja yang lebih tinggi daripada jenis pekerjaan lainnya.
2. Volume pekerjaan. Semakin banyak pekerjaan yang harus diselesaikan, semakin tinggi beban kerja.
3. Kompleksitas tugas. Tugas yang rumit dan membutuhkan banyak keterampilan atau pengetahuan akan meningkatkan beban kerja.
4. Waktu yang tersedia. Batasan waktu yang ketat dapat meningkatkan tekanan dan beban kerja.
5. Sumber daya yang tersedia. Ketersediaan sumber daya yang cukup, seperti peralatan, informasi, atau dukungan, dapat mengurangi beban kerja.
6. Kemampuan individu. Individu dengan kemampuan dan pengalaman yang lebih baik mungkin merasa beban kerjanya lebih ringan dibandingkan dengan individu yang kurang berpengalaman.

Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja menurut Wahyuningsih et. al (2021) dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

## 1. Faktor Internal

Faktor internal berasal dari dalam diri individu dan mempengaruhi bagaimana mereka merasakan dan menangani beban kerja. Beberapa faktor internal yang penting meliputi:

### a. Kemampuan dan Keterampilan

Tingkat kemampuan dan keterampilan individu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan akan mempengaruhi beban kerja yang mereka rasakan. Individu yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang relevan akan merasa lebih mampu dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

### b. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja juga memainkan peran penting dalam beban kerja. Individu yang lebih berpengalaman cenderung lebih terampil dan efisien dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka, sehingga beban kerja yang mereka rasakan mungkin lebih ringan.

### c. Motivasi

Tingkat motivasi individu juga dapat mempengaruhi beban kerja. Individu yang termotivasi cenderung lebih bersemangat dan berdedikasi dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, sehingga beban kerja yang mereka rasakan mungkin lebih ringan.

### d. Kondisi Fisik dan Mental

Kondisi fisik dan mental individu juga dapat mempengaruhi beban kerja. Individu yang sehat dan memiliki kondisi mental yang baik

cenderung lebih mampu dan produktif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

e. Kepribadian

Beberapa ciri kepribadian, seperti *locus of control* dan *self-efficacy*, dapat mempengaruhi bagaimana individu merespons beban kerja. Individu dengan *locus of control* internal cenderung merasa lebih mampu mengendalikan situasi dan mengatasi tantangan, sementara individu dengan *self-efficacy* yang tinggi percaya pada kemampuan mereka untuk berhasil.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal berasal dari luar diri individu dan berkaitan dengan lingkungan kerja serta tugas-tugas yang diberikan. Beberapa faktor eksternal yang penting meliputi:

a. Jenis Pekerjaan

Setiap jenis pekerjaan memiliki karakteristik dan tuntutan yang berbeda-beda. Beberapa pekerjaan mungkin lebih menuntut fisik, sementara yang lain lebih menuntut mental. Jenis pekerjaan yang berbeda akan mempengaruhi beban kerja yang dirasakan oleh individu.

b. Volume Pekerjaan

Jumlah tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu akan mempengaruhi beban kerja. Semakin banyak

tugas yang harus diselesaikan, semakin tinggi beban kerja yang dirasakan.

c. Kompleksitas Tugas

Tingkat kesulitan dan kerumitan tugas juga akan mempengaruhi beban kerja. Tugas-tugas yang kompleks dan membutuhkan banyak pemikiran serta keterampilan akan terasa lebih berat.

d. Waktu yang Tersedia

Batasan waktu yang diberikan untuk menyelesaikan tugas juga mempengaruhi beban kerja. Semakin sedikit waktu yang tersedia, semakin tinggi tekanan dan beban kerja yang dirasakan.

e. Sumber Daya yang Tersedia

Ketersediaan sumber daya yang cukup, seperti peralatan, informasi, dan dukungan dari rekan kerja atau atasan, dapat membantu mengurangi beban kerja.

f. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif dapat membantu mengurangi stres dan meningkatkan produktivitas, sehingga beban kerja yang dirasakan mungkin lebih ringan.

g. Hubungan Interpersonal

Hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan dapat menciptakan suasana kerja yang positif dan suportif, sehingga beban kerja yang dirasakan mungkin lebih ringan.

#### 2.1.2.4. Indikator Beban Kerja

Menurut Tinambunan et al., (2022) indikator beban kerja adalah sebagai berikut:

##### a. Kondisi Pekerjaan

Pemahaman pegawai terhadap pekerjaan sangat dipengaruhi oleh bagaimana mereka memahami pekerjaan tersebut. Institusi harus memiliki dan mengkomunikasikan *Standard Operational Procedure* (SOP) kepada seluruh pegawai.

##### b. Penggunaan Waktu Kerja

Penggunaan waktu kerja yang sesuai dengan SOP akan membantu mengurangi beban kerja pegawai.

##### c. Target yang Harus Dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh institusi secara langsung mempengaruhi beban kerja yang ditanggung oleh pegawai.

##### d. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar pegawai yang dapat memengaruhi mereka dalam melaksanakan tugas.

Sedangkan indikator menurut Budiasa (2021) adalah sebagai berikut:

##### 1. Jam Kerja Efektif

Setiap pegawai diharuskan menjalankan tugasnya sesuai dengan waktu operasional yang sudah ditetapkan.

## 2. Latar Belakang Pendidikan

Level pendidikan menjadi penentu dalam pemberian beban dan tanggung jawab pekerjaan kepada pegawai.

## 3. Jenis Pekerjaan yang Diberikan

Kesesuaian penempatan kerja dan pemberian tugas harus diselaraskan dengan kapabilitas serta bidang keahlian yang dimiliki oleh masing-masing pegawai.

Tarwaka (2014) menyatakan indikator beban kerja sebagai berikut:

### 1. Beban Waktu

Merupakan waktu yang dialokasikan untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi suatu pekerjaan atau tugas.

### 2. Beban Upaya Mental

Menggambarkan seberapa besar usaha kognitif yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

### 3. Beban Stres Psikologis

Mengindikasikan tingkat risiko, kebingungan, dan frustrasi yang terkait dengan pekerjaan.

## 2.1.3. Stres Kerja

### 2.1.3.1. Pengertian Stres Kerja

Stres kerja adalah suatu kondisi dinamis dimana individu dihadapkan pada kesempatan, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apa yang diinginkan individu tersebut dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting (Robbins dan Judge 2013). Menurut Luthans (2011) stress kerja adalah



respon adaptif terhadap situasi eksternal yang menghasilkan penyimpangan fisik, psikologis, dan/atau perilaku pada anggota organisasi.

Kemudian Tewal et al., (2017) mendefinisikan stres kerja adalah reaksi emosional negatif yang dialami pegawai sebagai akibat dari tekanan atau tantangan dalam pekerjaan, di mana reaksi emosional bisa berupa tekanan, ketegangan, kecemasan, atau perasaan tidak berdaya. Asih et al., (2018) berpendapat bahwa stres kerja adalah suatu kondisi dari interaksi manusia dengan pekerjaannya pada sesuatu berupa suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang pegawai.

Menurut Asih et al., (2018) stres kerja adalah respons seseorang terhadap tekanan di tempat kerja yang menyebabkan ketegangan fisik dan mental sehingga dapat mempengaruhi emosi, pikiran, dan kesehatan pegawai secara keseluruhan. Sedangkan menurut Vanchapo (2020) stress kerja adalah suatu keadaan emosional yang timbul karena adanya ketidaksesuaian antara beban kerja dengan kemampuan individu untuk mengatasinya.

#### **2.1.3.2. Dampak Stres Kerja**

Menurut (Robbins dan Judge 2018), Stres kerja dapat memiliki dampak yang luas bagi individu dan organisasi, diantaranya:

##### **1. Dampak pada Individu:**

###### **a. Gejala Fisiologis**

Stres dapat menyebabkan berbagai masalah kesehatan fisik seperti peningkatan detak jantung, gangguan pernapasan, tekanan darah tinggi, sakit kepala, gangguan pencernaan, dan masalah tidur.

b. Gejala Psikologis

Stres kerja dapat memicu masalah mental dan emosional seperti kecemasan, depresi, mudah marah, sulit berkonsentrasi, dan penurunan motivasi.

c. Gejala Perilaku

Stres dapat memengaruhi perilaku individu, seperti perubahan nafsu makan, kebiasaan merokok atau minum alkohol berlebihan, menarik diri dari interaksi sosial, dan penurunan kinerja kerja.

2. Dampak pada Organisasi

a. Kinerja Menurun

Stres kerja dapat menyebabkan penurunan produktivitas, kualitas kerja yang buruk, dan peningkatan kesalahan kerja.

b. Absensi dan *Turnover* Tinggi

Pegawai yang stres cenderung lebih sering absen dan memiliki kemungkinan lebih besar untuk meninggalkan pekerjaan.

c. Hubungan Interpersonal Buruk

Stres dapat memicu konflik antar pegawai, mengurangi kerja sama tim, dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat.

#### d. Biaya Kesehatan Meningkat

Organisasi mungkin menghadapi peningkatan biaya kesehatan akibat masalah kesehatan yang terkait dengan stres kerja pegawai.

Sedangkan menurut Tewal et al. (2017) berpendapat bahwa stress kerja memiliki beberapa dampak diantaranya:

##### 1. Menurunnya Tingkat Produktivitas Pegawai

Stres kerja dapat mengganggu konsentrasi, fokus, dan kemampuan kognitif pegawai. Hal ini dapat menyebabkan penurunan kualitas kerja, peningkatan kesalahan, dan penurunan efisiensi dalam menyelesaikan tugas. Akibatnya, produktivitas pegawai secara keseluruhan dapat menurun.

##### 2. Kurang Efektifnya Organisasi

Penurunan produktivitas pegawai secara kolektif dapat berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Target-target yang tidak tercapai, kualitas produk atau layanan yang menurun, dan keterlambatan dalam penyelesaian proyek dapat menjadi konsekuensi dari stres kerja yang tidak ditangani dengan baik.

##### 3. Masalah Kepuasan Kerja Pegawai

Pegawai yang mengalami stres kerja cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka. Mereka mungkin merasa tidak dihargai, tidak memiliki kontrol atas pekerjaan mereka, atau merasa terbebani dengan tuntutan yang berlebihan. Ketidakpuasan kerja ini dapat memicu berbagai masalah lain, seperti penurunan motivasi, komitmen yang rendah, dan keinginan untuk keluar dari pekerjaan.

#### 4. Meningkatnya Ketidakhadiran

Stres kerja dapat menyebabkan berbagai masalah kesehatan fisik dan mental, seperti sakit kepala, gangguan pencernaan, kecemasan, dan depresi. Masalah kesehatan ini dapat menyebabkan pegawai sering absen dari pekerjaan. Selain itu, stres kerja juga dapat menyebabkan pegawai merasa tidak termotivasi untuk bekerja, sehingga mereka cenderung mengambil cuti atau izin sakit lebih sering.

#### 2.1.3.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja

Beberapa faktor yang mempengaruhi stress kerja menurut Vanchapo (2020) antara lain:

##### 1. Faktor Organisasional

Faktor ini berasal dari struktur organisasi tempat individu bekerja, seperti tuntutan pekerjaan yang berlebihan atau beban kerja yang tidak proporsional, ketidakjelasan peran dalam pekerjaan, sistem kompensasi dan penghargaan yang tidak memadai, serta gaya kepemimpinan yang tidak efektif.

##### 2. Faktor Individual

Faktor-faktor ini berkaitan dengan karakteristik pribadi individu yang dapat memengaruhi bagaimana mereka merespons stress, seperti masalah keluarga atau pribadi, tingkat pendidikan dan pengalaman kerja, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, kondisi kesehatan fisik dan mental, serta kemampuan mengatasi konflik dan tekanan.

### 3. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan kerja mencakup seluruh aspek fisik dan non-fisik di sekitar pegawai yang dapat mempengaruhi kinerja dan tingkat stres mereka. Beberapa diantaranya adalah kondisi fisik tempat kerja, keamanan dan keselamatan kerja, hubungan sosial di tempat kerja, fasilitas dan sarana prasarana, budaya organisasi, dan perubahan teknologi.

Sedangkan menurut Luthans (2011) faktor-faktor yang mempengaruhi stress kerja adalah sebagai berikut:

#### 1. Faktor Ekstraorganisasi

Faktor-faktor ini berasal dari luar lingkungan kerja dan dapat mempengaruhi stres pegawai, contohnya perubahan teknologi yang pesat, masalah keluarga, perpindahan tempat tinggal atau pekerjaan yang mengharuskan seseorang untuk pindah tempat, kondisi sosial seperti kemacetan, polusi, atau tingkat kriminalitas yang tinggi di lingkungan tempat tinggal juga dapat mempengaruhi stres kerja.

#### 2. Faktor Organisasi

Faktor-faktor ini berasal dari dalam lingkungan kerja dan berkaitan dengan organisasi di tempat pegawai bekerja, contohnya seperti struktur organisasi yang terlalu kaku, birokrasi yang berbelit-belit, kurangnya komunikasi yang efektif, proses organisasi yang tidak efisien, kurangnya transparansi, dan kurangnya dukungan dari rekan kerja atau atasan.

### 3. Faktor Kelompok

Faktor-faktor ini berkaitan dengan interaksi sosial pegawai di tempat kerja, contohnya seperti hubungan yang buruk dengan rekan kerja dan gaya kepemimpinan yang buruk dari atasan.

### 4. Faktor Individu

Faktor-faktor ini berkaitan dengan karakteristik pribadi pegawai, contohnya kepribadian pegawai seperti perfeksionis, terlalu ambisius, atau memiliki tingkat kecemasan yang tinggi cenderung lebih mudah mengalami stres kerja. kurangnya kemampuan atau keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan, serta kurangnya motivasi kerja atau ketidakpuasan dengan pekerjaan juga dapat meningkatkan stress kerja.

#### **2.1.3.4. Indikator Stres Kerja**

Menurut Luthans (2011) indikator dari stress kerja dapat diuraikan sebagai berikut:

##### 1. Fisiologis Stres Kerja

Indikator fisiologis stres kerja berkaitan dengan perubahan fisik yang dialami individu sebagai respons terhadap stres, misalnya peningkatan tekanan darah, peningkatan detak jantung, ketegangan otot, sakit kepala, gangguan pencernaan, dan gangguan tidur.

##### 2. Psikologis Stres Kerja

Indikator psikologis stres kerja berkaitan dengan perubahan emosi dan kognitif yang dialami individu sebagai respons terhadap stres, seperti

kecemasan, depresi, kesulitan berkonsentrasi, mudah marah, penurunan motivasi, dan kehilangan percaya diri.

### 3. Perilaku Stres Kerja

Indikator perilaku stres kerja berkaitan dengan perubahan perilaku yang dapat diamati sebagai respons terhadap stres, seperti Perubahan Nafsu Makan, Penurunan Produktivitas, Absensi, dan Isolasi Sosial.

Menurut (Robbins and Judge 2018), stres kerja dapat diidentifikasi melalui lima indikator utama, yaitu:

#### 1. Tuntutan Tugas

Stres dapat timbul dari pekerjaan itu sendiri, seperti beban kerja berlebihan, tenggat waktu ketat, tugas yang sulit, kondisi kerja yang buruk, dan tata letak fisik yang tidak nyaman.

#### 2. Tuntutan Peran

Tekanan yang dirasakan seseorang dalam organisasi terkait dengan peran yang ambigu atau tanggung jawab yang tidak jelas.

#### 3. Tuntutan Interpersonal

Adanya konflik dengan rekan kerja atau kolega, atasan atau bawahan, dan kurangnya dukungan sosial.

#### 4. Struktur Organisasi

Meliputi struktur organisasi yang tidak jelas, birokrasi yang berbelit-belit, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, wewenang dan tanggung jawab, serta komunikasi yang buruk.

## 5. Kepemimpinan Organisasi

Gaya kepemimpinan yang buruk dapat menciptakan lingkungan kerja yang tegang, penuh ketakutan, dan kecemasan, yang pada akhirnya berkontribusi pada stres kerja.

### 2.1.4. *Work-life Balance*

#### 2.1.4.1. Definisi *Work-life Balance*

*Work-life balance* merupakan persepsi individu bahwa aktivitas kerja dan non-kerja sesuai dan kompatibel dengan kebutuhan dan prioritas hidup mereka saat ini, menghasilkan pertumbuhan yang sesuai dengan harapan hidup mereka, bukan tentang waktu yang sama antara kerja dan kehidupan lainnya, tetapi tentang kemampuan untuk memenuhi komitmen baik di pekerjaan maupun di rumah, dengan perasaan terlibat dan mampu secara optimal di kedua domain tersebut (Lewis dan Roper 2008).

Selanjutnya Luthans (2011) berpendapat bahwa *work-life balance* adalah suatu kondisi di mana individu dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi dalam hidupnya. Maria (2023) mendefinisikan *work-life balance* adalah suatu kondisi di mana seorang pegawai dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya.

Menurut Rahmayati (2021) *work-life balance* dapat diartikan pada kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan komitmen terhadap pekerjaan, keluarga, dan berbagai tanggung jawab serta kegiatan di luar pekerjaan. Sedangkan Menurut Aura dan Hutahaean (2025) *work-life balance* adalah kemampuan individu dalam mengatur dan menyelaraskan tanggung jawab



profesional dengan kehidupan pribadinya, sehingga terwujud keharmonisan yang berkontribusi pada kepuasan dan kesejahteraan individu.

#### **2.1.4.2. Manfaat dan Tujuan *Work-life Balance***

Lewis dan Roper (2008) menyoroti berbagai manfaat dan tujuan dari *work-life balance*, antara lain sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Work-Life Balance:**

- a. Manfaat individu, yaitu meningkatkan kesehatan mental dan fisik pegawai, mengurangi tingkat stres dan mencegah kelelahan (*burnout*), meningkatkan kepuasan hidup secara keseluruhan, dan memberikan ruang untuk pengembangan diri di luar pekerjaan.
- b. Manfaat organisasional, yaitu meningkatkan retensi pegawai dan menurunkan tingkat turnover, mengurangi tingkat absensi dan *presenteeism* (hadir tetapi tidak produktif), meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja, memperkuat komitmen dan loyalitas pegawai terhadap organisasi, meningkatkan citra institusi dan daya tarik bagi calon pegawai potensial.
- c. Manfaat sosial yang lebih luas, yaitu mendukung kesetaraan gender di tempat kerja dan rumah tangga, mengurangi beban pada sistem kesehatan dan kesejahteraan masyarakat, meningkatkan kualitas kehidupan keluarga dan komunitas, dan menciptakan masyarakat yang lebih sehat dan berkelanjutan.

## 2. Tujuan *Work-Life Balance*

- a. Transformasi budaya kerja, yaitu mengubah "budaya jam kerja panjang" yang sering mendominasi, mempromosikan nilai waktu dan aktivitas di luar pekerjaan, menantang asumsi tentang "pegawai ideal" yang selalu mengutamakan pekerjaan, menciptakan lingkungan kerja yang menghargai kehidupan pribadi pegawai.
- b. Keadilan dan inklusivitas, yaitu memastikan kebijakan *work-life balance* bermanfaat bagi seluruh pegawai, bukan hanya kelompok tertentu, mengatasi kesenjangan gender dalam pembagian tanggung jawab rumah tangga dan pekerjaan, mengakomodasi kebutuhan yang beragam pada berbagai tahap kehidupan pegawai, dan menciptakan tempat kerja yang lebih inklusif dan beragam.
- c. Keberlanjutan, yaitu membangun pola kerja yang berkelanjutan bagi individu dan organisasi, mendukung pengembangan jangka panjang untuk pegawai dan institusi, dan memfasilitasi regenerasi, kreativitas, dan inovasi, serta mencegah kelelahan dan kehilangan talenta berharga.
- d. Perubahan struktural, yaitu mendorong perubahan kebijakan baik di tingkat organisasi maupun publik, menantang paradigma konvensional tentang cara, waktu, dan tempat kerja, mengintegrasikan konsep *work-life balance* ke dalam strategi bisnis inti, serta menciptakan sistem kerja yang lebih fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan nyata.

#### **2.1.4.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work-life Balance***

Faktor-faktor yang mempengaruhi *work-life balance* menurut Lewis dan Roper (2008) adalah:

1. Faktor struktural dan organisasional yang meliputi budaya organisasi dan ekspektasi tentang jam kerja, kebijakan dan praktik formal terkait fleksibilitas kerja, beban kerja dan tuntutan pekerjaan, dukungan dari manajer dan rekan kerja, serta desain pekerjaan dan otonomi.
2. Faktor sosial dan budaya yang meliputi norma gender terkait peran di rumah dan tempat kerja, harapan sosial tentang pengasuhan anak dan tanggung jawab keluarga, nilai-nilai budaya tentang kerja dan keluarga, kebijakan publik dan dukungan negara (cuti orangtua, perawatan anak, dan lain-lain), serta perubahan demografis dan struktur keluarga.
3. Faktor individual yang meliputi keterampilan manajemen waktu, stress kerja, kesehatan dan kesejahteraan.
4. Faktor teknologi yang meliputi dampak teknologi komunikasi pada batas antara kerja dan kehidupan, kemungkinan bekerja jarak jauh dan fleksibilitas yang dihasilkan, serta tekanan untuk selalu terhubung dan tersedia.
5. Faktor Ekonomi yang meliputi Keamanan pekerjaan dan stabilitas keuangan, Tekanan ekonomi dan kebutuhan untuk bekerja ekstra, Akses ke sumber daya yang mendukung *work-life balance* (perawatan anak, transportasi, dan lain-lain).

6. Faktor relasional yang meliputi dukungan dari pasangan dan keluarga, pembagian tanggung jawab rumah tangga dan komunikasi yang baik.

Sedangkan menurut Maria (2023), terdapat faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi *work-life balance*, diantaranya sebagai berikut:

1. Faktor Internal (Pegawai)

Beberapa faktor internal dari diri pegawai yang mempengaruhi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi meliputi:

- a. Nilai dan Prioritas Personal

Nilai-nilai dan hal-hal yang diprioritaskan oleh setiap individu berperan signifikan dalam mencapai harmonisasi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pegawai yang mementingkan keseimbangan dalam hidupnya biasanya lebih termotivasi untuk mengupayakan keselarasan tersebut.

- b. Kemampuan Pengelolaan Waktu

Kapasitas seseorang dalam mengatur waktunya secara efektif merupakan elemen krusial untuk mencapai keseimbangan yang optimal. Pegawai dengan keterampilan manajemen waktu yang baik mampu menyelesaikan tugas-tugas secara efisien sambil tetap memiliki ruang untuk aktivitas personal.

- c. Kondisi Kesehatan dan Tingkat Vitalitas

Kesehatan dan energi seseorang berdampak langsung pada kemampuannya mempertahankan keseimbangan. Pegawai yang mengalami kelelahan atau gangguan kesehatan umumnya kesulitan

mengharmoniskan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi mereka.

d. Kemampuan Mengelola Stres

Kapabilitas dalam menangani stres sangat diperlukan untuk menjaga keselarasan *work-life balance*. Pegawai yang mampu mengelola tekanan dengan baik cenderung lebih berhasil dalam menyeimbangkan aspek profesional dan personal dalam hidupnya.

2. Faktor Eksternal (Institusi)

Selain faktor internal, terdapat pula faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi keseimbangan kerja-kehidupan pribadi Pegawai:

a. Kebijakan Kerja yang Fleksibel

Program kerja yang menawarkan fleksibilitas dapat memfasilitasi pegawai dalam menyeimbangkan tanggung jawab profesional dan personal. Ini mencakup opsi bekerja dari rumah, pengaturan jadwal yang adaptif, atau alokasi cuti yang memadai.

b. Atmosfer Kerja yang *Supportif*

Lingkungan kerja yang positif dan *supportif* berkontribusi pada kemampuan pegawai mempertahankan keseimbangan. Hal ini meliputi dukungan dari kolega dan pimpinan, serta tersedianya fasilitas penunjang kesehatan seperti ruang olahraga atau area relaksasi.

c. Beban Kerja yang Proporsional

Pembagian kerja yang realistis membantu pegawai menjaga keselarasan.

Tuntutan pekerjaan yang berlebihan atau tekanan yang intens dapat mengintervensi kehidupan pribadi dan memicu stres.

d. Kebijakan Cuti yang Akomodatif

Regulasi cuti yang memenuhi kebutuhan pegawai mendukung terciptanya keseimbangan. Ini termasuk cuti tahunan yang proporsional, cuti kesehatan yang cukup, atau kebijakan cuti keluarga yang adaptif.

e. Dukungan dari Supervisor dan Kolega

Bantuan dari atasan dan rekan sejawat berperan penting dalam mempertahankan keseimbangan. Pimpinan dan kolega yang pengertian dapat membantu mendistribusikan beban kerja, memberikan kelonggaran, dan menunjukkan empati terhadap kehidupan personal pegawai.

#### **2.1.4.4. Indikator *Work-life Balance***

Indikator utama *work-life balance* menurut Lewis dan Roper (2008) antara lain sebagai berikut:

1. Keseimbangan Waktu

Proporsi waktu yang dihabiskan untuk pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Lewis menekankan pentingnya fleksibilitas dalam pengaturan waktu kerja agar individu dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang.

## 2. Kepuasan Subjektif

Indikator kepuasan subjektif merujuk kepada perasaan puas dengan keseimbangan yang dicapai, persepsi tentang keberhasilan dalam mengelola berbagai peran, dan minimnya perasaan konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

## 3. Kualitas Keterlibatan

Tingkat dedikasi dan fokus individu pada pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Lewis menyoroti pentingnya integrasi yang harmonis antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga individu dapat terlibat secara optimal dalam kedua aspek tersebut.

## 4. Kontrol

Perasaan individu memiliki kendali atas hidup mereka, termasuk pekerjaan dan kehidupan pribadi. Lewis menekankan bahwa *work-life balance* yang baik memberikan individu rasa kontrol yang lebih besar atas hidup mereka, sehingga mereka dapat membuat pilihan yang sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan mereka.

Sedangkan menurut Greenhaus, Collins, dan Shaw (2003), indikator *work-life balance* adalah sebagai berikut:

### 1. Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)

Keseimbangan waktu meliputi distribusi waktu yang setara antara peran pekerjaan dan peran keluarga, alokasi waktu yang memadai untuk berbagai aspek kehidupan, serta kemampuan memberikan waktu yang cukup untuk aktivitas profesional dan personal

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

Keseimbangan keterlibatan meliputi tingkat keterlibatan psikologis yang sebanding dalam peran pekerjaan dan keluarga, investasi energi mental dan emosional yang seimbang, serta perhatian dan konsentrasi yang cukup di kedua domain.

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

Keseimbangan kepuasan meliputi tingkat kepuasan yang setara dalam peran pekerjaan dan keluarga, perasaan terpenuhi dari aktivitas di kedua domain, serta pengalaman positif yang seimbang antara kerja dan kehidupan pribadi.

## 4. Konflik Peran (*Role Conflict*)

Konflik peran meliputi minimnya konflik antara tuntutan pekerjaan dan keluarga, kemampuan mengelola tekanan dari berbagai peran, meningkatnya stres akibat peran ganda.

## 5. Pengayaan Peran (*Role Enrichment*)

Pengayaan peran adalah sejauh mana pengalaman dalam satu peran meningkatkan kualitas hidup dalam peran lain, transfer positif keterampilan dan perspektif antar domain, serta sinergi antara aktivitas kerja dan non-kerja.

## 6. Keselarasan Nilai (*Value Alignment*)

Keselarasan nilai meliputi kesesuaian antara prioritas pribadi dengan alokasi waktu dan energi aktual, konsistensi antara nilai yang dianut dengan pilihan dalam kehidupan sehari-hari, dan hidup sesuai dengan apa yang dianggap penting.



## 2.2. Penelitian yang Relevan

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1. Penelitian yang Relevan

No	Nama Penulis	Judul	Hasil Penelitian
1	Harahap dan Hazmanan Khair (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.
2	Ihsan, Hasrudy Tanjung, dan Fajar Pasaribu (2024)	Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja <i>Biller</i> dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi di PT. Sanobar Gunajaya di Kota Medan Sumatera Utara	Beban kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penggugat. Kompensasi mempunyai dampak positif yang kecil terhadap kinerja penggugat. Motivasi ekstrinsik tidak mengurangi dampak beban kerja terhadap kinerja penggugat. Motivasi ekstrinsik tidak memoderasi dampak imbalan terhadap kinerja penggugat.
3	Lubis, Fajar Pasaribu, dan Tupti (2021)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan	Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap

			kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
4	Prabowo, Hazmanan Khair, dan R Sabrina (2024)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus di PT. Sumber Sawit Makmur Unit Bandar Pulau)	Lingkungan kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Beban kerja memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Variabel kepuasan kerja tidak mampu memoderasi pengaruh lingkungan kerja dan beban kerja terhadap <i>turnover intention</i> .
5	Kusumawati dan Linando (2024)	Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dengan <i>Work-life Balance</i> Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai di Industri Pertambangan	Beban kerja dan stres kerja berpengaruh pada work-life balance, beban kerja dan stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. <i>Work-life balance</i> berpengaruh pada kepuasan kerja. Dan <i>work-life balance</i> dapat memediasi pengaruh beban kerja dan stress kerja terhadap kepuasan kerja.
6	Suparman dan Wirayudha (2023)	Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan <i>Work Life Balance</i> sebagai Variabel Intervening	Beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan <i>work life balance</i> , <i>work life balance</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan <i>work life balance</i> mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja PT Tectona Cipta Niaga.
7	Suartana dan Dewi (2020)	Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, dan Konflik Pekerjaan Keluarga Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Swiss Belinn Hotel	Stres Kerja, beban kerja dan konflik pekerjaan keluarga berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Swiss Belinn Hotel Legian.

8	Kirana, Lukitaningsih, and Londin (2021)	<i>Analysis of The Impact of Workload and Work Stress on Job Satisfaction with Motivation as Intervening Variable</i>	Beban kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Beban kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui motivasi dan stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui motivasi.
9	Yuridha (2022)	Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, Dan <i>Job Crafting</i> Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Beban kerja, stres kerja dan <i>job crafting</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
10	Indra (2024)	Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi, Dan <i>Worklife Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. XYZ	Beban Kerja, kompensasi dan <i>worklife balance</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
11	Sanjaya (2021)	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dengan Dukungan Sosial Sebagai Variabel Moderasi	Stres kerja mempunyai dampak negatif dan signifikan bagi kepuasan kerja pegawai di PT Adhi Persada Gedung cabang Proyek Bess Mansion.
12	Fadilla dan Assyofa (2022)	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	<i>Work life balance</i> dan beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
13	Sitorus dan Siagian (2023)	Beban Kerja dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi sebagai Pemediasi	Beban Kerja berpengaruh kepuasan kerja karena hasil uji parsial menunjukkan hasil yang signifikan ( $0,000 < 0,05$ ).
14	Manda (2020)	Pengaruh Etika Kerja dan Stres Kerja	Stres kerja secara parsial berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja pegawai PT.

		Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	PLN (Persero) UIP3BS UPT Medan.
15	Bahar dan Prasetyo (2021)	<i>The Effect of Work Stress on Work-life Balance of Perum Bulog South Jakarta's Employee</i>	Stres kerja memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap work-life balance pegawai Perum BULOG Jakarta Selatan.
16	Afifah, Suwarsih, dan Assyofa (2022)	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Dan <i>Burnout</i> Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Wanita Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Graha Merah Putih Kota Bandung	<i>Work life balance</i> dan <i>burnout</i> berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Telekomunikasi Indonesia Graha Merah Putih Kota Bandung.

### 2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah alur pemikiran logis yang digunakan untuk memecahkan masalah penelitian yang di dalamnya terdapat langkah-langkah atau kerangka yang harus diikuti dalam penelitian untuk mencapai solusi (Kurniawan dan Puspitaningtyas 2016). Melalui kerangka ini dapat ditunjukkan bagaimana variabel independen berperan dalam memengaruhi variabel dependen, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dengan *work-life balance* sebagai variabel intervening. Berdasarkan sejumlah penelitian sebelumnya, kerangka konseptual dalam studi ini dibangun atas faktor-faktor yang diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yaitu beban kerja dan stres kerja.

### **2.3.1. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Beban kerja mengacu pada jumlah tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada seorang. Menurut Nurhayati Manurung dan Hasrudy Tanjung (2021) beban kerja merupakan proses penyelesaian tugas dalam batas waktu dan indikator tertentu yang dipengaruhi oleh faktor eksternal (tugas, organisasi, lingkungan) serta faktor internal (somatik dan psikis).

Beban kerja yang berlebihan dapat memunculkan kelelahan fisik maupun psikologis, sehingga menurunkan kenyamanan dalam bekerja serta berdampak pada kepuasan kerja. Oleh karena itu, pembagian beban kerja perlu disesuaikan dengan kapasitas dan kemampuan individu agar pegawai tetap mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik serta tetap merasakan kepuasan kerja (Indra 2024).

Menurut Teori Two-Factor yang dikemukakan oleh Herzberg (D. M. Indrasari 2017), kepuasan dan ketidakpuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu faktor motivator dan faktor higienis. Faktor motivator berkaitan dengan isi pekerjaan, seperti pencapaian, tanggung jawab, dan pengembangan karir, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Sedangkan faktor higienis terkait dengan konteks atau lingkungan kerja, seperti kompensasi, hubungan antarpegawai, kebijakan organisasi, dan beban kerja. Beban kerja yang berlebihan termasuk faktor higienis yang dapat menimbulkan ketidakpuasan jika tidak dikelola dengan baik. Dengan kata lain, meskipun beban kerja tidak secara langsung meningkatkan kepuasan, beban kerja yang tinggi dapat menurunkan kepuasan kerja karena menimbulkan stres dan mengganggu keseimbangan kerja-

hidup pegawai. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kepuasan kerja, organisasi perlu memastikan beban kerja berada pada tingkat yang wajar sambil menyediakan faktor motivator yang memadai, seperti pengakuan dan kesempatan pengembangan diri. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Indra (2024) yang menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

### **2.3.2. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Stres kerja merupakan kondisi yang dialami seseorang ketika menghadapi tuntutan atau tekanan yang berlebihan, baik secara fisik maupun mental, dan melebihi kemampuan mereka untuk mengatasinya (Yusvia dan Nugrohoseno 2021). Stres kerja dapat mengganggu konsentrasi, motivasi, dan produktivitas pegawai.

Stres kerja yang tinggi dapat menyebabkan penurunan kepuasan kerja. Pegawai yang mengalami stres kerja cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, lingkungan kerja, atau bahkan institusi secara keseluruhan. Dengan demikian, stress kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Pernyataan ini tersebut didukung oleh hasil penelitian Manda (2020) yang menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

### **2.3.3. Pengaruh Beban Kerja Terhadap *Work-life Balance***

*Work-life balance* dapat diartikan pada kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan komitmen terhadap pekerjaan, keluarga, dan berbagai tanggung jawab serta kegiatan di luar pekerjaan (Rahmayati 2021). Keseimbangan ini

penting agar seseorang mampu menjalankan peran di berbagai aspek kehidupan tanpa mengorbankan salah satunya.

*Work-life balance* seringkali sulit dicapai apabila beban kerja yang diterima pegawai terlalu tinggi atau tidak proporsional. Beban kerja yang berlebihan dapat mengurangi waktu dan energi yang seharusnya digunakan untuk keluarga maupun kegiatan pribadi, sehingga menimbulkan ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan personal. Dengan demikian, semakin berat beban kerja yang ditanggung pegawai, semakin besar pula potensi terganggunya *work-life balance* yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja dan kesejahteraan pegawai. Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hapsari dan Indriyaningrum (2024) yang menunjukkan beban kerja berpengaruh terhadap *work-life balance*.

#### **2.3.4. Pengaruh Stres Kerja Terhadap *Work-life Balance***

*Work-life balance* memberikan sejumlah manfaat bagi individu, di antaranya menjaga kesehatan mental dan fisik pegawai, menurunkan tingkat stres serta mencegah kelelahan (*burnout*), meningkatkan kepuasan hidup secara menyeluruh, dan membuka peluang untuk pengembangan diri di luar pekerjaan (Lewis and Roper 2008). Stres kerja dan *work-life balance* memiliki hubungan yang sangat erat dan saling memengaruhi. Tingkat stres yang tinggi cenderung mengganggu kemampuan pegawai dalam mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Akibatnya, waktu untuk beristirahat, bersosialisasi, atau melakukan aktivitas di luar pekerjaan menjadi terbatas sehingga *work-life balance* menurun.

Sebaliknya, ketika tingkat stres kerja relatif rendah, pegawai memiliki peluang yang lebih besar untuk mempertahankan keseimbangan hidupnya. Stres kerja yang terkendali memungkinkan pegawai mengalokasikan energi dan waktu secara proporsional antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kondisi ini tidak hanya meningkatkan kualitas *work-life balance*, tetapi juga mendorong kepuasan hidup dan kinerja yang lebih baik. Sejalan dengan hal tersebut, hasil penelitian Megayani, Santoso, dan Sholikha (2023) menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh terhadap *work-life balance*, sehingga pengelolaan stres menjadi faktor kunci dalam menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan personal.

### **2.3.5. Pengaruh *Work-life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja**

*Work-life balance* memiliki peran penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Pegawai yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi cenderung merasa lebih bahagia, termotivasi, dan puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan personal sering menimbulkan konflik peran, meningkatkan stres, serta menurunkan kepuasan kerja. Menurut teori peran yang dikemukakan Fisher (2016), setiap individu menjalankan berbagai peran sekaligus, seperti peran sebagai pegawai, orang tua, pasangan, maupun anggota komunitas. Konflik muncul ketika dua atau lebih peran harus dijalankan secara bersamaan, sehingga satu peran dapat menghambat pelaksanaan peran lainnya dan menimbulkan ketidakseimbangan dalam kehidupan kerja.



Ketidakseimbangan tersebut seringkali dipicu oleh kondisi pekerjaan yang tidak sejalan dengan kapasitas maupun kebutuhan pribadi pegawai. Beban kerja yang berlebihan, jam kerja panjang, serta target yang tinggi mendorong pegawai untuk tetap bekerja di luar jam kantor, sehingga waktu untuk keluarga maupun aktivitas pribadi menjadi terbatas. Selain itu, perkembangan teknologi yang memungkinkan pegawai selalu terhubung dengan pekerjaan membuat batas antara urusan kerja dan kehidupan pribadi semakin kabur. Kondisi tersebut tidak hanya mengganggu work-life balance, tetapi juga berpotensi meningkatkan tingkat stres kerja.

Stres kerja yang tinggi memperburuk ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan personal karena pegawai kehilangan waktu untuk beristirahat, bersosialisasi, maupun melakukan aktivitas yang menyegarkan. Akumulasi stres dalam jangka panjang akan menurunkan motivasi, memperlemah kesehatan fisik dan mental, serta mengurangi kepuasan kerja. Dengan demikian, pengelolaan beban kerja dan stres kerja menjadi aspek penting dalam upaya menjaga work-life balance. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian Afifah, Suwarsih, and Assyofa (2022) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

### **2.3.6. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Melalui *Work-life Balance***

Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai akumulasi perasaan yang dimiliki pegawai terhadap berbagai aspek pekerjaannya, baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan (Edison, Anwar, and Komariyah 2021). Hal ini

menunjukkan bahwa kepuasan kerja bersifat subjektif, karena setiap individu menilai pekerjaannya berdasarkan pengalaman, harapan, serta kebutuhan pribadi yang berbeda-beda.

Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan terpenuhinya kebutuhan finansial, tetapi juga mencakup faktor nonfinansial seperti hubungan dengan rekan kerja, dukungan dari pimpinan, kesempatan pengembangan diri, hingga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Apabila pegawai merasa bahwa pekerjaannya sesuai dengan harapan dan mampu memberikan pengalaman yang positif, maka tingkat kepuasan kerja akan meningkat. Sebaliknya, apabila pekerjaan menimbulkan tekanan, konflik peran, atau beban yang berlebihan, kepuasan kerja cenderung menurun.

Beban kerja yang tinggi dapat menimbulkan stres dan mengurangi waktu serta energi yang seharusnya digunakan untuk kehidupan pribadi, sehingga *work-life balance* terganggu. Ketika *work-life balance* menurun, kepuasan kerja juga ikut terdampak karena pegawai merasa kesulitan membagi perhatian antara pekerjaan dan kebutuhan pribadi. Dengan demikian, beban kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga berpengaruh secara tidak langsung melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Suparman dan Wirayudha (2023) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening.

### 2.3.7. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Melalui

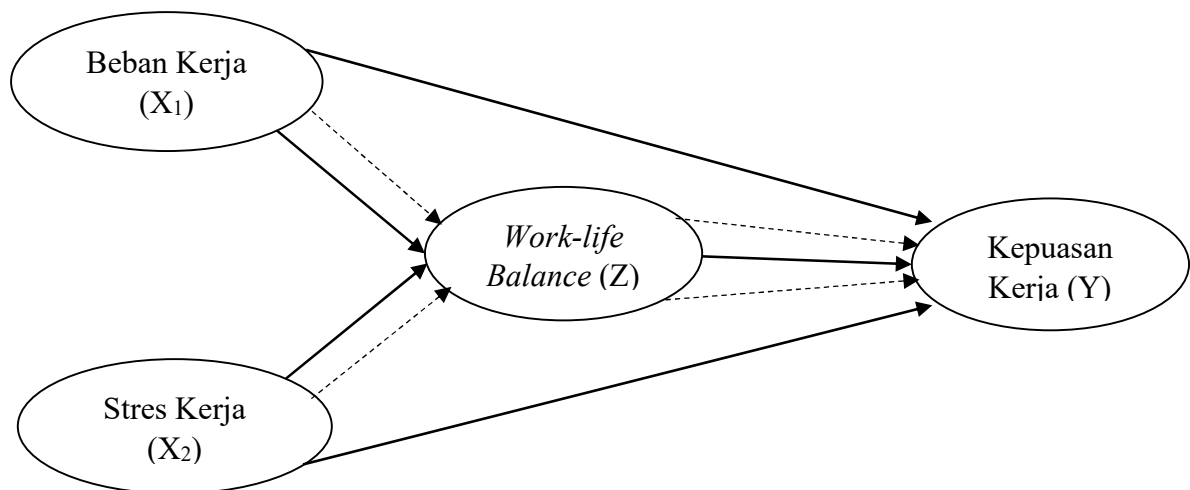
#### *Work-life Balance*

Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai indikator, salah satunya adalah aspek pekerjaan itu sendiri. Indikator ini mencakup jenis dan jumlah tugas yang diberikan kepada pegawai, tingkat kesulitan tugas, variasi pekerjaan, tingkat otonomi dalam melaksanakan pekerjaan, serta umpan balik yang diterima (Robbins and Judge 2018). Apabila indikator pekerjaan tersebut dirasakan positif, misalnya pekerjaan menarik, menantang, dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri, maka kepuasan kerja pegawai cenderung meningkat. Namun, sebaliknya apabila pekerjaan yang dihadapi terlalu sulit, monoton, atau tidak memberikan keleluasaan serta umpan balik yang memadai, maka kondisi tersebut dapat menimbulkan stres kerja. Stres yang timbul dari pekerjaan inilah yang berpotensi menurunkan kepuasan kerja karena pegawai merasa terbebani, lelah, dan kurang termotivasi.

Selain itu, stres kerja juga dapat memengaruhi kepuasan kerja secara tidak langsung melalui *work-life balance*. Stres kerja yang tinggi biasanya membuat pegawai kesulitan menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Kondisi ini menyebabkan *work-life balance* menurun, yang pada gilirannya menurunkan kepuasan kerja. Sebaliknya, apabila stres kerja dapat dikelola dengan baik, pegawai memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan *work-life balance*, sehingga kepuasan kerja tetap terjaga. Sejalan dengan penelitian Kusumawati dan Linando (2024) yang menunjukkan

bahwa stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai melalui *work-life balance*.

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian terdahulu, maka kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

## 2.4. Hipotesis

Dalam penelitian, hipotesis berfungsi sebagai jawaban sementara atau dugaan terhadap rumusan masalah yang diajukan dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis ini didasarkan pada kajian teori yang relevan, namun belum teruji kebenarannya melalui pengumpulan dan analisis data. Oleh karena itu, hipotesis dapat dianggap sebagai jawaban teoritis terhadap masalah penelitian namun belum menjadi jawaban yang berdasarkan fakta empiris (Sugiyono 2013).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis terkait Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai melalui *Work-life Balance* sebagai Variabel Intervening Pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. Hipotesis-hipotesis tersebut dirumuskan sebagai berikut:

1. Beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada UIN Sumatera Utara Medan.
2. Stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada UIN Sumatera Utara Medan.
3. Beban kerja berpengaruh terhadap *work-life balance* pada UIN Sumatera Utara Medan.
4. Stres kerja berpengaruh terhadap *work-life balance* pada UIN Sumatera Utara Medan.
5. *Work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada UIN Sumatera Utara Medan.
6. Beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening pada UIN Sumatera Utara Medan.
7. Stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening pada UIN Sumatera Utara Medan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Penelitian kuantitatif adalah penelitian sistematis tentang komponen dan fenomena serta hubungannya, biasanya dengan jumlah sampel yang ditentukan berdasarkan populasi yang sudah ada (Hardani et al. 2020). Pendekatan kuantitatif, sebagai pendekatan ilmiah yang memenuhi kaidah-kaidah ilmiah seperti konkret/empiris, objektif, terukur, rasional, dan sistematis, juga disebut metode *discovery* karena memungkinkan penemuan dan pengembangan ilmu pengetahuan baru, serta disebut pendekatan kuantitatif karena data penelitiannya berupa angka-angka dan analisisnya menggunakan statistik (Sugiyono 2013).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Pengumpulan data akan dilakukan melalui observasi, angket, dan wawancara terhadap sampel penelitian.

#### **3.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **3.2.1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini akan dilakukan di Universitas Islam Negeri (UIN) Sumatera Utara Medan, yaitu kampus 1 di Jl. IAIN No. 1, Sutomo Medan, kampus 2 di Jl. Williém Iskandar Pasar V Medan Estate, dan kampus 4 di Jl. Lapangan Golf, Jurin Jangak, Tuntungan.

##### **3.2.2. Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan secara intensif dimulai pada bulan Januari 2025 dan berakhir pada bulan Agustus 2025. Rincian lebih lanjut mengenai

setiap tahapan penelitian tersebut dapat dipahami melalui tabel yang disajikan berikut ini:

Tabel 3.1. Waktu Penelitian

No.	Tahapan Penelitian	Bulan																			
		Jan 25				Feb 25				Mei 25				Jun 25				Jul 25			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra riset (observasi)																				
2	Penyusunan proposal																				
3	Seminar proposal																				
4	Pengumpulan data																				
5	Penulisan Laporan																				
6	Seminar Hasil																				
7	Penyelesaian Laporan																				
8	Sidang meja hijau																				

### 3.3. Populasi dan Sampel

#### 3.3.1. Populasi

Populasi adalah kelompok subjek atau objek dengan ciri-ciri khusus yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Sugiyono 2013). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai non dosen UIN Sumatera Utara Medan yang berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) berjumlah 219 orang.

#### 3.3.2. Sampel

Menurut Sugiyono (2013) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Jika jumlah populasi terlalu besar dan peneliti tidak memiliki sumber daya yang cukup seperti dana, tenaga, maupun

waktu untuk meneliti seluruh anggota populasi, maka pengambilan sampel dapat menjadi alternatif. Sampel yang dipilih dari populasi tersebut akan menjadi dasar pengambilan kesimpulan, yang nantinya dapat digeneralisasikan terhadap seluruh populasi.

Dalam penelitian ini, jumlah atau ukuran sampel ditentukan dengan mempertimbangkan keterbatasan waktu yang dimiliki peneliti. Oleh karena itu, peneliti memutuskan untuk membatasi cakupan responden hanya pada sebagian pegawai di lingkungan UIN Sumatera Utara Medan. Pemilihan sebagian dari populasi ini dilakukan agar proses pengumpulan dan analisis data tetap dapat berjalan secara optimal dalam batas waktu yang tersedia, tanpa mengurangi kualitas temuan yang diharapkan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*, dimana pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono 2013). Pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{219}{1 + 219(0,10)^2}$$

$$n = 68,65$$

Dimana:

$n$  = ukuran sampel

$N$  = ukuran populasi



$e = \text{Margin of error}$  (tingkat signifikansi, biasanya 0,1 atau 0,05)

Berdasarkan perhitungan dengan rumus Slovin diatas, maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 69 orang.

### 3.4. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan suatu konsep fundamental dalam penelitian kuantitatif. Dengan merumuskan definisi operasional yang tepat, peneliti mampu mengukur dan menganalisis variabel penelitian secara akurat, sehingga hasil penelitian yang diperoleh dapat diandalkan dan memiliki validitas yang tinggi.

Definisi operasional yang telah dirumuskan menjadi dasar dalam proses analisis data penelitian ini antara lain:

Tabel 3.2. Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan yang dirasakan oleh pegawai terhadap berbagai hal dalam pekerjaannya, baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan. (Edison, Anwar, and Komariyah 2021)	1. Kompensasi 2. Pekerjaan itu sendiri 3. Supervisi 4. Rekan Kerja 5. Promosi (Edison, Anwar, and Komariyah 2021)

2	Beban Kerja	<p>Beban kerja adalah suatu kondisi di mana tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seseorang melebihi kemampuan maksimal yang dimilikinya, baik secara fisik maupun mental, sehingga dapat menimbulkan kelelahan kerja, stres, dan bahkan berdampak pada penurunan kinerja serta gangguan kesehatan.</p> <p>(Tarwaka 2014)</p>	<p>1. Beban Waktu</p> <p>2. Beban Upaya Mental</p> <p>3. Beban Stres Psikologis</p> <p>(Tarwaka 2014)</p>
3	Stres Kerja	<p>Stress kerja adalah respon adaptif terhadap situasi eksternal yang menghasilkan penyimpangan fisik, psikologis, dan/atau perilaku pada anggota organisasi.</p> <p>(Luthans 2011)</p>	<p>1. Fisioloigis Stres Kerja</p> <p>2. Psikologis Stres Kerja.</p> <p>3. Perilaku Stres Kerja</p> <p>(Luthans 2011)</p>
4	<i>Work-life Balance</i>	<p><i>Work-life balance</i> merupakan persepsi individu bahwa aktivitas kerja dan non-kerja sesuai dan kompatibel dengan kebutuhan dan prioritas hidup mereka saat ini, menghasilkan pertumbuhan yang sesuai dengan harapan hidup mereka, dengan perasaan terlibat dan mampu secara optimal di kedua domain tersebut</p> <p>(Lewis dan Roper 2008).</p>	<p>1. Keseimbangan Waktu</p> <p>2. Kepuasan Subjektif</p> <p>3. Kualitas Keterlibatan</p> <p>4. Kontrol</p> <p>(Lewis dan Roper 2008)</p>

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini akan menggunakan teknik pengumpulan data kuantitatif untuk menghimpun informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi partisipan, digunakan dalam pengumpulan data untuk memahami fenomena kepuasan kerja pegawai ASN pada UIN Sumatera Utara Medan melalui pengamatan, dimana peneliti juga merasakan dan terlibat langsung dalam fenomena kepuasan kerja pegawai. Sugiyono (2019) menyebutkan bahwa observasi partisipan merupakan observasi yang dilakukan oleh peneliti dimana peneliti terlibat ke dalam kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau sumber data yang digunakan sebagai penelitian.
2. Wawancara, digunakan untuk menggali informasi lebih mendalam tentang pengalaman dan persepsi pegawai ASN UIN Sumatera Utara Medan terkait dengan beban kerja, stres kerja, *work-life balance*, dan kepuasan kerja pegawai. Wawancara dilakukan pada pegawai ASN di Biro AUPK UIN Sumatera Utara Medan. Wawancara adalah teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal yang lebih mendalam dan jumlah respondenya sedikit atau kecil (Sugiyono 2019).
3. Kuesioner (Angket), digunakan untuk mengumpulkan data tentang variabel beban kerja, stres kerja, *work-life balance*, dan kepuasan kerja pegawai. Kuesioner (Angket) akan dibagikan kepada sampel penelitian secara langsung. Angket akan berisi pernyataan tentang beban kerja, stres kerja, *work-life*

*balance*, dan kepuasan kerja. Menurut Sugiyono (2019) angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

Pernyataan-pernyataan yang disajikan didalam kuesioner akan disertai dengan alternatif jawaban yang dipilih oleh responden dan diukur menggunakan skala likert. Untuk keperluan penelitian ini, jawaban pada kuesioner akan diberi nilai yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 3.3 Pengukuran Skala Likert (Sugiyono 2013)

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

### 3.6. Teknik Analisis Data

Penelitian ini mengadopsi pendekatan *Structural Equation Modeling - Partial Least Squares* (SEM-PLS) sebagai metode analisis data, dengan perhitungan dilakukan menggunakan software SmartPLS. *Structural Equation Modeling - Partial Least Squares* (SEM-PLS) merupakan metode statistik yang kuat untuk menganalisis data multivariat dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip analisis faktor dan analisis regresi berganda (Rahadi 2023).

Dalam analisis *Structural Equation Modeling - Partial Least Squares* (SEM-PLS), variabel penghubung ini juga dikenal dengan istilah variabel intervening. Variabel intervening ini memiliki peran penting dalam mengungkap kompleksitas hubungan antar variabel dalam suatu model. Dengan memasukkan variabel

intervening dalam model, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses sebab akibat yang terjadi (Hamid dan Anwar, 2019).

Penelitian ini menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Uji *Measurement Model (Outer Model)*: Menguji validitas dan reliabilitas konstruk dari masing-masing indikator.
2. Uji *Structural Model (Inner Model)*: Bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel atau korelasi antara konstruk-konstruk yang diukur.

### **3.6.1. Measurement Model (Outer Model)**

Terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas (J. F Hair, Hult, and Ringle 2017):

1. Uji Validitas, yaitu untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur berfungsi sebagaimana mestinya yang terdiri dari:
  - a. Convergent validity, untuk melihat besarnya korelasi antara indikator dengan konstruk latennya (nilai loading factor  $\geq 0,70$ ) dan nilai Average Variance Extracted (AVE) harus  $\geq 0,5$ .
  - b. *Discriminant validity*, nilai korelasi variabel dengan variabel itu sendiri harus lebih besar daripada nilai korelasi dengan variabel lain (Fornell Lacker). Nilai cross loading juga harus lebih besar dari nilai korelasi indikator tersebut dengan variabel lain.
2. Uji Reliabilitas, yaitu untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya dan konsisten. Menggunakan nilai Cronbach's alpha dan composite reliability dengan nilai disarankan  $\geq 0,7$ .

### 3.6.2. *Structural Model (Inner Model)*

Dilakukan untuk mengetahui hubungan antara konstruk eksogen dan endogen. Langkah di SmartPLS dilakukan dengan metode bootstrapping. Menurut Hair, et al (2017) uji dalam Inner Model meliputi:

1. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ): Mengetahui seberapa besar pengaruh variabel eksogen terhadap endogen (nilai  $R^2$  antara 0-1).
2. F-Square ( $F^2$ ): Mengevaluasi besarnya pengaruh suatu variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen) dalam model struktural.
3. T-Statistic: Mengetahui signifikansi hubungan antar variabel dengan metode bootstrapping (nilai signifikansi t-statistic: 1,65 pada 10%, 1,96 pada 5%, dan 2,58 pada 1%).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Deskripsi Data**

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui penyebaran angket yang terdiri dari 45 pernyataan, dibagi secara sistematis berdasarkan variabel penelitian utama, yaitu 15 pernyataan tentang kepuasan kerja, 9 pernyataan tentang beban kerja, 9 pernyataan tentang stres kerja, dan 12 pernyataan tentang *work-life balance*. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data yang menyeluruh untuk setiap elemen yang mempengaruhi kepuasan kerja di UIN Sumatera Utara Medan yang menjadi objek penelitian.

Data dikumpulkan dengan melibatkan 69 responden dari pegawai tenaga kependidikan di UIN Sumatera Utara Medan. Pemilihan responden dilakukan dengan mempertimbangkan peran dan posisi mereka yang secara langsung terlibat dalam kegiatan administrasi dan operasional di lingkungan UIN Sumatera Utara Medan. Dengan demikian responden dianggap mampu memberikan pandangan yang representatif dan bernilai dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di UIN Sumatera Utara Medan.

Jumlah sampel yang diambil, yang dihitung menggunakan rumus Slovin dan memiliki populasi sebanyak 219 individu, dianggap representatif dan dapat mencerminkan keadaan sebenarnya di lapangan. Data yang dikumpulkan memberikan gambaran yang dapat diandalkan tentang persepsi dan kondisi

nyata tentang beban kerja, stres kerja, *work-life balance*, dan kepuasan kerja pegawai di UIN Sumatera Utara Medan. Hal ini diperoleh melalui penggunaan metode pengumpulan data yang teratur dan sampel representatif yang menjadi landasan penting untuk analisis penelitian untuk memahami bagaimana variabel-variabel tersebut mempengaruhi kepuasan kerja di perguruan tinggi.

#### 4.1.1.1. Deskripsi Jenis Kelamin Responden

Untuk melihat proporsi persentase berdasarkan jenis kelamin dari 69 responden, dapat dirujuk pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1. Data Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Pria	40	57,97
Wanita	29	42,03
Jumlah	69	100

Sumber: Data Olahan Peneliti (2025)

Hasil data menunjukkan bahwa dari total 69 responden, 57,97% adalah pria dan 42,03% adalah wanita, sebuah komposisi yang menggambarkan keseimbangan yang baik dan saling melengkapi dalam konteks tenaga kependidikan. Komposisi ini bukan hanya mencerminkan realitas organisasi, tetapi juga memberikan dinamika yang positif karena kombinasi peran dan perspektif dari kedua jenis kelamin tersebut dapat memperkaya kualitas kerja dan interaksi dalam lingkungan kerja. Dominasi pria dalam jumlah yang sedikit lebih banyak dapat diartikan sebagai penyesuaian dengan pola rekrutmen, pembagian tugas, dan struktur organisasi tanpa mengurangi peran penting wanita yang signifikan dalam mendukung fungsi administrasi dan kependidikan.



Data mengenai jenis kelamin dalam penelitian ini menunjukkan keberagaman yang konstruktif di lingkungan tenaga kependidikan UIN Sumatera Utara Medan. Komposisi tersebut sudah terbilang ideal karena terdapat keseimbangan antara kedua kelompok gender yang saling mendukung dalam melaksanakan berbagai tugas administratif maupun operasional. Keseimbangan ini sangat krusial untuk membangun suasana kerja yang harmonis dan efisien, sehingga mendorong terciptanya kolaborasi yang lancar di antara para pegawai.

Komposisi pria dan wanita yang secara proporsional memungkinkan adanya pembagian peran yang dapat memperkuat sinergi dan saling mendukung, sehingga berdampak pada kepuasan kerja. Pria dan wanita masing-masing membawa perspektif dan pendekatan yang berbeda tetapi saling melengkapi. Komposisi yang seimbang memungkinkan organisasi untuk mengakomodasi kebutuhan khusus masing-masing gender secara lebih efektif, menciptakan lingkungan yang inklusif dan suportif. Hal ini berdampak positif pada kepuasan kerja karena pegawai merasa dihargai dan diperlakukan secara adil.

#### **4.1.1.2. Deskripsi Pendidikan Terakhir Responden**

Informasi mengenai jumlah dan persentase tingkat pendidikan terakhir para responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2. Data Pendidikan Terakhir Responden

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
SMA/Sederajat	4	5,80
Diploma (D-III)	1	1,45

Sarjana (S-1)	52	75,36
Magister (S-2)	9	13,04
Doktoral (S-3)	3	4,35
Jumlah	69	100

Sumber: Data Olahan Peneliti (2025)

Dari total keseluruhan responden, mayoritas responden dengan persentase terbesar yaitu 75,36% berlatar belakang pendidikan Sarjana (S-1), yang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai UIN Sumatera Utara Medan memiliki bekal pendidikan yang memadai untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka. Pendidikan yang lebih tinggi biasanya meningkatkan kemampuan kognitif, keterampilan teknis, dan *soft skills* yang dapat membantu pegawai dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Hal ini berpotensi mendorong rasa percaya diri, profesionalisme, dan rasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Pegawai dengan tingkat pendidikan Magister (S-2) dan Doktoral (S-3) meskipun persentasenya lebih kecil (13,04% dan 4,35%), dapat berperan dalam meningkatkan mutu pekerjaan melalui kontribusi keilmuan yang lebih mendalam sehingga juga berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja. Pendidikan terakhir yang lebih tinggi juga biasanya diiringi harapan dan peluang karir yang lebih baik, yang bila terpenuhi, akan meningkatkan kepuasan kerja.

Sebaliknya, persentase yang lebih kecil dari lulusan SMA/Sederajat dan Diploma (masing-masing 5,8% dan 1,45%) mungkin menghadapi tantangan lebih besar dalam hal penyesuaian terhadap tuntutan pekerjaan

dan pengembangan diri, yang dapat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja mereka.

Secara keseluruhan data persentase pendidikan ini mencerminkan bagaimana latar belakang pendidikan berperan sebagai faktor penting yang dapat mempengaruhi persepsi, kemampuan, dan pada akhirnya mempengaruhi kepuasan kerja para pegawai UIN Sumatera Utara Medan.

#### 4.1.1.3. Deskripsi Masa Kerja Responden

Data masa kerja responden penelitian terbagi menjadi tiga kategori utama berdasarkan lamanya masa kerja mereka, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3. Data Masa Kerja Responden

<b>Masa Kerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
0 – 10 Tahun	46	66,66
11 – 20 Tahun	20	28,99
> 20 Tahun	3	4,35
Jumlah	69	100

Sumber: Data Olahan Peneliti (2025)

Tabel 4.3. menggambarkan distribusi masa kerja responden pada penelitian ini. Dari jumlah total 69 responden, mayoritas sebesar 66,66% memiliki masa kerja antara 0-10 tahun. Selanjutnya, 28,99% responden memiliki masa kerja antara 11-20 tahun, dan hanya sekitar 4,35% yang telah bekerja selama lebih dari 20 tahun. Data ini memberikan gambaran bahwa sebagian besar responden masih tergolong relatif baru atau memiliki pengalaman kerja tidak terlalu lama di UIN Sumatera Utara Medan.

Keterkaitan masa kerja dengan kepuasan kerja pegawai cukup berpengaruh, karena masa kerja seringkali berhubungan dengan tingkat adaptasi dan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Pegawai dengan masa kerja yang relatif pendek (0-10 tahun) mungkin masih dalam tahap penyesuaian dengan lingkungan kerja, sehingga kepuasan kerja mereka bisa dipengaruhi oleh berbagai faktor awal, seperti pembinaan, kesempatan pengembangan diri, dan hubungan dengan rekan serta atasan. Di sisi lain, pegawai dengan masa kerja lebih lama (11-20 tahun dan >20 tahun) biasanya sudah lebih berpengalaman dan memahami budaya organisasi, yang dapat meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaannya karena mereka sudah memiliki kestabilan dalam peran dan tanggung jawabnya.

Masa kerja yang sangat panjang juga bisa memunculkan rasa jenuh atau stagnasi jika tidak disertai dengan tantangan dan penghargaan yang memadai, sehingga pengelolaan kepuasan kerja yang efektif harus memperhatikan kebutuhan dan harapan pegawai dalam berbagai tahap masa kerja mereka.

Masa kerja yang beragam ini menciptakan keseimbangan yang baik antara energi baru dan pengalaman matang dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Klasifikasi masa kerja ini dapat membantu memahami bagaimana tingkat pengalaman dapat mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja.

#### 4.1.1.4. Deskripsi Usia Responden

Tabel berikut menyajikan distribusi usia responden dalam penelitian ini yang diklasifikasikan ke dalam tiga kategori utama untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai komposisi demografi pegawai sebagai sampel.

Tabel 4.4. Data Usia Responden

<b>Rentang Usia</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
20 - 30 Tahun	16	22,6
31 - 40 Tahun	31	45,2
> 40 Tahun	22	32,2
Jumlah	69	100

Sumber: Data Olahan Peneliti (2025)

Dari total 69 responden, sebagian besar atau 45,2% berada pada rentang usia 31 hingga 40 tahun, sebanyak 32,2% yang berusia di atas 40 tahun, dan 22,6% berusia antara 20 hingga 30 tahun. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai UIN Sumatera Utara Medan yang menjadi responden berada pada tahap usia produktif dan matang secara profesional.

Keterkaitan usia dengan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang cukup penting dalam dinamika organisasi. Pegawai pada rentang usia 31-40 tahun biasanya berada dalam fase karir yang cukup stabil dan memiliki pengalaman kerja memadai, sehingga mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi karena sudah menemukan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan pribadi. Mereka juga biasanya memiliki harapan dan motivasi yang jelas terkait pengembangan karir dan penghargaan dari organisasi.

Pegawai yang berusia di atas 40 tahun bisa menghadapi tantangan yang beragam. Tetapi di satu sisi, pengalaman dan kebijaksanaan yang dimiliki dapat meningkatkan kepuasan kerja, namun di sisi lain mereka juga mungkin menghadapi masalah seperti karir yang stagnan dan keinginan untuk *work-life balance*. Untuk pegawai yang berusia lebih muda (20-30 tahun), meskipun energi dan motivasi mereka tinggi, mereka masih dalam tahap adaptasi dan pembentukan komitmen kerja yang bisa mempengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka secara dinamis.

Secara keseluruhan, data usia ini penting untuk memahami kebutuhan dan harapan pegawai terhadap pekerjaannya. Dengan mempertimbangkan karakteristik dan dinamika setiap kelompok usia, organisasi dapat memberikan dukungan, penghargaan, serta pengembangan karir yang sesuai, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara menyeluruh.

#### **4.1.2. Deskripsi Jawaban Responden**

Dalam penelitian ini, pengolahan data responden dilakukan menggunakan skala Likert sebagai instrumen pengukuran tingkat persetujuan terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan. Pendekatan skala Likert ini memungkinkan pengukuran sikap atau persepsi responden secara kuantitatif dengan rentang nilai yang memberikan variasi intensitas persetujuan, sehingga memudahkan analisis statistik terhadap data yang diperoleh.

#### 4.1.2.1. Kepuasan Kerja (Variabel Y)

Deskripsi jawaban dari para responden terkait variabel kepuasan kerja berdasarkan indikator-indikator yang telah dijabarkan dalam bentuk pernyataan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5. Skor Angket Kepuasan Kerja (Variabel Y)

Tabel 4.5: Skori Angket Kepuasan Kerja ( Variabel Y )													
No	P	Jawaban											
		STS		TS		KS		S		SS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Indikator: Kompensasi													
1	Y1_1	2	2,90	12	17,39	27	39,13	23	33,33	5	7,25	69	100
2	Y1_2	3	4,35	17	24,64	31	44,93	16	23,19	2	2,90	69	100
3	Y1_3	7	10,14	13	18,84	31	44,93	15	21,74	3	4,35	69	100
Indikator: Pekerjaan Itu Sendiri													
4	Y1_4	1	1,45	13	18,84	32	46,38	21	30,43	2	2,90	69	100
5	Y1_5	2	2,90	18	26,09	29	42,03	18	26,09	2	2,90	69	100
6	Y1_6	2	2,90	9	13,04	37	53,62	18	26,09	3	4,35	69	100
Indikator: Supervisi													
7	Y1_7	2	2,90	17	24,64	31	44,93	16	23,19	3	4,35	69	100
8	Y1_8	1	1,45	15	21,74	36	52,17	16	23,19	1	1,45	69	100
9	Y1_9	1	1,45	14	20,29	35	50,72	16	23,19	3	4,35	69	100
Indikator: Rekan Kerja													
10	Y1_10	1	1,45	16	23,19	34	49,28	16	23,19	2	2,90	69	100
11	Y1_11	2	2,90	17	24,64	37	53,62	12	17,39	1	1,45	69	100
12	Y1_12	5	7,25	21	30,43	26	37,68	15	21,74	2	2,90	69	100
Indikator: Promosi													
13	Y1_13	3	4,35	13	18,84	27	39,13	21	30,43	5	7,25	69	100
14	Y1_14	2	2,90	13	18,84	38	55,07	13	18,84	3	4,35	69	100
15	Y1_15	1	1,45	15	21,74	34	49,28	17	24,64	2	2,90	69	100

Sumber: Data Olahan Peneliti (2025)

Dari data pada tabel di atas dapat, maka dapat diuraikan beberapa temuan sebagai berikut:

##### 1. Indikator Kompensasi

- a. Pernyataan Y\_1 adalah kompensasi yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja yang saya lakukan. Hasil survei menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap kesesuaian kompensasi dengan beban kerja cenderung kurang positif. Meskipun 40,58% responden menyatakan setuju atau sangat setuju, mayoritas lainnya, sebanyak 59,42%, menunjukkan ketidakpuasan atau keraguan terhadap keadilan kompensasi yang diterima. Hal ini mencerminkan adanya masalah persepsi yang signifikan terkait sistem kompensasi, yang dapat berdampak pada motivasi, loyalitas, dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, evaluasi menyeluruh terhadap kebijakan kompensasi perlu dilakukan untuk memastikan kesesuaian dengan beban kerja dan harapan pegawai.
- b. Pernyataan Y\_2 adalah besaran kompensasi yang saya terima memberikan rasa keadilan dan penghargaan atas kontribusi saya. Berdasarkan hasil tanggapan responden, terlihat bahwa sebagian besar merasa kompensasi yang diterima belum memberikan rasa keadilan maupun penghargaan yang layak atas kontribusi mereka. Hanya sebagian kecil responden yang menyatakan setuju, sementara mayoritas menunjukkan ketidaksetujuan atau keraguan terhadap pernyataan ini. Kecenderungan ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap keadilan kompensasi masih menjadi isu yang cukup serius di lingkungan kerja. Hal ini mengindikasikan perlunya tinjauan kembali terhadap kebijakan kompensasi yang ada, agar lebih mencerminkan



keadilan dan apresiasi atas kinerja pegawai. Apabila kondisi ini dibiarkan, dampaknya dapat memengaruhi semangat kerja, loyalitas, dan kinerja pegawai secara keseluruhan.

- c. Pernyataan Y\_3 adalah kompensasi finansial yang saya terima memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup saya. Mayoritas responden merasa kompensasi finansial yang diterima belum memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka. Banyak yang kurang setuju atau tidak setuju bahwa penghasilan mereka cukup, menunjukkan adanya ketidakpuasan yang signifikan. Kondisi ini menjadi perhatian penting bagi instansi untuk segera meninjau dan menyesuaikan kompensasi agar sesuai dengan standar hidup dan kebutuhan pegawai, karena kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan motivasi, loyalitas, dan kinerja secara keseluruhan.

## 2. Indikator Pekerjaan Itu Sendiri

- a. Pernyataan Y\_4 adalah pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan minat dan kemampuan saya. Responden menunjukkan beragam pandangan, namun mayoritas cenderung tidak setuju. Sekitar dua pertiga responden merasa pekerjaan mereka kurang sesuai dengan minat dan kemampuan pribadi, yang bisa berdampak negatif pada motivasi dan kepuasan kerja. Meski begitu, lebih dari sepertiga responden merasa pekerjaannya sudah sesuai dan ini merupakan hal positif yang perlu dipertahankan. Kondisi ini menunjukkan pentingnya instansi untuk melakukan penyesuaian penempatan kerja,

- pelatihan, dan pengembangan karyawan agar lebih sesuai dengan potensi individu, guna meningkatkan kinerja dan retensi pegawai.
- b. Pernyataan Y\_5 adalah pekerjaan saya memberikan tantangan yang menarik dan bermakna. Mayoritas responden merasa ragu atau kurang setuju dengan pernyataan ini, menunjukkan bahwa banyak yang menganggap pekerjaan mereka monoton dan kurang bermakna. Hampir sepertiga responden bahkan secara tegas menyatakan pekerjaan mereka tidak menantang. Kondisi ini menjadi perhatian penting bagi instansi untuk mengevaluasi dan memperbaiki desain pekerjaan. Instansi perlu menciptakan kesempatan baru, tanggung jawab lebih besar, dan pengembangan keterampilan agar pegawai lebih termotivasi dan merasa dihargai.
- c. Pernyataan Y\_6 adalah tingkat kesulitan pekerjaan saya sesuai dengan keahlian yang saya miliki. Mayoritas responden merasa pekerjaan mereka kurang sesuai dengan keahlian yang dimiliki, yang bisa membuat mereka merasa kewalahan atau justru kurang tertantang. Sekitar satu dari enam responden bahkan secara tegas menyatakan pekerjaan mereka tidak sesuai dengan keahlian. Hanya sebagian kecil yang merasa pekerjaan sudah cocok dengan kemampuan mereka. Data ini menunjukkan perlunya instansi mengevaluasi dan menyesuaikan penugasan pekerjaan agar sesuai dengan keterampilan pegawai, sehingga dapat meningkatkan efisiensi, motivasi, dan kepuasan kerja.

### 3. Indikator Supervisi

- a. Pernyataan Y\_7 adalah Atasan saya memberikan arahan yang jelas dalam pelaksanaan tugas. Sebagian besar responden merasa tidak setuju bahwa atasan memberikan arahan yang jelas, yang berpotensi menyebabkan kebingungan dan kesalahan dalam pekerjaan. Hanya sebagian kecil yang merasa mendapatkan arahan yang jelas. Kondisi ini menunjukkan perlunya instansi memperbaiki komunikasi dan gaya kepemimpinan, misalnya dengan pelatihan bagi atasan dan mendorong komunikasi dua arah. Dengan arahan yang lebih jelas, diharapkan efisiensi kerja meningkat dan kepercayaan antara atasan dan bawahan terjaga.
- b. Pernyataan Y\_8 adalah saya mendapat dukungan dan penghargaan yang memadai dari atasan. Sebagian besar responden merasa kurang mendapatkan dukungan dan penghargaan dari atasan mereka, yang dapat menurunkan motivasi dan kepercayaan. Hanya sebagian kecil yang merasa mendapat dukungan yang cukup. Kondisi ini menunjukkan perlunya instansi memperbaiki budaya kerja dengan pelatihan kepemimpinan, komunikasi terbuka, dan membangun budaya penghargaan yang lebih baik. Dengan demikian, moral dan loyalitas karyawan dapat meningkat.
- c. Pernyataan Y\_9 adalah pengawasan dari atasan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Mayoritas responden merasa pengawasan atasan belum efektif dalam menciptakan suasana kerja

yang mendukung produktivitas dan kesejahteraan. Hanya sebagian kecil yang menilai pengawasan sudah baik. Kondisi ini menunjukkan perlunya instansi memperbaiki sistem pengawasan dengan pelatihan kepemimpinan berbasis coaching, standar pengawasan yang jelas, mekanisme umpan balik dua arah, dan penghargaan bagi atasan yang berhasil menciptakan iklim kerja positif. Dengan langkah ini, diharapkan lingkungan kerja menjadi lebih kolaboratif dan produktif serta motivasi dan retensi karyawan meningkat.

#### 4. Indikator Rekan Kerja

- a. Pernyataan Y\_10 adalah hubungan sosial dengan rekan kerja berjalan harmonis. Sebagian besar responden masih ragu atau tidak setuju dengan pernyataan ini, menunjukkan bahwa hampir setengah karyawan merasa hubungan kerja belum sepenuhnya harmonis. Hanya sekitar seperempat yang merasa hubungan antar rekan kerja sudah baik. Kondisi ini berpotensi menurunkan rasa kebersamaan, motivasi tim, dan meningkatkan risiko konflik. Untuk mengatasi hal ini, instansi perlu mengadakan kegiatan team-building rutin, menyediakan ruang interaksi informal, dan membangun budaya saling menghargai. Penyediaan platform komunikasi terbuka juga penting agar karyawan bisa berbagi dan menyelesaikan masalah bersama. Dengan langkah-langkah ini, diharapkan suasana kerja menjadi lebih harmonis dan produktif.

- b. Pernyataan Y\_11 adalah rekan kerja memberikan dukungan dan kerja sama yang baik. Mayoritas responden merasa dukungan dan kerja sama dari rekan kerja belum memadai. Hanya sedikit yang merasa mendapat dukungan baik. Hal ini menunjukkan bahwa kerja sama antar pegawai masih perlu diperbaiki. Untuk mengatasinya, institusi bisa mengadakan program pendampingan, pelatihan kerja tim, dan menyediakan ruang untuk berbagi pengalaman. Dengan cara ini, diharapkan kerja sama antar rekan kerja menjadi lebih baik dan suasana kerja lebih harmonis.
  - c. Pernyataan Y\_12 adalah lingkungan kerja memberikan kenyamanan dan rasa kebersamaan. Mayoritas responden merasa lingkungan kerja kurang memberikan kenyamanan dan rasa kebersamaan. Lebih dari sepertiga menilai suasana kerja kurang hangat dan mendukung, sementara hanya sebagian kecil yang merasa sebaliknya. Kondisi ini menjadi sinyal penting bagi institusi untuk memperbaiki budaya kerja dengan mengadakan kegiatan tim, acara sosial, dan program mentoring guna memperkuat ikatan antar pegawai serta meningkatkan kepercayaan dan motivasi kerja.
- 5. Indikator Promosi
  - a. Pernyataan Y\_13 adalah peluang kenaikan jabatan di tempat kerja saya tersedia secara adil. Mayoritas responden merasa peluang kenaikan jabatan di tempat kerja cukup adil, namun lebih dari separuh juga menunjukkan keraguan atau ketidakpuasan terhadap sistem

promosi yang ada. Beberapa bahkan memiliki pandangan negatif tentang keadilan promosi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada sisi positif, keadilan dalam promosi masih menjadi perhatian penting. Institusi perlu meningkatkan transparansi, objektivitas, dan komunikasi yang jelas dalam proses promosi agar karyawan merasa memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang.

- b. Pernyataan Y\_14 adalah sistem promosi di organisasi saya berjalan transparan dan objektif. Mayoritas responden merasa sistem promosi di organisasi kurang transparan dan objektif, dengan lebih dari 75% menunjukkan ketidakpercayaan terhadap proses tersebut. Hanya sebagian kecil yang percaya bahwa sistem promosi berjalan dengan adil. Kondisi ini menandakan masalah serius terkait kepercayaan karyawan pada proses promosi. Oleh karena itu, instansi perlu memperbaiki kebijakan dan prosedur promosi dengan menetapkan kriteria yang jelas, proses yang terukur, serta komunikasi yang transparan untuk membangun kembali kepercayaan, meningkatkan motivasi, dan memastikan promosi berdasarkan prestasi dan potensi nyata.
- c. Pernyataan Y\_15 adalah kemajuan karir yang tersedia memotivasi saya untuk meningkatkan kinerja. Sebagian besar responden merasa kemajuan karir kurang memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja, dengan lebih dari 70% menunjukkan keraguan atau ketidaksetujuan terhadap hal ini. Hanya sebagian kecil yang merasa

termotivasi oleh kemajuan karir. Data ini menandakan perlunya perusahaan meninjau ulang sistem karir yang ada dengan menyediakan jalur karir yang lebih jelas dan terstruktur serta pelatihan yang relevan agar karyawan merasa punya kesempatan berkembang, sehingga dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja secara keseluruhan.

#### 4.1.2.2. Beban kerja (Variabel X1)

Deskripsi jawaban responden mengenai variabel beban kerja, disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.6. Skor Angket Beban kerja (Variabel X1)

No	P	Jawaban											
		STS		TS		KS		S		SS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Indikator: Beban Waktu													
1	X1_1	1	1,45	13	18,84	29	42,03	19	27,54	7	10,14	69	100
2	X1_2	1	1,45	6	8,70	30	43,48	27	39,13	5	7,25	69	100
3	X1_3	0	0,00	18	26,09	33	47,83	16	23,19	2	2,90	69	100
Indikator: Beban Upaya Mental													
4	X1_4	2	2,90	13	18,84	30	43,48	22	31,88	2	2,90	69	100
5	X1_5	3	4,35	22	31,88	28	40,58	10	14,49	6	8,70	69	100
6	X1_6	7	10,14	20	28,99	31	44,93	10	14,49	1	1,45	69	100
Indikator: Beban Stres Psikologis													
7	X1_7	7	10,14	20	28,99	32	46,38	9	13,04	1	1,45	69	100
8	X1_8	3	4,35	19	27,54	30	43,48	12	17,39	5	7,25	69	100
9	X1_9	2	2,90	11	15,94	27	39,13	25	36,23	4	5,80	69	100

Sumber: Data Olahan Peneliti (2025)

Dari data yang disajikan dalam tabel tersebut, maka dapat diuraikan beberapa temuan sebagai berikut:

##### 1. Indikator Beban Waktu

- a. Pernyataan X1\_1 adalah waktu yang dialokasikan untuk merencanakan pekerjaan sudah memadai. Mayoritas responden merasa waktu yang dialokasikan untuk merencanakan pekerjaan belum memadai, dengan banyak yang ragu atau tidak yakin tentang kecukupan waktu tersebut. Hanya sekitar sepertiga yang menilai waktu perencanaan sudah cukup. Data ini menunjukkan adanya ketidakpuasan dan perbedaan pandangan yang signifikan, sehingga perlu dilakukan evaluasi lebih lanjut terkait kebijakan alokasi waktu perencanaan pekerjaan.
- b. Pernyataan X1\_2 adalah saya memiliki cukup waktu untuk melaksanakan tugas dengan baik. Responden memiliki pandangan yang beragam mengenai kecukupan waktu untuk melaksanakan tugas. Sekitar 46% merasa waktu yang diberikan sudah cukup, namun 43% lainnya masih kurang setuju, sementara hanya sekitar 10% yang merasa waktu tidak memadai. Data ini menunjukkan adanya ketidakpastian dan perbedaan pendapat, menandakan bahwa kecukupan waktu pelaksanaan tugas adalah isu kompleks yang perlu evaluasi lebih lanjut.
- c. Pernyataan X1\_3 adalah waktu yang tersedia untuk mengawasi pekerjaan sudah sesuai kebutuhan. Mayoritas responden merasa waktu yang dialokasikan untuk mengawasi pekerjaan masih kurang memadai, dengan 26,09% tidak setuju dan 47,83% kurang setuju. Hanya sekitar 26% yang menilai waktu pengawasan sudah cukup.



Data ini menunjukkan bahwa alokasi waktu pengawasan masih menjadi masalah yang perlu diperbaiki agar lebih sesuai dengan kebutuhan kerja.

## 2. Indikator Beban Upaya Mental

- a. Pernyataan X1\_4 adalah pekerjaan saya membutuhkan konsentrasi mental yang tinggi. Mayoritas responden cenderung kurang setuju, yang mencerminkan sikap netral atau ketidakpastian. Sebagian kecil responden secara tegas tidak setuju bahwa pekerjaan mereka memerlukan konsentrasi mental tinggi, sementara kelompok lainnya justru menyatakan setuju. Secara keseluruhan, tidak ada konsensus yang jelas di antara responden, yang mengindikasikan bahwa kebutuhan akan konsentrasi mental dalam pekerjaan bisa bervariasi tergantung pada jenis pekerjaan, tugas yang dijalankan, atau kondisi individu masing-masing.
- b. Pernyataan X1\_5 adalah usaha kognitif yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan sangat besar. Sebagian besar responden tidak setuju, sementara sebagian lainnya berada pada posisi netral atau ragu-ragu. Hanya sebagian kecil yang menyatakan setuju, menunjukkan bahwa beban kognitif tidak dirasakan secara merata di antara para responden. Secara umum, temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi terhadap tuntutan mental dalam pekerjaan cukup beragam, namun mayoritas cenderung menganggap bahwa pekerjaan mereka tidak memerlukan usaha berpikir yang terlalu besar.

- c. Pernyataan X1\_6 adalah saya harus berpikir keras menyelesaikan tugas yang diberikan. Sebagian besar responden tidak setuju, dan hanya sedikit responden yang menyatakan setuju, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar tidak memandang tugas mereka sebagai sesuatu yang memerlukan pemikiran mendalam atau kompleks secara terus-menerus. Sikap netral atau ketidakpastian ini mungkin mencerminkan bahwa meskipun tugas yang dihadapi tidak selalu mudah, tingkat kesulitannya masih dianggap wajar. Temuan ini menggambarkan adanya perbedaan pandangan di antara responden, serta kemungkinan bahwa beban kognitif dalam menyelesaikan tugas bervariasi tergantung pada jenis pekerjaan maupun karakteristik individu.

### 3. Indikator Beban Stres Psikologis

- a. Pernyataan X1\_7 adalah pekerjaan saya mengandung risiko yang membuat saya khawatir. Sebagian besar responden tidak menganggap pekerjaan mereka sebagai sumber kecemasan yang berarti. Mayoritas responden menolak adanya risiko yang membuat khawatir, sementara sebagian lainnya bersikap netral atau kurang setuju, mencerminkan adanya ketidakpastian dalam persepsi terhadap risiko psikologis di tempat kerja. Hanya sedikit responden yang mengakui adanya kekhawatiran terkait risiko pekerjaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa secara umum tingkat persepsi terhadap risiko psikologis tergolong rendah hingga sedang, meskipun tetap diperlukan evaluasi

lebih lanjut untuk memahami faktor-faktor risiko yang mungkin dirasakan oleh sebagian pegawai.

- b. Pernyataan X1\_8 adalah saya sering merasa bingung dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Sebagian responden merasa tidak sering mengalami kebingungan, sementara mayoritas lainnya berada pada posisi netral atau kurang setuju, mencerminkan ketidakpastian atau pengalaman yang tidak konsisten. Sebagian kecil hingga sedang responden mengakui bahwa mereka memang sering merasa bingung dalam bekerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kebingungan bukanlah pengalaman umum bagi sebagian besar responden, namun tetap ada sejumlah individu yang mengalaminya. Oleh karena itu, penting untuk meninjau lebih lanjut faktor-faktor yang dapat memicu kebingungan dalam pekerjaan, agar dapat mendukung karyawan yang mengalami hal tersebut.
- c. Pernyataan X1\_9 adalah tugas-tugas yang diberikan sering menimbulkan frustrasi. Hampir separuh responden merasakan beban psikologis akibat pekerjaan mereka. Sebagian besar dari mereka mengakui sering merasa frustrasi, sementara sebagian kecil tidak merasakan hal tersebut. Kelompok terbesar lainnya berada pada posisi netral atau kurang setuju, yang menunjukkan adanya pengalaman frustrasi yang tidak konsisten atau bergantung pada situasi tertentu. Temuan ini mengindikasikan bahwa frustrasi akibat tugas merupakan isu yang cukup umum di kalangan responden dan perlu mendapat

perhatian, terutama dalam upaya mengelola beban kerja serta meningkatkan kesejahteraan psikologis pegawai.

#### 4.1.2.3. Stres kerja (Variabel X2)

Deskripsi jawaban responden terhadap variabel stres kerja berdasarkan indikator selanjutnya diuraikan sebagai berikut:

Tabel 4.7. Skor Angket Stres kerja (Variabel X2)

No	P	Jawaban											
		STS		TS		KS		S		SS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Indikator: Fisiologis Stres Kerja													
1	X2_1	1	1,45	28	40,58	23	33,33	13	18,84	4	5,80	69	100
2	X2_2	2	2,90	30	43,48	25	36,23	11	15,94	1	1,45	69	100
3	X2_3	2	2,90	32	46,38	25	36,23	7	10,14	3	4,35	69	100
Indikator: Psikologis Stres Kerja													
4	X2_4	1	1,45	9	13,04	25	36,23	31	44,93	3	4,35	69	100
5	X2_5	1	1,45	15	21,74	23	33,33	24	34,78	6	8,70	69	100
6	X2_6	3	4,35	18	26,09	22	31,88	23	33,33	3	4,35	69	100
Indikator: Perilaku Stres Kerja													
7	X2_7	1	1,45	6	8,70	34	49,28	25	36,23	3	4,35	69	100
8	X2_8	6	8,70	20	28,99	33	47,83	8	11,59	2	2,90	69	100
9	X2_9	5	7,25	16	23,19	26	37,68	19	27,54	3	4,35	69	100

Sumber: Data Olahan Peneliti (2025)

Berdasarkan data yang terdapat dalam tabel tersebut, berikut ini diuraikan secara rinci hasil yang diperoleh.

##### 1. Indikator Fisiologis Stres Kerja

- a. Pernyataan X2\_1 adalah Saya mengalami peningkatan tekanan darah akibat tekanan kerja. Sebagian besar responden belum merasakan atau mengidentifikasi gejala tersebut, dengan banyak yang tidak setuju atau kurang setuju terhadap pernyataan itu. Namun, terdapat

kelompok signifikan yang mengakui adanya peningkatan tekanan darah yang berkaitan dengan beban kerja. Temuan ini mengindikasikan perlunya pemahaman lebih mendalam mengenai dampak stres kerja terhadap kesehatan fisik para pegawai agar dapat mengambil langkah yang tepat dalam mengelola kesejahteraan mereka.

- b. Pernyataan X2\_2 adalah pekerjaan menyebabkan saya mengalami sakit kepala dan ketegangan otot. Mayoritas responden cenderung belum mengalami atau tidak yakin mengalami gejala tersebut, dengan banyak yang tidak setuju atau kurang setuju terhadap pernyataan itu. Namun, ada sebagian kecil responden yang mengakui bahwa pekerjaan menyebabkan mereka mengalami sakit kepala dan ketegangan otot. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun sebagian besar belum merasakan dampak fisik tersebut, tetap ada kelompok yang mengalami gejala tersebut, sehingga perlu diperhatikan dalam upaya menjaga kesehatan pegawai.
- c. Pernyataan X2\_3 adalah saya mengalami gangguan tidur dan pencernaan karena stres kerja. Mayoritas responden cenderung tidak mengalami gangguan tersebut, dengan banyak yang tidak setuju atau kurang setuju terhadap kaitan stres kerja dengan masalah fisiologis ini. Namun, ada sebagian kecil responden yang mengakui bahwa mereka mengalami gangguan tidur dan pencernaan akibat stres pekerjaan, sementara kelompok lainnya masih merasa ragu atau

belum yakin mengenai dampak stres terhadap kondisi fisik mereka. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun dampak stres kerja terhadap kesehatan fisiologis tidak dirasakan secara luas, perhatian tetap diperlukan untuk memahami dan menangani masalah yang dialami oleh sebagian pegawai.

## 2. Indikator Psikologis Stres Kerja

- a. Pernyataan X2\_4 adalah Saya merasa cemas dan khawatir berlebihan terkait pekerjaan. Sebagian besar responden mengakui mengalami kecemasan tersebut, meskipun ada pula sebagian kecil yang tidak merasakan atau masih meragukan tingkat kecemasan yang dialami. Banyak responden berada pada posisi kurang setuju, mencerminkan adanya ketidakpastian dalam persepsi mereka terhadap kecemasan yang dirasakan. Temuan ini menegaskan pentingnya perhatian pada aspek psikologis di tempat kerja untuk mengelola dan mengurangi kecemasan berlebihan yang berpotensi berdampak negatif bagi kesejahteraan pegawai.
- b. Pernyataan X2\_5 adalah pekerjaan membuat saya sulit berkonsentrasi dan mudah marah. Sejumlah besar responden yang masih ragu atau tidak yakin terhadap pengaruh tersebut. Sementara itu, hampir setengah dari responden mengakui mengalami kesulitan berkonsentrasi dan gangguan emosi akibat tekanan kerja. Temuan ini mengindikasikan adanya variasi pengalaman psikologis di antara responden, sehingga penting untuk mempertimbangkan upaya

intervensi guna meningkatkan kesejahteraan mental dan emosional para pegawai.

- c. Pernyataan X2\_6 adalah motivasi kerja saya menurun dan saya kehilangan percaya diri. sekitar 30% responden masih mampu menjaga motivasi dan kepercayaan diri meskipun mengalami tekanan dalam pekerjaan. Namun, terdapat juga sejumlah responden yang merasa tidak yakin atau ragu mengenai penurunan tersebut. Sebaliknya, lebih dari sepertiga responden mengakui bahwa mereka mengalami penurunan motivasi dan kepercayaan diri sebagai dampak dari stres kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya upaya perhatian dan intervensi yang bertujuan untuk mendukung kesehatan mental pegawai dalam menghadapi tekanan di lingkungan kerja.

### 3. Indikator Perilaku Stres Kerja

- a. Pernyataan X2\_7 adalah stres kerja menyebabkan perubahan nafsu makan saya. Hampir setengah dari responden merasa ragu atau tidak yakin mengenai dampak stres kerja pada nafsu makan mereka. Di sisi lain, terdapat kelompok signifikan yang mengakui bahwa stres kerja memang menyebabkan perubahan nafsu makan. Temuan ini menegaskan pentingnya memperhatikan perubahan pola makan sebagai salah satu tanda stres kerja yang perlu ditangani untuk menjaga kesejahteraan fisik para pegawai.
- b. Pernyataan X2\_8 adalah Produktivitas kerja saya menurun akibat stres yang dialami. Sebagian kecil mengakui produktivitas mereka

menurun karena stres, namun mayoritas merasa tidak mengalami penurunan yang signifikan. Sebagian besar responden berada dalam posisi kurang setuju, menandakan ketidakpastian atau ambivalensi terhadap dampak stres pada produktivitas mereka. Meski begitu, adanya kelompok yang merasakan penurunan ini menegaskan bahwa stres dapat berdampak negatif pada kinerja bagi sebagian orang. Oleh karena itu, penting untuk menerapkan langkah-langkah manajemen stres yang efektif guna menjaga produktivitas dan kesejahteraan pegawai secara keseluruhan.

- c. Pernyataan X2\_9 adalah saya cenderung mengisolasi diri dari rekan kerja ketika mengalami stres. Sebagian memilih untuk tetap menjaga hubungan sosial meskipun menghadapi tekanan, sementara sebagian lain mengakui bahwa mereka cenderung menarik diri. Ada pula kelompok yang merasa ambivalen, menganggap isolasi diri terjadi sesekali namun tidak selalu. Temuan ini menegaskan pentingnya perhatian terhadap aspek sosial dan interaksi antarpegawai dalam mengelola stres, karena dukungan sosial di tempat kerja berperan penting dalam menjaga kesejahteraan psikologis dan sosial para pegawai.

#### **4.1.2.4. *Work-life balance* (Variabel Z)**

Deskripsi jawaban responden terhadap variabel *work-life balance* berdasarkan indikator yang tercantum dalam pernyataan-pernyataan, dijelaskan sebagai berikut:



Tabel 4.8. Skor Angket *Work-life balance* (Variabel Z)

No	P	Jawaban											
		STS		TS		KS		S		SS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Indikator: Keseimbangan Waktu													
1	Z_1	1	1,45	14	20,29	30	43,48	18	26,09	6	8,70	69	100
2	Z_2	4	5,80	19	27,54	30	43,48	15	21,74	1	1,45	69	100
3	Z_3	8	11,59	15	21,74	32	46,38	11	15,94	3	4,35	69	100
Indikator: Kepuasan Subjektif													
4	Z_4	3	4,35	14	20,29	33	47,83	17	24,64	2	2,90	69	100
5	Z_5	4	5,80	24	34,78	35	50,72	5	7,25	1	1,45	69	100
6	Z_6	2	2,90	22	31,88	32	46,38	12	17,39	1	1,45	68	100
Indikator: Kualitas Keterlibatan													
7	Z_7	7	10,14	23	33,33	29	42,03	9	13,04	1	1,45	69	100
8	Z_8	3	4,35	17	24,64	27	39,13	15	21,74	7	10,14	69	100
9	Z_9	4	5,80	24	34,78	31	44,93	9	13,04	1	1,45	69	100
Indikator: Kontrol													
10	Z_10	1	1,45	26	37,68	21	30,43	17	24,64	4	5,80	69	100
11	Z_11	3	4,35	27	39,13	24	34,78	13	18,84	2	2,90	69	100
12	Z_12	10	14,49	17	24,64	17	24,64	19	27,54	6	8,70	69	100

Sumber: Data Olahan Peneliti (2025)

Berdasarkan data yang terdapat pada tabel di atas, berikut ini diuraikan secara rinci hasil yang diperoleh.

#### 1. Indikator Keseimbangan Waktu

- a. Pernyataan Z\_1 adalah saya dapat membagi waktu dengan seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Mayoritas responden cenderung kurang setuju, menggambarkan adanya ketidakpastian atau keraguan dalam persepsi mereka mengenai kemampuan mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Sementara itu, sebagian responden mengaku sudah mampu mengelola waktu dengan

cukup baik dan seimbang. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa banyak responden belum sepenuhnya yakin atau merasa berhasil mencapai keseimbangan yang ideal antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

- b. Pernyataan Z\_2 adalah fleksibilitas waktu kerja memungkinkan saya memenuhi kebutuhan pribadi. Sebagian besar berada pada posisi kurang setuju, menandakan adanya ketidakpastian dalam persepsi terkait fleksibilitas waktu kerja. Sementara itu, hanya sebagian kecil responden yang benar-benar merasakan fleksibilitas waktu sebagai faktor yang mendukung terpenuhinya kebutuhan pribadi. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya upaya lebih lanjut untuk mengoptimalkan fleksibilitas waktu kerja agar dapat lebih efektif mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.
- c. Pernyataan Z\_3 adalah proporsi waktu yang saya habiskan untuk bekerja tidak mengganggu kehidupan pribadi. Sebagian besar responden merasakan bahwa pekerjaan sering mengganggu kehidupan pribadi mereka. Banyak dari mereka ragu atau merasa bahwa terkadang keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sulit untuk dijaga. Hanya sebagian kecil yang merasa waktu kerja tidak mengganggu kehidupan pribadi. Secara keseluruhan, hal ini menunjukkan bahwa menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan masalah penting yang perlu diperhatikan melalui kebijakan dan dukungan bagi pegawai.

## 2. Indikator Kepuasan Subjektif

- a. Pernyataan Z\_4 adalah saya merasa puas dengan keseimbangan yang berhasil saya capai. Sebagian kecil responden merasa kurang puas, sementara mayoritas menunjukkan ketidakpastian atau keraguan terkait kepuasan tersebut. Hanya sebagian responden yang merasa puas dengan keseimbangan yang mereka jalani. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan pandangan yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kualitas keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi para pegawai.
- b. Pernyataan Z\_5 adalah saya berhasil mengelola berbagai peran dalam hidup dengan baik. Sebagian responden merasa kurang efektif dalam mengelola peran-peran tersebut, sementara sebagian besar lainnya masih ragu atau tidak yakin dengan kemampuan mereka. Hanya sebagian kecil yang merasa berhasil menjalankan berbagai peran hidup secara seimbang. Kondisi ini menunjukkan perlunya dukungan lebih lanjut agar pegawai dapat mengelola peran hidupnya dengan lebih baik dan seimbang.
- c. Pernyataan Z\_6 adalah konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat minimal. Sebagian responden merasa konflik tersebut masih cukup tinggi, sementara sebagian besar lainnya masih ragu atau tidak yakin dengan tingkat konflik yang mereka alami. Hanya sebagian kecil yang merasa konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat sedikit. Hal ini menunjukkan perlunya langkah strategis

untuk mengurangi konflik agar tercipta keseimbangan yang lebih harmonis antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

### 3. Indikator Kualitas Keterlibatan

- a. Pernyataan *Z\_7* adalah saya dapat fokus sepenuhnya pada pekerjaan ketika sedang bekerja. Kecenderungan responden lebih banyak yang tidak setuju bahwa mereka dapat fokus sepenuhnya saat bekerja. Sekitar 43% menolak pernyataan tersebut, sementara sebagian besar lainnya merasa ragu atau kurang yakin (kurang setuju). Hanya sebagian kecil responden yang menyatakan setuju bahwa mereka bisa fokus penuh. Jadi, secara umum, mayoritas responden mengalami kesulitan dalam mempertahankan fokus selama bekerja.
- b. Pernyataan *Z\_8* adalah dedikasi saya terhadap pekerjaan dan kehidupan pribadi seimbang. Kecenderungan responden terhadap pernyataan *Z\_8* menunjukkan adanya perbedaan pandangan. Sebagian besar responden masih ragu atau kurang yakin tentang keseimbangan dedikasi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dengan kelompok yang memilih “kurang setuju” cukup besar. Meski begitu, ada juga proporsi signifikan yang merasa mampu menjaga keseimbangan tersebut dengan baik. Namun, masih terdapat sebagian kecil yang merasa tidak seimbang. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa meskipun ada sinyal positif, masih diperlukan upaya untuk mendukung dan memperkuat keseimbangan dedikasi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi bagi para pegawai.

- c. Pernyataan Z\_9 adalah integrasi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berjalan harmonis. Hampir separuh responden merasa integrasi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi belum berjalan dengan harmonis. Sebagian besar responden juga masih ragu atau tidak yakin mengenai tingkat keharmonisan antara kedua aspek tersebut. Hanya sedikit responden yang merasa integrasi itu sudah berjalan baik. Kondisi ini menandakan perlunya upaya lebih serius dan sistematis untuk memperbaiki dan memperkuat hubungan antara kehidupan kerja dan pribadi agar tercapai keseimbangan yang lebih harmonis.

#### 4. Indikator Kontrol

- a. Pernyataan Z\_10 adalah saya memiliki kendali yang baik atas kehidupan kerja dan pribadi saya. Sebagian besar merasa kurang memiliki kendali yang baik atas pengelolaan kehidupan kerja dan pribadi mereka. Banyak responden juga masih ragu-ragu mengenai sejauh mana mereka bisa mengatur kedua aspek tersebut dengan baik. Hanya sebagian kecil yang merasa memiliki kendali yang memadai. Hal ini mengindikasikan perlunya perhatian lebih untuk membantu pegawai meningkatkan rasa kendali agar dapat mencapai keseimbangan hidup dan kerja yang lebih baik dan harmonis.
- b. Pernyataan Z\_11 adalah saya dapat membuat pilihan hidup sesuai dengan nilai dan tujuan saya. Mayoritas masih merasa ragu atau kurang yakin dengan kemampuan mereka dalam membuat keputusan

hidup yang sesuai dengan nilai dan tujuan pribadi. Hanya sebagian kecil yang merasa mampu mengambil pilihan hidup secara penuh dan konsisten dengan nilai-nilai mereka. Hal ini mengindikasikan perlunya dukungan dan upaya yang lebih sistematis untuk memperkuat rasa kendali pribadi, sehingga dapat meningkatkan pemberdayaan dan kesejahteraan secara menyeluruh.

- c. Pernyataan Z<sub>12</sub> adalah rasa kontrol yang saya miliki memberikan kepercayaan diri dalam menjalani hidup. Sebagian cukup besar merasa tidak setuju atau ragu, mencerminkan ketidakpastian mengenai pengaruh rasa kontrol terhadap kepercayaan diri mereka. Namun, proporsi yang memberikan tanggapan positif juga relatif tinggi dibandingkan pernyataan kontrol lainnya. Perbedaan persepsi ini penting untuk diperhatikan dan menjadi dasar dalam upaya memperkuat rasa kontrol guna meningkatkan kesejahteraan individu secara menyeluruh.

#### **4.1.3. Hasil Uji Persyaratan Analisis**

Dalam tahap ini dilakukan serangkaian pengujian untuk memastikan bahwa data yang diperoleh memenuhi persyaratan analisis yang valid dan dapat diandalkan. Pengujian tersebut meliputi validasi terhadap validitas dan reliabilitas data sebagai prasyarat mutlak agar analisis selanjutnya dapat memberikan hasil yang akurat dan bermakna.

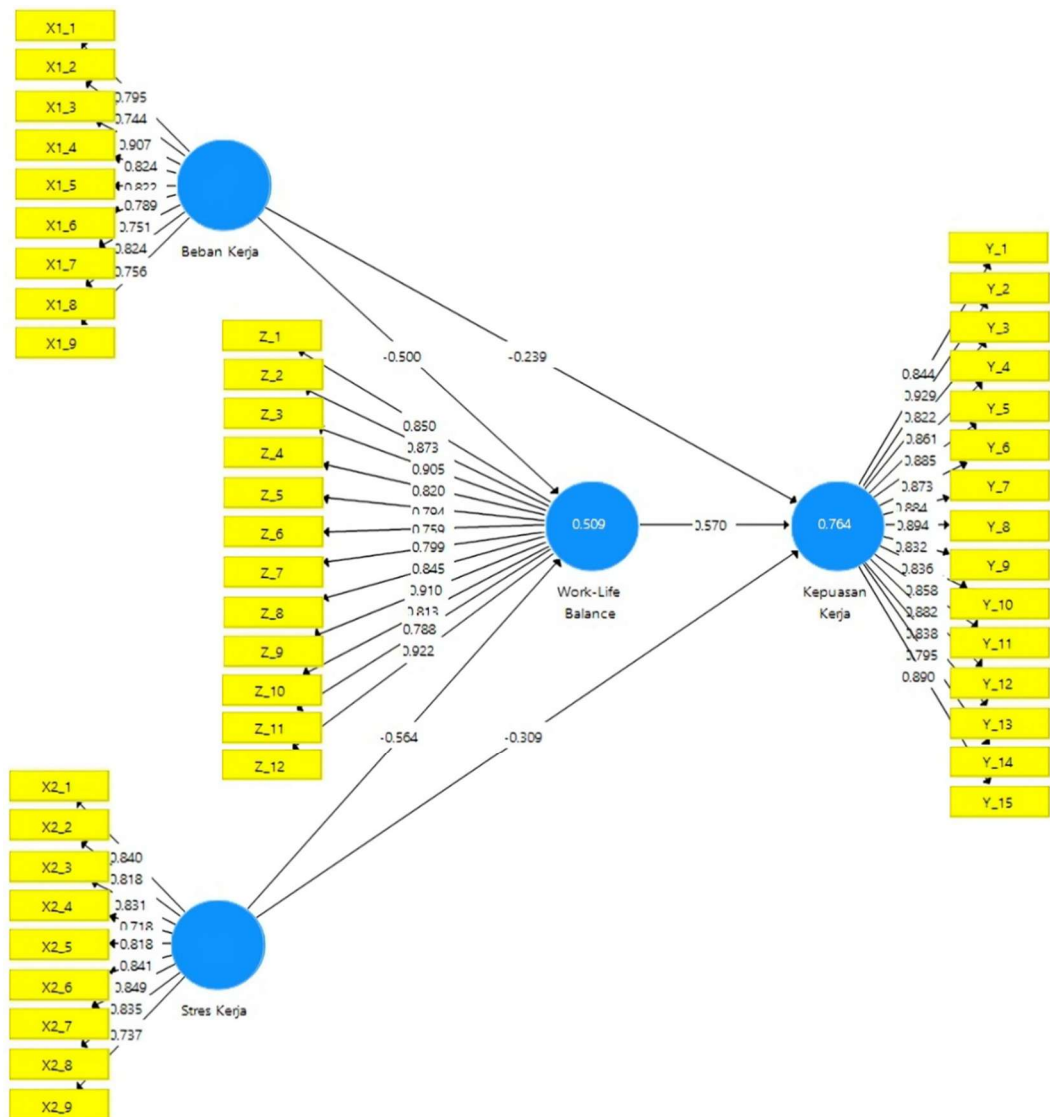
#### 4.1.3.1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran yang dikenal juga sebagai outer model, dalam kerangka *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) merupakan tahap yang sangat penting dan fundamental untuk memastikan validitas serta reliabilitas konstruk yang diteliti. Validitas konstruk mengindikasikan sejauh mana indikator-indikator yang digunakan secara akurat merepresentasikan konsep atau variabel teoritis yang menjadi fokus penelitian, sedangkan reliabilitas mencerminkan konsistensi serta kestabilan hasil pengukuran pada konstruk tersebut.

Dalam pelaksanaan evaluasi ini, peneliti perlu memastikan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria kualitas data, seperti nilai *outer loading* yang ideal di atas 0,6, yang menunjukkan bahwa indikator memberikan kontribusi yang kuat terhadap konstruk laten. Pengujian hubungan antar indikator juga penting dilakukan untuk menghindari data yang tumpang tindih yang dapat mempengaruhi hasil analisis secara keseluruhan. Penerapan teknik ini membantu memperkuat validitas internal model dan memastikan bahwa hasil evaluasi outer model dapat dipercaya sebagai dasar untuk tahapan analisis berikutnya.

Proses evaluasi ini menjadi landasan utama dalam PLS-SEM, karena jika model pengukuran tidak memenuhi standar validitas dan reliabilitas, maka hasil analisis pada evaluasi model struktural (*inner model*) yang menggambarkan hubungan antar konstruk akan kehilangan validitas dan keandalan.

Berikut ini adalah diagram jalur *outer model* yang disajikan dalam penelitian ini menggambarkan secara visual hubungan langsung antara masing-masing indikator pengukuran dengan konstruk laten yang menjadi representasi variabel dalam model penelitian.



Gambar 4.1. Diagram Jalur *Outer Model*

Sumber: Data Olahan Peneliti Menggunakan Aplikasi SmartPLS 3.0 (2025)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dalam penelitian ini mencakup dua aspek utama, yaitu uji validitas konstruk yang melibatkan



validitas konvergen dan validitas diskriminan, serta uji reliabilitas yang terdiri dari *composite reliability* dan *cronbach's alpha*.

### 1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen berfungsi untuk mengukur sejauh mana korelasi antara indikator-indikator dengan konstruk laten yang menjadi objek pengukuran. Hal ini sangat krusial agar indikator yang dipakai benar-benar mampu menggambarkan konstruk laten secara tepat.

Mengacu pada Hair et al. (2021), nilai *outer loading* untuk setiap indikator harus lebih dari 0,6 agar dapat dikatakan memiliki korelasi yang memadai dengan konstruk yang diukur. Nilai ini mencerminkan tingkat keterikatan langsung antara indikator dengan konstruk laten yang diteliti. Indikator yang memiliki nilai *outer loading* di bawah 0,6 biasanya dinilai kurang representatif, yang berarti indikator tersebut mungkin tidak cocok atau kurang kuat dalam mengukur variabel yang dimaksud.

Hair et al. (2021) juga menegaskan pentingnya *Average Variance Extracted* (AVE) yang harus lebih dari 0,5. Nilai AVE ini menunjukkan proporsi variasi dari indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten, sehingga jika nilainya melebihi 0,5 berarti lebih dari setengah variasi indikator berasal dari konstruk bukan dari kesalahan pengukuran. AVE ini menjadi parameter utama untuk menilai validitas konvergen secara keseluruhan. Skor *outer loading* menggambarkan tingkat korelasi antar indikator dengan konstruk yang diukur, sedangkan AVE menilai besaran varians yang berhasil dijelaskan konstruk dibandingkan dengan varian error.

Jika kedua ukuran ini memenuhi standar yang telah ditetapkan, maka model dianggap valid secara konvergen dan hasil penelitian menjadi lebih dapat diandalkan. Tabel di bawah ini adalah hasil skor *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE) yang diperoleh dari analisis data:

Tabel 4.9. Hasil Skor *Outer loading* dan AVE

Variabel	Kode	Outer Loading	AVE	Keterangan
Beban Kerja	X1_1	0.795	0.645	Valid
	X1_2	0.744		Valid
	X1_3	0.907		Valid
	X1_4	0.824		Valid
	X1_5	0.822		Valid
	X1_6	0.789		Valid
	X1_7	0.751		Valid
	X1_8	0.824		Valid
	X1_9	0.756		Valid
Stres Kerja	X2_1	0.840	0.658	Valid
	X2_2	0.818		Valid
	X2_3	0.831		Valid
	X2_4	0.718		Valid
	X2_5	0.818		Valid
	X2_6	0.841		Valid
	X2_7	0.849		Valid
	X2_8	0.835		Valid
	X2_9	0.737		Valid
Work-Life Balance	Z_1	0.850	0.708	Valid
	Z_2	0.873		Valid
	Z_3	0.905		Valid
	Z_4	0.820		Valid
	Z_5	0.794		Valid
	Z_6	0.759		Valid
	Z_7	0.799		Valid
	Z_8	0.845		Valid
	Z_9	0.910		Valid
	Z_10	0.813		Valid
	Z_11	0.788		Valid
	Z_12	0.922		Valid

Kepuasan Kerja	Y_1	0.844	0.743	Valid
	Y_2	0.929		Valid
	Y_3	0.822		Valid
	Y_4	0.861		Valid
	Y_5	0.885		Valid
	Y_6	0.873		Valid
	Y_7	0.884		Valid
	Y_8	0.894		Valid
	Y_9	0.832		Valid
	Y_10	0.836		Valid
	Y_11	0.858		Valid
	Y_12	0.882		Valid
	Y_13	0.838		Valid
	Y_14	0.795		Valid
	Y_15	0.890		Valid

Sumber: Data Olahan Peneliti Menggunakan Aplikasi SmartPLS 3.0 (2025)

*Rule of Thumb* yang diterapkan dalam menilai validitas konvergen menetapkan bahwa nilai *outer loading* harus lebih dari 0,6 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus melebihi 0,5. Berdasarkan hasil yang tersaji pada tabel di atas, seluruh item menunjukkan nilai *outer loading* di atas 0,6 serta nilai AVE pada masing-masing variabel juga berada di atas batas minimum 0,5. Hal ini menandakan bahwa indikator-indikator yang dipakai mampu merepresentasikan konstruk secara efektif dan telah memenuhi syarat validitas.

## 2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan mengharuskan bahwa korelasi antara suatu variabel dengan dirinya sendiri harus lebih tinggi dibandingkan dengan korelasinya terhadap variabel lain (*Fornell-Larcker*). Selain itu, nilai *cross loading* dari setiap indikator harus lebih besar daripada korelasinya dengan variabel lain. Prinsip tersebut sangat penting untuk menjamin bahwa

konstruk yang diukur tidak saling tumpang tindih dan setiap konstruk dapat dibedakan secara valid. Metode *Fornell-Larcker* dan analisis *cross loading* memberikan gambaran yang jelas mengenai kualitas konstruk model serta validitas instrumen yang digunakan dalam penelitian. Berikut disajikan tabel hasil skor *Fornell-Larcker* dan *cross loading* yang diperoleh dari analisis data penelitian ini:

Tabel 4.10. Hasil Skor *Fornell-Larcker*

Konstruk	Beban Kerja	Kepuasan Kerja	Stres Kerja	<i>Work-Life Balance</i>
Beban Kerja	0.803			
Kepuasan Kerja	0.459	0.862		
Stres Kerja	0.103	0.577	0.811	
<i>Work-Life Balance</i>	0.442	0.834	0.512	0.841

Sumber: Data Olahan Peneliti Menggunakan Aplikasi SmartPLS 3.0 (2025)

Tabel 4.11. Hasil Skor *Cross Loadings*

Item	Beban Kerja	Stres Kerja	<i>Work-Life Balance</i>	Kepuasan Kerja
X1_1	0.795	0.214	0.162	0.180
X1_2	0.744	0.092	0.334	0.373
X1_3	0.907	0.061	0.440	0.424
X1_4	0.824	0.152	0.368	0.371
X1_5	0.822	0.011	0.384	0.419
X1_6	0.789	0.050	0.369	0.399
X1_7	0.751	0.023	0.397	0.353
X1_8	0.824	0.067	0.359	0.412
X1_9	0.756	0.252	0.208	0.224
X2_1	0.066	0.840	0.451	0.517
X2_2	0.140	0.818	0.360	0.482
X2_3	0.119	0.831	0.397	0.508
X2_4	0.037	0.718	0.401	0.408
X2_5	0.091	0.818	0.446	0.511
X2_6	0.090	0.841	0.448	0.424

X2_7	0.109	0.849	0.473	0.419
X2_8	0.014	0.835	0.454	0.553
X2_9	0.148	0.737	0.260	0.337
Z_1	0.326	0.530	0.850	0.704
Z_2	0.366	0.437	0.873	0.735
Z_3	0.415	0.445	0.905	0.762
Z_4	0.392	0.339	0.820	0.644
Z_5	0.290	0.408	0.794	0.612
Z_6	0.316	0.524	0.759	0.714
Z_7	0.384	0.366	0.799	0.628
Z_8	0.341	0.371	0.845	0.661
Z_9	0.400	0.518	0.910	0.830
Z_10	0.392	0.339	0.813	0.690
Z_11	0.367	0.354	0.788	0.633
Z_12	0.457	0.491	0.922	0.761
Y_1	0.312	0.514	0.733	0.844
Y_2	0.436	0.552	0.749	0.929
Y_3	0.365	0.523	0.703	0.822
Y_4	0.460	0.402	0.743	0.861
Y_5	0.436	0.559	0.723	0.885
Y_6	0.384	0.478	0.728	0.873
Y_7	0.501	0.435	0.767	0.884
Y_8	0.312	0.556	0.768	0.894
Y_9	0.329	0.531	0.749	0.832
Y_10	0.385	0.405	0.629	0.836
Y_11	0.325	0.480	0.741	0.858
Y_12	0.489	0.507	0.710	0.882
Y_13	0.490	0.458	0.683	0.838
Y_14	0.313	0.560	0.620	0.795
Y_15	0.390	0.494	0.726	0.890

Sumber: Data Olahan Peneliti Menggunakan Aplikasi SmartPLS 3.0 (2025)

Pengukuran Fornell-Larcker dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) yang terdapat pada diagonal tabel dengan nilai korelasi antar konstruk yang berada di luar diagonal. Validitas diskriminan dapat dikatakan terpenuhi apabila nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasinya

terhadap konstruk lain. Berdasarkan hasil skor *Fornell-Larcker* yang disajikan pada tabel di atas, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Konstruk Beban Kerja menunjukkan nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,803, yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasinya terhadap Stres Kerja (0,103), Kepuasan Kerja (0,459), dan Work-life Balance (0,442). Hal ini mengindikasikan bahwa validitas diskriminan untuk konstruk Beban Kerja telah terpenuhi atau valid.
- b. Konstruk Stres Kerja memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,811, yang melebihi korelasinya dengan Beban Kerja (0,103), Kepuasan Kerja (0,577), dan Work-life Balance (0,512). Ini menguatkan bahwa validitas diskriminan untuk konstruk Stres Kerja juga terpenuhi atau valid.
- c. Pada konstruk Kepuasan Kerja, nilai akar kuadrat AVE tercatat sebesar 0,862, yang lebih besar daripada korelasinya dengan Beban Kerja (0,459), Stres Kerja (0,577), dan Work-life Balance (0,834). Hal ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan untuk konstruk Kepuasan Kerja telah dipenuhi atau valid.
- d. Konstruk Work-life Balance memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,841, yang lebih tinggi daripada korelasinya dengan Beban Kerja (0,442), Stres Kerja (0,512), dan Kepuasan Kerja (0,834). Oleh karena itu, validitas diskriminan untuk konstruk Work-life Balance juga dianggap terpenuhi atau valid.

Berdasarkan hasil nilai cross loadings yang ditampilkan pada tabel 4.11, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Indikator-indikator yang berasal dari konstruk Beban Kerja (X1\_1 hingga X1\_9) menunjukkan nilai cross loadings tertinggi pada konstruk Beban Kerja, dengan nilai berkisar antara 0,744 hingga 0,907. Nilai tersebut secara signifikan lebih tinggi dibandingkan nilai loading pada konstruk lain seperti Stres Kerja, Work-life Balance, dan Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan validitas diskriminan yang kuat untuk konstruk Beban Kerja.
- b. Indikator yang berasal dari konstruk Stres Kerja (X2\_1 sampai X2\_9) memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk Stres Kerja, dengan rentang nilai dari 0,718 hingga 0,849. Nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan korelasinya pada konstruk lain, yang umumnya lebih rendah bahkan ada yang negatif.
- c. Indikator-indikator pada konstruk Work-life Balance (Z\_1 sampai Z\_12) menunjukkan nilai cross loading tertinggi pada konstruk asalnya, dengan nilai antara 0,759 sampai 0,922, menandakan korelasi yang sangat kuat dengan konstruk tersebut.
- d. Indikator pada konstruk Kepuasan Kerja (Y\_1 sampai Y\_15) juga memperlihatkan nilai cross loading tertinggi pada konstruk Kepuasan Kerja, dengan nilai berkisar antara 0,795 hingga 0,929, yang secara konsisten lebih tinggi dibandingkan pada konstruk lain.

Berdasarkan analisis *cross loadings*, dapat disimpulkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi paling kuat dengan konstruk asalnya. Nilai *cross loadings* yang lebih tinggi pada konstruk asal dibandingkan konstruk lain

menandakan validitas diskriminan telah terpenuhi dengan baik atau valid, dan tidak ditemukan adanya nilai cross loading tinggi yang mengindikasikan gangguan validitas antar konstruk.

### 3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menurut Hamid dan Anwar (2019) bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian dapat mengukur konstruk dengan akurat, konsisten, serta tepat. Dalam penelitian ini, nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* menjadi indikator utama untuk menilai seberapa andal alat ukur tersebut.

Tabel 4.12. Hasil Skor Uji Reliabilitas

Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Beban Kerja	0.931	0.942
Stres Kerja	0.935	0.945
Work-Life Balance	0.962	0.967
Kepuasan Kerja	0.975	0.977

Sumber: Data Olahan Peneliti Menggunakan Aplikasi SmartPLS 3.0 (2025)

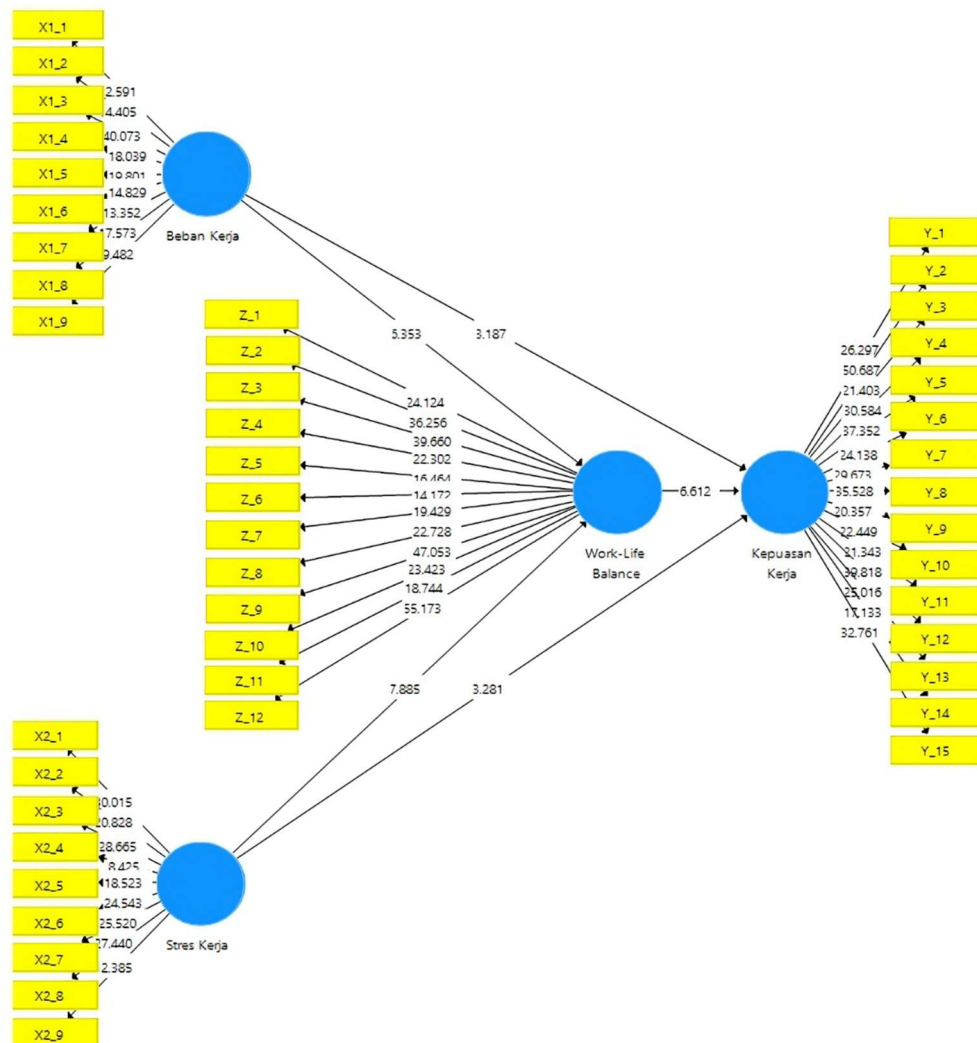
*Rule of Thumb* uji reliabilitas menyatakan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* harus lebih dari 0,7, begitu pula nilai *Composite Reliability* harus melebihi 0,7 agar instrumen bisa dianggap reliabel. Pada penelitian ini, nilai *Cronbach's Alpha* untuk keempat konstruk semuanya berada di atas 0,9, menandakan konsistensi internal instrumen sangat baik. Sedangkan nilai *Composite Reliability* untuk semua konstruk juga di atas 0,9, yang menunjukkan bahwa konstruk-konstruk tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang sangat tinggi dan bisa dipercaya untuk pengukuran. Dapat



disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang sangat baik (reliabel) dan alat ukur yang digunakan layak dipakai untuk menghasilkan data yang konsisten serta valid dalam konteks penelitian ini.

#### 4.1.3.2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Di bawah ini disajikan gambar diagram jalur untuk model struktural (*inner model*) yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 4.2. Diagram Jalur *Inner Model*

Sumber: Data Olahan Peneliti Menggunakan Aplikasi SmartPLS (2025)

### 1. Koefisien Determinasi (R-square)

Nilai R-square mencerminkan seberapa kuat variabel beban kerja, stres kerja, dan work-life balance dapat menjelaskan variasi dalam kepuasan kerja. Rentangnya antara 0 hingga 1. Jika nilai R-square besar, itu berarti model tersebut sangat efektif dalam menjelaskan perbedaan kepuasan kerja. Jika nilai R-square mendekati 1, model mampu menjelaskan hampir seluruh perubahan kepuasan kerja melalui variabel-variabel tersebut. Sebaliknya, jika nilai R-square mendekati 0, model kurang efektif karena hanya sedikit perubahan kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel tersebut.

Tabel 4.13. Hasil Skor R-Square

Variabel	R-Square Adjusted
Kepuasan kerja	0,753
Work-life balance	0,495

Sumber: Data Olahan Peneliti Menggunakan SmartPLS 3.0 (2025)

Nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0,753 untuk kepuasan kerja menunjukkan bahwa sekitar 75,3% variasi atau perubahan pada kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel independen dan intervening yang dimasukkan dalam model. Dengan kata lain, model yang digunakan sangat efektif dalam menjelaskan perbedaan kepuasan kerja. Nilai ini mendekati 1, sehingga menandakan bahwa variabel seperti beban kerja, stres kerja, dan work-life balance secara bersama-sama memberikan kontribusi penjelasan yang sangat baik terhadap kepuasan kerja.

Nilai R-Square sebesar 0,495 untuk variabel *work-life balance* menunjukkan bahwa sekitar 49,5% variasi dalam *work-life balance* dapat dijelaskan oleh variabel-variabel yang ada dalam model. Hal ini menandakan bahwa model memiliki daya jelajah yang cukup baik, tapi tidak sepenuhnya mampu menjelaskan keseluruhan variabilitas. Meskipun model menjelaskan *work-life balance* dengan cukup baik, nilai ini lebih rendah jika dibandingkan dengan kemampuan model dalam menjelaskan kepuasan kerja. Hal ini mengisyaratkan bahwa *work-life balance* mungkin dipengaruhi oleh lebih banyak faktor eksternal yang tidak tercakup dalam model.

## 2. *Effect Size* (F-square)

Nilai *Effect Size* (F-square) menunjukkan besarnya pengaruh setiap variabel independen dan intervening terhadap variabel dependen. Dalam pengujian effect size, terdapat standar praktis untuk menilai kekuatan pengaruh model berdasarkan nilai F-square. Nilai F-square sebesar 0,02 menandakan pengaruh yang lemah, nilai 0,15 mengindikasikan pengaruh sedang atau moderat, dan nilai 0,35 atau lebih menggambarkan pengaruh yang kuat atau baik dari model tersebut.

Tabel 4.14. Hasil Skor F-square

Variabel	Work-life balance	Kepuasan kerja
Beban kerja	0,503	0,160
Stres kerja	0,641	0,245
Work-life balance	-	0,676

Sumber: Data Olahan Peneliti Menggunakan Aplikasi SmartPLS (2025)

Berdasarkan data pada tabel 4.14, Nilai F-square yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel beban kerja memiliki pengaruh sedang terhadap kepuasan kerja dengan nilai 0,160 serta pengaruh yang kuat terhadap *work-life balance* dengan nilai 0,503. Hal ini mengindikasikan bahwa pengelolaan beban kerja berkontribusi secara signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja sekaligus memegang peranan penting dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Variabel stres kerja menunjukkan pengaruh yang berkisar dari sedang hingga kuat terhadap kepuasan kerja dengan nilai F-square sebesar 0,245 dan memiliki pengaruh yang kuat terhadap *work-life balance* dengan nilai 0,641.

Temuan ini menegaskan bahwa tingkat stres kerja merupakan faktor kritis yang mempengaruhi *work-life balance* sekaligus berdampak pada kepuasan kerja pegawai. Variabel *work-life balance* sendiri menunjukkan pengaruh yang sangat kuat terhadap kepuasan kerja dengan nilai F-square sebesar 0,676 yang menandakan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan aspek penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja.

#### **4.1.3.3. Uji Hipotesis**

Setelah model dinyatakan memenuhi standar validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya adalah melaksanakan uji hipotesis. Uji hipotesis bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai pengaruh antar variabel yang terdapat dalam penelitian. Dalam penelitian ini, terdapat tiga jenis

pengaruh yang perlu diuji, yaitu *Direct Effect*, *Indirect Effect*, dan *Total Effect*.

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

*Direct effect* merupakan pengaruh langsung variabel bebas terhadap variabel terikat tanpa melalui variabel intervening atau mediator. Pengaruh ini menunjukkan besarnya perubahan pada variabel terikat yang disebabkan secara langsung oleh variabel bebas, dengan asumsi faktor lain tetap konstan. Pengujian *direct effect* bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Apabila koefisien jalur memiliki nilai positif, pengaruhnya bersifat searah, yaitu peningkatan variabel independen diikuti oleh peningkatan variabel dependen, dan sebaliknya. Sedangkan jika koefisien jalur bernilai negatif, pengaruh tersebut bersifat berlawanan arah, di mana peningkatan variabel independen menyebabkan penurunan variabel dependen, dan begitu pula sebaliknya.

Dalam pengujian *direct effect* menggunakan uji dua arah dengan tingkat signifikansi 5%, hipotesis dianggap signifikan apabila nilai *p-value* kurang dari 0,05 atau nilai statistik *t* melebihi nilai *T-tabel* sebesar 1,96. Sebaliknya, apabila *p-value* lebih besar dari 0,05 atau statistik *t* lebih kecil dari *T-tabel*, maka hipotesis tersebut tidak berpengaruh secara signifikan.

Tabel 4.15. Hasil Skor *Direct effect*

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T-Statistics ( O/STDEV )	P-Values
Beban kerja → Kepuasan kerja	-0,239	-0,247	0,075	3,187	0,002
Beban kerja → <i>Work-life Balance</i>	-0,500	-0,500	0,079	6,353	0,000
Stres Kerja → Kepuasan kerja	-0,309	-0,313	0,094	3,281	0,002
Stres kerja → <i>Work-life Balance</i>	-0,564	-0,563	0,071	7,885	0,000
<i>Work-life Balance</i> → Kepuasan Kerja	0,570	0,552	0,086	6,612	0,000

Sumber: Data Olahan Peneliti Menggunakan Aplikasi SmartPLS 3.0 (2025)

Dari tabel 4.15 di atas, maka dapat disimpulkan bahwa:

- Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar -0,239 (negatif), T-statistik 3,187 > 1,96 (signifikan), dan *p-value* 0,002 < 0,05 (signifikan). Hal ini berarti bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- Pengaruh beban kerja terhadap *work-life balance* mempunyai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar -0,500 (negatif), T-statistik 6,353 > 1,96 (signifikan), dan *p-value* 0,000 < 0,05 (signifikan). Hal ini berarti bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *work-life balance*.
- Pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar -0,309 (negatif), T-statistik 3,281 > 1,96 (signifikan), dan *p-value* 0,002 < 0,05 (signifikan). Hal ini berarti

bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

- Pengaruh stres kerja terhadap *work-life balance* mempunyai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar -0,564 (negatif), T-statistik 7,885 > 1,96 (signifikan), dan *p-value* 0,000 < 0,05 (signifikan). Hal ini berarti bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *work-life balance*.
- Pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,570 (positif), T-statistik 6,612 > 1,96 (signifikan), dan *p-value* 0,000 < 0,05 (signifikan). Hal ini berarti bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

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

Pengaruh tidak langsung menguji peran variabel intervening sebagai mediator yang menghubungkan variabel independen dengan variabel dependen. Mediasi terjadi ketika variabel intervening menjadi jalur penghubung antara variabel bebas dan variabel terikat.

Jika nilai *p-value* untuk pengaruh tidak langsung (melalui mediasi *work-life balance*) antara beban kerja dan kepuasan kerja kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara variabel independen dan dependen tersebut.

Tabel 4.16. Hasil Skor *Indirect Effect*

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T-Statistics ( O/STDEV )	P-Values
Beban kerja → <i>Work-Life Balance</i> → Kepuasan kerja	-0,285	-0,277	0,067	4,262	0,000
Stres kerja → <i>Work-Life Balance</i> → Kepuasan kerja	-0,321	-0,312	0,071	4,536	0,000

Sumber: Data Olahan Peneliti Menggunakan Aplikasi SmartPLS 3.0 (2025)

Hasil pada Tabel 4.16 memperlihatkan bahwa pengaruh tidak langsung beban kerja terhadap kepuasan kerja melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening memiliki koefisien jalur sebesar -0,285 dengan nilai T-statistik  $4,262 > T\text{-Tabel } 1,96$  serta  $p\text{-value } 0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening.

Demikian juga dengan variabel stres kerja yang menunjukkan pengaruh tidak langsung negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui *work-life balance*. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur -0,321, T-statistik sebesar  $4,536 > T\text{-Tabel } 1,96$  dan  $p\text{-value}$  sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening.



Secara keseluruhan hasil ini mengindikasikan bahwa *work-life balance* secara signifikan memediasi hubungan negatif antara beban kerja dan stres kerja terhadap kepuasan kerja.

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

Hasil *total effect* menunjukkan pengaruh keseluruhan variabel independen terhadap kepuasan kerja, yang merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung melalui mediasi *work-life balance*. Untuk variabel beban kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai *total effect* sebesar -0,524, yang berarti semakin tinggi beban kerja maka kepuasan kerja cenderung menurun secara keseluruhan.

Beban kerja juga menunjukkan dampak negatif yang signifikan terhadap *work-life balance* dengan nilai *total effect* -0,500, mengindikasikan bahwa beban kerja yang berat dapat mengganggu keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Stres kerja memberikan pengaruh negatif yang lebih kuat terhadap kepuasan kerja dengan nilai *total effect* -0,631, yang artinya tingkat stres yang tinggi sangat berkontribusi terhadap penurunan kepuasan kerja secara menyeluruh. Stres kerja juga berdampak negatif signifikan terhadap *work-life balance* dengan nilai -0,564, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres, maka keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi semakin terganggu.

*Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan *total effect* sebesar 0,570 menegaskan bahwa

keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Secara keseluruhan hasil ini menunjukkan pentingnya pengelolaan beban kerja dan stres serta upaya meningkatkan *work-life balance* sebagai strategi utama untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

#### **4.2. Pembahasan**

Analisis hasil temuan penelitian merupakan tahap krusial untuk memahami makna serta implikasi data yang telah diperoleh melalui berbagai proses pengujian. Temuan tersebut dianalisis secara mendalam berdasarkan kriteria validitas dan reliabilitas yang telah ditetapkan, sehingga tidak hanya berfungsi sebagai verifikasi data, tetapi juga sebagai alat interpretasi yang memberikan gambaran jelas mengenai hubungan antar variabel serta peran masing-masing variabel dalam konteks penelitian.

Pembahasan temuan akan menguraikan secara rinci hasil-hasil yang telah terbukti secara statistik dan teori yang mendukung hipotesis penelitian. Tujuan pembahasan ini adalah untuk menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi fenomena yang diteliti, serta memberikan pemahaman tentang interaksi dan dampak antar variabel terhadap variabel utama penelitian.

Dengan pendekatan yang sistematis dan terstruktur, bagian ini tidak hanya menguraikan hasil-hasil penelitian secara komprehensif, tetapi juga mengaitkan temuan tersebut dengan literatur terkait dan studi terdahulu yang relevan. Hal ini bertujuan untuk memperkuat landasan teoritis serta empiris dari penelitian yang

dilakukan, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai konteks dan implikasi temuan.

#### **4.2.1. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di UIN Sumatera Utara Medan, yang dibuktikan melalui hasil uji hipotesis *direct effect* dengan nilai sebesar -0,239 (negatif), T-statistik  $3,187 > T\text{-tabel } 1,96$  (signifikan), dan *p-value*  $0,002 < 0,05$  (signifikan). Dengan demikian dapat disimpulkan, semakin tinggi beban kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin rendah kepuasan kerja mereka, dan sebaliknya, penurunan beban kerja meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Dari sisi F-square, pengaruh beban kerja menunjukkan kontribusi sedang terhadap variabel kepuasan kerja, sehingga beban kerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia agar kepuasan kerja tetap optimal.

Pengaruh negatif beban kerja memberikan gambaran bahwa peningkatan beban kerja cenderung menurunkan tingkat kepuasan kerja pegawai di UIN Sumatera Utara Medan. Kondisi ini tercermin dari hasil kuesioner pada indikator beban waktu, di mana mayoritas responden menilai waktu yang dialokasikan untuk merencanakan pekerjaan (X1\_1) masih kurang memadai. Padahal, waktu perencanaan seharusnya mencakup penentuan target, penyusunan strategi, penjadwalan aktivitas, distribusi tugas, serta koordinasi awal untuk memastikan efektivitas kerja. Ketidacukupan waktu ini menunjukkan adanya hambatan dalam mempersiapkan pelaksanaan tugas secara optimal. Selanjutnya, pada

pernyataan mengenai kecukupan waktu untuk melaksanakan tugas (X1\_2), responden memiliki pandangan yang beragam, di mana hampir separuh merasa waktu cukup, namun sebagian lainnya masih ragu. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun sebagian pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan baik, masih terdapat pegawai yang mengalami keterbatasan waktu sehingga berpotensi menurunkan kepuasan kerja. Selain itu, responden juga menilai waktu yang tersedia untuk mengawasi pekerjaan (X1\_3) belum sesuai kebutuhan.

Permasalahan beban kerja semakin diperkuat dengan hasil kuesioner pada indikator beban stres psikologis, di mana sebagian responden mengakui sering mengalami kebingungan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan (X1\_8) dan merasa frustrasi dengan tugas-tugas yang diberikan (X1\_9). Hal ini menjelaskan bahwa beban administrasi yang berat, akumulasi tugas dengan tenggat waktu singkat, serta tuntutan target kerja yang tinggi sering kali memaksa pegawai bekerja melampaui jam kerja normal, sehingga mengurangi waktu istirahat dan kesempatan untuk memenuhi kebutuhan pribadi. Keadaan ini memicu kelelahan fisik maupun mental, yang pada akhirnya berpengaruh pada menurunnya produktivitas dan tingkat kepuasan kerja.

Hal ini sejalan dengan pendapat Luthans (2011) yang menyatakan bahwa beban kerja dapat diukur secara objektif, misalnya melalui jumlah tugas atau jam kerja, serta secara subjektif, yakni berdasarkan persepsi individu yang dipengaruhi oleh kemampuan, pengalaman, dan kondisi psikologis. Pandangan ini diperkuat oleh Sulistiarini dan Widyagama (2020) yang menjelaskan bahwa

beban kerja berkaitan dengan kapasitas individu dalam menyelesaikan tugas, yang dapat ditinjau dari banyaknya pekerjaan, jangka waktu yang tersedia, serta persepsi subjektif pegawai terhadap tugas tersebut.

Pembagian beban kerja yang tidak merata antar unit kerja, yang disebabkan oleh kurangnya pegawai dengan kompetensi yang memadai, berdampak pada sebagian pegawai yang menerima porsi pekerjaan jauh lebih banyak dibandingkan rekan-rekan mereka. Ketidakseimbangan ini terjadi karena tidak semua pegawai memiliki kualifikasi, pengalaman, atau tingkat pendidikan yang sama untuk menangani tugas-tugas krusial. Data dari 69 responden menunjukkan bahwa 16 orang berusia 20–30 tahun, 31 orang berusia 31–40 tahun, dan 22 orang berusia lebih dari 40 tahun. Dari sisi pendidikan, pegawai memiliki latar belakang yang beragam, mulai dari SMA hingga S3. Pegawai yang lebih berpengalaman atau memiliki pendidikan lebih tinggi sering kali dianggap lebih mampu menangani tugas-tugas penting, sehingga beban kerja mereka cenderung lebih tinggi.

Akibatnya, ketidakseimbangan ini tidak hanya menambah tekanan kerja pada individu tertentu, tetapi juga dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan, konflik antarpegawai, dan menurunkan motivasi serta kepuasan kerja. Pegawai yang menanggung beban lebih besar cenderung merasa kewalahan, sementara pegawai yang menerima porsi lebih ringan mungkin kurang terlibat dalam pekerjaan penting. Kondisi ini berdampak langsung pada kinerja tim dan efektivitas unit kerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, pembagian jumlah beban kerja yang adil dan sesuai dengan kompetensi, pengalaman, dan tingkat

pendidikan masing-masing pegawai menjadi kunci untuk menjaga produktivitas, kepuasan kerja, dan keharmonisan dalam organisasi.

Selain permasalahan yang dijelaskan sebelumnya, penyederhanaan birokrasi, sebagai program pemerintah yang bertujuan merampingkan struktur organisasi di berbagai instansi, juga berdampak pada UIN Sumatera Utara Medan. Program ini berhasil memangkas dua lapisan eselon 3 dan eselon 4, sehingga struktur organisasi menjadi lebih sederhana. Namun, pemotongan tersebut menimbulkan konsekuensi tak terduga bagi sebagian pegawai. Beberapa di antaranya kini ditunjuk menjadi ketua tim kerja yang sebelumnya tidak ada dalam hierarki, sehingga mereka harus menangani tugas tambahan di luar lingkup pekerjaan rutin yang menyebabkan beban kerja meningkat secara signifikan.

Penunjukan sebagai ketua tim menambah tanggung jawab berupa koordinasi tim, pengawasan pekerjaan, dan pengambilan keputusan yang sebelumnya menjadi tanggung jawab eselon yang dihapus. Beban ekstra ini menimbulkan tekanan kerja lebih tinggi dan dapat berdampak negatif terhadap motivasi serta kepuasan kerja jika tidak dikelola dengan baik. Kondisi ini juga berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan di antara rekan-rekan, karena pegawai lain yang tetap pada posisi lama tidak mengalami peningkatan beban yang serupa.

Selain peningkatan tanggung jawab, realitas yang mengejutkan adalah tidak adanya kompensasi tambahan yang menyertai peran baru tersebut. Tanpa insentif finansial atau bentuk penghargaan lain, pegawai yang memikul beban

ekstra harus menyesuaikan diri dengan tekanan kerja yang lebih tinggi, sehingga risiko stres meningkat dan kepuasan kerja menurun. Hal ini menunjukkan bahwa efisiensi organisasi tidak boleh mengorbankan kesejahteraan pegawai.

Selain itu, permasalahan lain yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai UIN Sumatera Utara Medan terkait dengan sistem remunerasi. Saat ini, pemberian remunerasi masih dilakukan secara seragam berdasarkan grading jabatan, tanpa mempertimbangkan perbedaan beban kerja maupun kinerja individu pegawai. Hal ini menyebabkan pegawai yang memikul tanggung jawab lebih besar atau menghasilkan kinerja tinggi tidak mendapatkan penghargaan yang sepadan dengan upaya mereka.

Ketidaksesuaian antara remunerasi dan kinerja ini berpotensi menimbulkan ketidakpuasan dan persepsi ketidakadilan di kalangan pegawai. Pegawai mungkin merasa kurang termotivasi karena imbalan yang diterima tidak mencerminkan kontribusi nyata mereka terhadap organisasi. Dampak jangka panjangnya bisa berupa penurunan produktivitas, semangat kerja yang menurun, dan peningkatan risiko stres akibat beban kerja yang tinggi tanpa kompensasi yang memadai.

Oleh karena itu, selain memberikan kompensasi tambahan bagi pegawai yang menempati posisi ketua tim, manajemen perlu meninjau kembali sistem remunerasi secara menyeluruh. Remunerasi sebaiknya disesuaikan dengan beban kerja dan pencapaian kinerja, baik melalui penyesuaian tunjangan, bonus kinerja, maupun penghargaan non-finansial. Langkah ini diharapkan dapat

meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas pegawai, sekaligus mendukung terciptanya rasa keadilan dalam organisasi.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Indra (2024) dan Sitorus dan Siagian (2023) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Meskipun beban kerja berat sering dianggap negatif, penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks tertentu, beban kerja justru menjadi stimulus positif jika sejalan dengan kapasitas fisik dan emosional pegawai dan disertai dengan dukungan manajemen (misal: fleksibilitas kerja dan motivasi).

#### **4.2.2. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan hasil uji hipotesis *direct effect* senilai -0,309 (negatif), nilai T-statistik 3,281 > T-tabel 1,96 (signifikan), dan *p-value* 0,002 < 0,05 (signifikan). Hasil ini menunjukkan bahwa apabila stres kerja meningkat maka tingkat kepuasan kerja akan menurun. Sebaliknya apabila stres kerja menurun maka akan membuat kepuasan kerja meningkat. Nilai F-square untuk stres kerja menunjukkan kontribusi yang relatif lebih besar dibandingkan beban kerja, yang berarti stres kerja adalah variabel penting dalam model ini. Nilai R-square yang tinggi pada kepuasan kerja memperjelas bahwa variabel stres kerja bersama beban kerja dan *work-life balance* dapat menjelaskan sebagian besar variabilitas kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Manda (2020) dan Sanjaya (2021) yang menyatakan bahwa stres



kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh negatif tersebut terjadi karena stres kerja mengganggu keseimbangan emosional, fisik, dan sosial pegawai, sehingga menurunkan rasa nyaman dan kepuasan terhadap pekerjaan. Beberapa faktor utama yang memicu stres kerja meliputi beban kerja yang berlebihan, perlakuan tidak adil dari pimpinan, keterbatasan sumber daya, konflik peran, serta kompensasi yang tidak sebanding dengan beban tugas.

Hasil kuesioner memperkuat temuan ini, di mana indikator psikologis terbukti menjadi faktor yang paling dominan dalam memengaruhi stres kerja. Pernyataan X2\_4 (Saya merasa cemas dan khawatir berlebihan terkait pekerjaan) mendapatkan tanggapan paling kuat dari responden. Banyak pegawai menyatakan sering merasa diliputi kecemasan, terutama ketika menghadapi tenggat waktu yang ketat atau beban administrasi yang kompleks. Kecemasan ini menimbulkan tekanan psikologis berkelanjutan yang mengurangi kenyamanan serta kepuasan kerja. Selain itu, pernyataan X2\_5 (Saya sering kesulitan berkonsentrasi dan mudah marah dalam bekerja) juga menunjukkan pengaruh besar terhadap stres kerja. Kesulitan menjaga fokus serta emosi yang tidak stabil berdampak langsung pada efektivitas kerja dan meningkatkan potensi konflik dengan rekan kerja, sehingga memperburuk ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja.

Pegawai di UIN Sumatera Utara Medan kerap menghadapi tekanan pekerjaan akibat tenggat waktu yang ketat dan tuntutan ketelitian tinggi, terutama ketika tugas tersebut berkaitan dengan kepentingan banyak pihak,

seperti mahasiswa, dosen, atau unit kerja lainnya. Situasi ini memunculkan rasa cemas dan tekanan psikologis yang dapat menimbulkan stres kerja. Selain itu, prosedur administrasi yang rumit dengan banyak tahapan serta koordinasi lintas instansi sering kali membuat pekerjaan semakin kompleks. Meskipun pegawai telah berupaya maksimal, termasuk bekerja lembur, hasil kerja terkadang tetap menimbulkan keluhan atau ketidakpuasan, yang berdampak pada menurunnya motivasi dan munculnya frustrasi.

Faktor lain yang memperburuk stres kerja adalah tuntutan peningkatan kompetensi dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan regulasi. Pegawai yang kesulitan menyesuaikan diri menghadapi beban kerja yang semakin kompleks. Kondisi ini diperparah oleh keterlibatan pimpinan yang belum optimal; beberapa pimpinan tidak memberikan arahan yang jelas, kurang proaktif, serta minim dalam memberikan bimbingan dan dukungan. Ketidakjelasan arahan dan kurangnya keterlibatan pimpinan menambah ketidakpastian pekerjaan, sehingga meningkatkan tekanan psikologis dan risiko stres kerja.

Stres kerja yang tinggi berdampak signifikan pada kondisi psikologis dan fisik pegawai. Gejala yang muncul antara lain kelelahan fisik, mental, dan emosional, kecemasan yang berkelanjutan, serta menurunnya motivasi kerja. Dampak ini memengaruhi kualitas hidup, menurunkan fokus dan konsentrasi, serta berdampak pada produktivitas dan kinerja. Penurunan motivasi menyebabkan pegawai merasa tidak puas terhadap pekerjaannya, kurang

bersemangat, dan bahkan meningkatkan kemungkinan niat untuk mengundurkan diri.

Dari perspektif penelitian, kondisi ini menunjukkan bagaimana stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat stres yang dialami, semakin rendah kepuasan kerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan teori stres kerja Robbins dan Judge (2018), yang menyatakan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya, termasuk dukungan pimpinan, memicu stres yang berdampak pada kepuasan kerja. Oleh karena itu, pengelolaan stres kerja yang efektif, termasuk keterlibatan aktif pimpinan, sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas pegawai di UIN Sumatera Utara Medan.

#### **4.2.3. Pengaruh Beban Kerja Terhadap *Work-Life Balance***

Penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *work-life balance* dengan hasil uji hipotesis *direct effect* sebesar -0,500 (negatif), T-statistik sebesar  $6,353 > T\text{-tabel } 1,96$ , dan *p-value*  $0,000 < 0,05$  (signifikan). Hal ini menandakan bahwa apabila beban kerja meningkat maka tingkat *work-life balance* akan menurun. Sebaliknya apabila beban kerja menurun maka akan membuat *work-life balance* meningkat. Besarnya nilai F-square pada hubungan ini mengindikasikan bahwa pengaruh beban kerja terhadap *work-life balance* adalah cukup signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil kuesioner memperkuat temuan ini. Pada pernyataan Z\_3 (Proporsi waktu yang saya habiskan untuk bekerja tidak mengganggu kehidupan pribadi),

sebagian besar responden menunjukkan bahwa pekerjaan sering kali justru mengganggu kehidupan pribadi, mencerminkan betapa dominannya beban kerja dalam menyita waktu pegawai. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Z\_6 (Konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat minimal), di mana banyak responden menyatakan bahwa konflik peran tetap terjadi, menandakan adanya ketidakseimbangan yang dirasakan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi. Selain itu, pada pernyataan Z\_9 (Integrasi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berjalan harmonis), mayoritas responden merasa integrasi tersebut belum tercapai, sehingga menunjukkan bahwa beban kerja masih menjadi faktor penghambat utama tercapainya work-life balance yang ideal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan konsep dasar bahwa beban kerja yang tinggi akan menyita waktu dan energi pegawai secara berlebihan untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga mengurangi waktu yang tersedia untuk kehidupan pribadi dan keluarga (Lewis and Roper 2008). Kondisi tersebut dapat memicu terjadinya konflik peran, di mana tuntutan pekerjaan mengganggu kualitas hidup serta kesejahteraan psikologis para pegawai. Dalam konteks UIN Sumatera Utara Medan, permasalahan beban kerja tercermin dari pembagian tugas yang tidak merata antar pegawai, ketidakseimbangan jumlah pegawai dengan volume pekerjaan, serta adanya pegawai yang tidak memiliki kompetensi memadai di bidang tugasnya. Selain itu, kompleksitas administrasi akademik, pelaksanaan kegiatan akademik dan non-akademik secara bersamaan, serta tekanan target penyelesaian pekerjaan yang ketat sering memaksa pegawai untuk bekerja di luar jam kerja normal. Akibatnya, banyak pegawai mengalami

keterbatasan waktu untuk beristirahat, berkumpul dengan keluarga, atau memenuhi kebutuhan pribadi. Kondisi ini tidak hanya berdampak negatif pada keseimbangan hidup, tetapi juga berpotensi menurunkan motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja pegawai secara menyeluruh.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kusumawati dan Linando (2024) yang menyatakan bahwa beban kerja yang tinggi, lembur yang berlebihan, dan perubahan shift kerja yang tidak teratur mengganggu waktu pribadi pegawai. Hal ini memicu kelelahan fisik maupun mental, serta mengurangi kesempatan untuk beristirahat atau berkumpul dengan keluarga, sehingga menyulitkan pegawai memisahkan peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Akibatnya, kualitas hidup pegawai menjadi menurun.

Namun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan temuan yang diperoleh dari penelitian sebelumnya oleh Hapsari dan Indriyaningrum (2024), serta Suparman dan Wirayudha (2023) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance*. Mereka berargumen bahwa beban kerja dapat memberikan dampak positif apabila dikelola dengan baik dan disesuaikan dengan kapasitas individu masing-masing. Meskipun beban kerja tinggi, responden dalam penelitian tersebut tetap mampu menjaga keseimbangan hidup karena didukung oleh keterampilan, motivasi, serta dukungan manajemen yang memadai. Beban kerja yang terstruktur dengan baik mendorong pengaturan waktu yang efektif, meningkatkan fokus, dan membantu individu dalam membuat prioritas yang tepat. Dengan adanya beban

kerja yang jelas, wajar, dan disertai dengan kebijakan pendukung, tantangan pekerjaan justru dapat memperkuat rasa pencapaian dan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara optimal.

#### 4.2.4. Pengaruh Stres Kerja Terhadap *Work-Life Balance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *work-life balance*. Hal ini ditunjukkan melalui hasil uji hipotesis *direct effect* dengan nilai -0,564 (negatif), nilai T-statistik  $7,885 > T$ -tabel 1,96 (signifikan), dan *p-value*  $0,000 < 0,05$  (signifikan). Hal ini menunjukkan bahwa apabila stres kerja meningkat maka *work-life balance* akan menurun. Sebaliknya apabila stres kerja menurun maka *work-life balance* akan meningkat. Besarnya nilai F-square untuk variabel stres kerja terhadap *work-life balance* yang mencapai 0,641 menunjukkan efek yang kuat, menandakan stres kerja sebagai faktor utama yang perlu dikelola untuk menjaga *work-life balance*.

Pengaruh negatif ini merefleksikan bagaimana stres yang tinggi dapat menguras energi psikologis dan fisik pegawai di UIN Sumatera Utara Medan sehingga mengganggu alokasi waktu dan kualitas kehidupan di luar pekerjaan. Situasi ini sejalan dengan kondisi nyata di UIN, di mana pegawai menghadapi pembagian tugas yang tidak merata, volume pekerjaan administrasi yang tinggi, serta tuntutan penyelesaian pekerjaan yang kerap melebihi jam kerja normal. Akibatnya, banyak pegawai mengalami kelelahan fisik, gangguan mental seperti kecemasan dan frustrasi, serta penurunan kualitas hubungan sosial dan keluarga.

Hal ini juga terlihat dari indikator Z\_3 (proporsi waktu yang dihabiskan untuk bekerja tidak mengganggu kehidupan pribadi) dan Z\_6 (konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat minimal), di mana sebagian besar responden merasa pekerjaan justru mengganggu kehidupan pribadi mereka, serta masih terjadi konflik yang cukup tinggi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kedua indikator tersebut mempertegas bahwa semakin tinggi stres kerja, semakin besar gangguan terhadap proporsi waktu pegawai dalam mengelola pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada akhirnya menurunkan kualitas work-life balance.

Selain faktor-faktor yang telah disebutkan, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi juga turut berkontribusi dalam kaburnya batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kemudahan akses digital seperti telepon pintar, email, dan aplikasi konferensi video seperti Zoom, memungkinkan pekerjaan dapat dilakukan di luar jam kerja konvensional. Dalam praktiknya, hal ini sering kali menimbulkan situasi di mana pegawai harus menghadiri rapat mendadak pada malam hari atau merespons pesan dan panggilan terkait pekerjaan di luar jam kerja normal. Kondisi tersebut memperpanjang jam kerja secara tidak formal dan mengganggu waktu istirahat serta waktu berkualitas bersama keluarga.

Teknologi yang seharusnya memudahkan efisiensi kerja justru dapat menjadi sumber stres tambahan karena pegawai merasa sulit untuk sepenuhnya melepaskan diri dari tanggung jawab pekerjaan. Ketika batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi kabur, pegawai cenderung mengalami tekanan

psikologis yang lebih tinggi, kelelahan, dan menurunnya kepuasan hidup. Hal ini memperburuk konflik peran yang terjadi, sehingga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi semakin sulit dicapai. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja harus mempertimbangkan pula pengaturan penggunaan teknologi agar tidak mengorbankan hak pegawai untuk memiliki waktu pribadi yang cukup dan berkualitas.

Untuk mengatasi tantangan kaburnya batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akibat perkembangan teknologi, diperlukan upaya pengelolaan yang bijaksana baik dari sisi individu maupun organisasi. Pertama, organisasi perlu menetapkan kebijakan yang jelas mengenai waktu kerja dan penggunaan teknologi, seperti membatasi komunikasi kerja di luar jam operasional kecuali dalam kondisi yang sangat mendesak. Hal ini penting agar pegawai memiliki ruang untuk istirahat dan memulihkan energi tanpa gangguan pekerjaan yang terus-menerus. Kebijakan semacam ini juga dapat mencakup aturan terkait jadwal rapat daring agar tidak mengganggu waktu pribadi pegawai secara berlebihan.

Kedua, di tingkat individu, pegawai dianjurkan untuk menerapkan disiplin diri dengan membatasi akses terhadap email dan pesan pekerjaan di luar jam kerja, serta mengatur prioritas dan waktu secara efektif. Peningkatan keterampilan manajemen waktu dan kemampuan memisahkan peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi juga menjadi faktor penting dalam menjaga keseimbangan hidup. Pegawai yang mampu mengelola teknologi dengan baik dapat meminimalisir stres dan kelelahan akibat beban kerja yang berlebihan.



Selain itu, dukungan manajemen dalam bentuk pelatihan dan sosialisasi tentang pentingnya work-life balance serta penggunaan teknologi yang sehat perlu diperkuat. Menciptakan budaya kerja yang menghargai kesejahteraan pegawai akan berdampak positif terhadap motivasi, komitmen, dan produktivitas. Dengan demikian, pengelolaan beban kerja yang efektif tidak hanya terbatas pada pembagian tugas dan volume pekerjaan, tetapi juga mencakup pengaturan pemanfaatan teknologi agar kehidupan pribadi pegawai tetap terlindungi dan keseimbangan kerja-hidup dapat terjaga secara optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Megayani, Santoso, dan Sholikha (2023), Bahar dan Prasetyo (2021), serta Kusumawati and Linando (2024) yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *work-life balance*. Tuntutan pekerjaan yang berlebihan membuat pegawai kekurangan waktu dan energi untuk kehidupan pribadi. Faktor pemicunya meliputi beban kerja tinggi, tenggat waktu ketat, target sulit, konflik peran, dan kurangnya dukungan manajemen. Dampaknya antara lain kelelahan fisik, gangguan mental seperti cemas dan frustrasi, serta menurunnya kualitas hubungan sosial dan keluarga. Semakin tinggi stres kerja, semakin rendah kemampuan menjaga keseimbangan kerja dan kehidupan, sehingga menurunkan kepuasan dan kualitas hidup.

#### **4.2.5. Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja**

*Work-life balance* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan hasil uji hipotesis *direct effect* sebesar 0,570 (positif), T-statistik  $6,612 > T\text{-tabel } 1,96$  (signifikan), dan *p-value*  $0,000 < 0,05$

(signifikan). Hal ini berarti bahwa apabila *work-life balance* meningkat, maka kepuasan kerja juga akan meningkat dan begitu juga sebaliknya. Selain itu, nilai F-square sebesar 0,676 menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki kontribusi besar dalam mempengaruhi kepuasan kerja, lebih tinggi dibanding beban kerja dan stres kerja.

Hasil kuesioner memperkuat temuan ini, di mana responden banyak yang menyatakan bahwa keseimbangan hidup sangat menentukan kepuasan mereka dalam bekerja. Beberapa responden menyetujui pernyataan “Saya merasa memiliki cukup waktu untuk kehidupan pribadi di luar pekerjaan” (Z\_3) serta “Konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat diminimalkan” (Z\_6). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang mampu mengatur waktu dengan baik dan tidak terbebani konflik peran cenderung lebih puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, responden yang merasa pekerjaan sering mengganggu kehidupan pribadinya, melaporkan adanya penurunan kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja.

Temuan ini selaras dengan *teori keseimbangan peran* (role balance theory) yang dikemukakan oleh Fisher (2003), yang menyatakan bahwa individu memiliki berbagai peran dalam hidupnya, seperti peran sebagai pegawai, pasangan, orang tua, maupun anggota masyarakat. Keseimbangan peran terjadi ketika individu mampu menjalankan berbagai peran tersebut secara harmonis, tanpa saling mengganggu. Ketika keseimbangan ini tercapai, individu cenderung merasa lebih bahagia, sehat secara emosional, dan puas terhadap peran-peran yang dijalankan termasuk peran dalam lingkungan kerja. Dalam konteks ini,

*work-life balance* menjadi kunci dalam menciptakan harmoni antartugas, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Di lingkungan kerja seperti UIN Sumatera Utara Medan, *work-life balance* yang baik memberikan dukungan psikologis yang signifikan bagi pegawai, memperkuat persepsi positif terhadap pekerjaan dan institusi. Pegawai yang merasa memiliki cukup waktu untuk menjalani kehidupan pribadi serta dapat memenuhi tanggung jawab pekerjaan dengan baik, cenderung lebih termotivasi, loyal, dan produktif. Sebaliknya, ketidakseimbangan peran akibat tuntutan pekerjaan yang berlebihan dapat menyebabkan stres, kelelahan, penurunan motivasi, serta kepuasan kerja yang rendah.

Namun, dalam era digital saat ini, tantangan untuk mencapai keseimbangan peran menjadi semakin kompleks. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah memperluas akses terhadap pekerjaan tanpa batas waktu maupun tempat. Fenomena seperti rapat daring (Zoom meeting) di malam hari, keharusan membalas pesan atau panggilan kerja di luar jam kantor, serta ekspektasi untuk “selalu siap” menghadapi pekerjaan, secara perlahan mengaburkan batas antara waktu kerja dan waktu pribadi. Akibatnya, pegawai kerap merasa “terjebak” dalam pekerjaan bahkan setelah jam kerja formal usai, yang pada gilirannya dapat memicu stres, kelelahan, dan gangguan keseimbangan peran.

Kondisi ini menjadi lebih kompleks ketika dikaitkan dengan profil responden penelitian, yang sebagian besar adalah perempuan. Perempuan, secara sosial dan kultural, umumnya memikul tanggung jawab ganda, baik

sebagai pegawai profesional maupun sebagai pengelola rumah tangga, istri, dan ibu. Dalam kerangka *teori keseimbangan peran*, perempuan sering kali menghadapi tekanan peran yang lebih tinggi karena harus menyeimbangkan ekspektasi sosial dari dua atau lebih domain kehidupan. Ketika batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi semakin kabur akibat tuntutan teknologi, maka perempuan cenderung mengalami *role overload* (kelebihan beban peran), yang tidak hanya memengaruhi keseimbangan hidup tetapi juga berdampak langsung pada kepuasan kerja dan kualitas kehidupan mereka secara keseluruhan.

Dengan demikian, upaya untuk menjaga *work-life balance* menjadi semakin krusial, khususnya bagi pegawai perempuan yang memikul tanggung jawab dalam berbagai peran sekaligus. Oleh karena itu, organisasi perlu bertindak secara proaktif melalui penerapan kebijakan yang mendukung keseimbangan peran, seperti penetapan jam kerja yang fleksibel namun terstruktur, pembatasan interaksi kerja di luar jam kantor, serta penciptaan budaya kerja yang menghargai waktu pribadi pegawai. Di sisi lain, setiap individu juga dituntut untuk memiliki kemampuan dalam mengatur waktu secara efektif serta menetapkan batas yang sehat antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kusumawati dan Linando (2024) serta Suparman dan Wirayudha (2023) yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketika individu memiliki waktu yang cukup untuk keluarga, istirahat, dan kegiatan pribadi, mereka merasa memiliki kontrol

atas hidupnya. Hal ini menurunkan tingkat stres, meningkatkan kesejahteraan mental, dan menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif. Dengan demikian, semakin seimbang peran yang dijalankan oleh pegawai, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang mereka rasakan.

#### **4.2.6. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Work-Life Balance***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening. Hasil uji hipotesis *indirect effect* sebesar -0,285 (negatif), nilai T-statistik  $4,262 > T\text{-tabel } 1,96$  (signifikan), dan *p-value*  $0,000 < 0,05$  (signifikan). Hal ini menunjukkan bahwa apabila beban kerja meningkat, maka *work-life balance* akan menurun yang pada akhirnya juga akan menurunkan tingkat kepuasan kerja. Sebaliknya apabila beban kerja menurun, maka *work-life balance* akan meningkat yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kepuasan kerja.

Hal ini mengindikasikan bahwa *work-life balance* berperan sebagai jalur penting dalam menjelaskan bagaimana beban kerja memberikan dampak terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain, jika beban kerja dapat dikendalikan sehingga *work-life balance* terjaga, dampak negatif beban kerja terhadap kepuasan kerja dapat diminimalisir. Nilai f-square beban kerja terhadap *work-life balance* yang mencapai 0,503 memperkuat temuan ini sebagai mediator yang cukup kuat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kusumawati and Linando (2024) serta Suparman dan Wirayudha (2023) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening. Besarnya beban kerja sangat menentukan kemampuan pegawai dalam membagi waktu, energi, dan perhatian antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Beban kerja yang berlebihan seperti tugas yang menumpuk, tenggat waktu yang ketat, dan jam kerja yang panjang akan menyita sebagian besar waktu dan energi, sehingga mengurangi kesempatan untuk beristirahat, berkumpul dengan keluarga, atau melakukan aktivitas pribadi lainnya. Ketika *work-life balance* terganggu, kepuasan kerja cenderung menurun karena pegawai merasa kesejahteraan pribadi mereka dikorbankan demi pekerjaan.

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja melalui *work-life balance*. Pada indikator kompensasi, banyak pegawai merasa beban kerja tidak sebanding dengan imbalan yang diterima, sehingga menimbulkan persepsi ketidakadilan dan menurunkan keseimbangan hidup. Pada indikator promosi, ketidakjelasan dan kurangnya transparansi membuat pegawai merasa usaha yang dikeluarkan tidak sepadan dengan peluang pengembangan karier, sehingga motivasi dan kepuasan kerja menurun. Selain itu, indikator supervisi memperlihatkan bahwa minimnya arahan dan dukungan pimpinan membuat beban kerja terasa lebih berat, mengganggu pengaturan waktu, dan berdampak pada keseimbangan hidup. Hal serupa juga terlihat pada indikator rekan kerja, di mana kurangnya kerja sama

tim membuat pegawai menanggung beban kerja secara individu, meningkatkan stres, dan menurunkan kepuasan kerja.

Sebaliknya, apabila beban kerja dikelola dengan baik, misalnya melalui pembagian tugas yang merata, penetapan target yang realistis, dan pemberian dukungan dari manajemen, pegawai dapat menjaga *work-life balance* meskipun tuntutan pekerjaan tinggi. Dalam situasi ini, *work-life balance* bertindak sebagai mediator yang mengubah potensi tekanan dari beban kerja menjadi rasa pencapaian, kenyamanan, dan kepuasan dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam mengatur beban kerja dapat secara tidak langsung meningkatkan kepuasan kerja melalui terciptanya keseimbangan hidup yang baik bagi pegawai.

Permasalahan beban kerja di UIN Sumatera Utara menyebabkan pegawai harus menangani beban administrasi yang tinggi, kegiatan akademik dan non-akademik yang berjalan bersamaan, serta target penyelesaian pekerjaan yang ketat. Situasi ini sering kali memaksa pegawai bekerja di luar jam kerja normal, sehingga waktu untuk keluarga, istirahat, dan kegiatan pribadi menjadi sangat terbatas.

Apabila kondisi ini terus dibiarkan, risiko terganggunya *work-life balance* akan semakin besar, yang pada akhirnya dapat menurunkan kepuasan kerja dan berdampak pada kinerja universitas secara keseluruhan. UIN Sumatera Utara Medan sangat penting untuk mengatur volume pekerjaan, meratakan distribusi tugas, dan memberikan dukungan kerja yang memadai bagi pegawai. Dengan

langkah-langkah tersebut, *work-life balance* pegawai dapat terjaga, dan kepuasan kerja dapat ditingkatkan meskipun beban kerja relatif tinggi.

#### **4.2.7. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Work-Life Balance***

Stres kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening, dengan hasil uji hipotesis *indirect effect* sebesar -0,321 (negatif), T-statistik  $4,536 > T\text{-tabel } 1,96$  (signifikan), dan *p-value* di angka  $0,000 < 0,05$  (signifikan). Hal ini menunjukkan bahwa apabila stres kerja meningkat, maka *work-life balance* akan menurun yang pada akhirnya juga akan menurunkan tingkat kepuasan kerja. Sebaliknya apabila stres kerja menurun, maka *work-life balance* akan meningkat yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil kuesioner, indikator supervisi dan promosi muncul sebagai faktor yang paling menonjol dalam menggambarkan pengaruh negatif stres kerja terhadap kepuasan kerja melalui *work-life balance*. Pada indikator supervisi (Y\_7), banyak responden menyatakan tidak mendapatkan arahan yang jelas dari atasan. Minimnya bimbingan membuat pegawai kebingungan dalam menyelesaikan tugas, meningkatkan tekanan psikologis, serta memaksa mereka menghabiskan lebih banyak waktu dan energi untuk memahami pekerjaan. Kondisi ini menyebabkan terganggunya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja. Hal serupa terlihat pada indikator promosi (Y\_14), di mana mayoritas responden menilai sistem promosi belum transparan dan objektif. Ketidakjelasan jalur karier



menimbulkan persepsi ketidakadilan dan menambah tekanan bagi pegawai yang telah bekerja keras namun tidak memperoleh penghargaan sepadan. Situasi ini membuat pegawai kehilangan motivasi, merasa terjebak dalam rutinitas kerja, dan semakin sulit menjaga keseimbangan hidup, sehingga kepuasan kerja pun menurun secara signifikan.

Hasil ini menunjukkan bahwa stres kerja selain menurunkan kepuasan kerja secara langsung, juga merusak *work-life balance* yang pada akhirnya mengurangi kepuasan kerja pegawai. Beberapa pegawai UIN Sumatera Utara Medan sering menghadapi volume pekerjaan administrasi yang tinggi, kegiatan akademik dan non-akademik yang berjalan bersamaan, serta pembagian tugas yang tidak merata antar unit kerja.

Tuntutan pekerjaan yang sering melampaui jam kerja normal membuat pegawai kesulitan menjaga waktu untuk beristirahat, berkumpul dengan keluarga, atau memenuhi kebutuhan pribadi. Hal ini menegaskan bahwa intervensi untuk mengatasi stres kerja harus menyertakan program-program yang mempertahankan *work-life balance* agar dampak negatif stres kerja dapat diminimalisasi.

Pengaruh f-square stres kerja terhadap *work-life balance* yang besar yakni 0,641 menguatkan peran stres kerja sebagai faktor kritis dalam menurunkan keseimbangan kerja dan kehidupan. Dibutuhkan strategi penting yang mencakup pembagian beban kerja secara merata, penetapan target kerja yang sesuai dengan kapasitas pegawai, pemberian kelonggaran dalam pengaturan jam kerja, serta penyediaan dukungan psikologis dan emosional. Dengan langkah-langkah

tersebut, dampak negatif stres kerja terhadap kepuasan kerja dapat ditekan melalui peningkatan *work-life balance*, yang pada gilirannya akan memperbaiki kesejahteraan dan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kusumawati dan Linando (2024) yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan kepuasan kerja melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening. Stres kerja cenderung menurunkan *work-life balance* karena beban tugas yang berat, tenggat waktu yang ketat, tekanan dari atasan, serta konflik peran mengurangi waktu dan energi pegawai untuk kehidupan pribadi. Penurunan *work-life balance* tersebut berdampak langsung pada turunnya kepuasan kerja, baik dari segi motivasi, rasa nyaman, maupun loyalitas terhadap pekerjaan.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, dapat disimpulkan mengenai “Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kepuasan kerja melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan” adalah sebagai berikut:

1. Beban kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi beban kerja yang dirasakan oleh pegawai (tenaga kependidikan), maka tingkat kepuasan kerja mereka cenderung menurun. Kondisi ini disebabkan oleh meningkatnya tekanan dan tuntutan pekerjaan yang menyita waktu dan energi, sehingga mengurangi kenyamanan dan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Stres kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres yang dialami oleh pegawai, maka akan semakin menurunkan tingkat kepuasan kerja mereka. Kondisi ini mengindikasikan bahwa tekanan psikologis dan gangguan akibat stres kerja dapat mengganggu emosional pegawai yang berujung pada penurunan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan.
3. Beban kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *work-life balance* pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. yang berarti

meningkatnya beban kerja dapat mengganggu keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi pegawai. Ketidakseimbangan ini terjadi karena beban kerja yang tinggi menyita waktu dan energi, sehingga pegawai kesulitan untuk memenuhi kebutuhan dan tanggung jawab di luar pekerjaan, yang berpotensi menimbulkan stres dan konflik antara peran kerja dan kehidupan pribadi.

4. Stres kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *work-life balance* pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. tekanan psikologis dari pekerjaan sangat berdampak pada *work-life balance*. Tekanan tersebut dapat menyebabkan kesulitan dalam membagi waktu dan perhatian antara tugas pekerjaan dan kebutuhan keluarga maupun kehidupan pribadi, yang akhirnya menurunkan kualitas keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi pegawai.
5. *Work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. Keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mampu meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa ketika pegawai dapat mengelola tuntutan kerja dan kehidupan personal secara seimbang, mereka akan merasa lebih bahagia, termotivasi, dan puas dengan pekerjaan yang dijalani, yang pada akhirnya berdampak positif untuk organisasi.
6. Beban kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui *work-life balance* pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. Dampak beban kerja terhadap kepuasan kerja sebagian dimediasi oleh *work-life balance*. Beban kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung,

namun pengaruh tersebut juga terjadi melalui kemampuan pegawai untuk menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka.

7. Stres Kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui *work-life balance* pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. Hal ini berarti bahwa stres kerja tidak hanya berdampak langsung pada kepuasan kerja, tetapi juga mempengaruhi kepuasan kerja secara tidak langsung melalui *work-life balance* pegawai. Keseimbangan yang terganggu tersebut menjadi mekanisme perantara yang memperkuat dampak negatif stres terhadap kepuasan kerja.

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, berikut adalah beberapa saran yang dapat diberikan, diantaranya sebagai berikut:

1. UIN Sumatera Utara Medan perlu mengoptimalkan penerapan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) agar hasilnya benar-benar menjadi dasar dalam analisis kebutuhan pegawai. Melalui penerapan yang konsisten, universitas dapat menyesuaikan jumlah dan kompetensi pegawai dengan tuntutan pekerjaan yang ada, baik melalui rekrutmen, redistribusi, maupun peningkatan kompetensi. Langkah ini diharapkan mampu menekan tekanan kerja yang berlebihan serta meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
2. UIN Sumatera Utara Medan perlu mengambil langkah nyata untuk menurunkan tingkat stres kerja pegawai dengan memberikan dukungan psikologis melalui program konseling atau pelatihan manajemen stres. Selain itu, pemberian apresiasi atas kinerja pegawai dan fleksibilitas kerja pada kondisi tertentu juga

penting untuk menjaga motivasi dan kepuasan kerja tetap stabil meskipun terdapat tuntutan pekerjaan yang tinggi.

3. UIN Sumatera Utara Medan disarankan untuk menyediakan kebijakan dan fasilitas yang mendukung tercapainya work-life balance pegawai. Upaya ini dapat dilakukan melalui penerapan fleksibilitas jam kerja, penyediaan cuti yang memadai, pengaturan jadwal kerja yang proporsional, serta pencegahan praktik lembur berlebihan. Selain itu, manajemen juga perlu menetapkan batasan yang jelas dalam penggunaan teknologi kerja agar tidak mengganggu kehidupan pribadi pegawai, misalnya dengan membatasi kewajiban merespons pesan di luar jam kerja dan mengoptimalkan sistem digital hanya untuk meningkatkan efisiensi, seperti pada otomasi tugas administratif. Dengan langkah-langkah tersebut, pegawai tetap memiliki waktu untuk keluarga maupun aktivitas pribadi, sekaligus terhindar dari stres dan konflik peran yang dapat menurunkan kepuasan kerja.
4. UIN Sumatera Utara Medan sebaiknya mengurangi stres kerja dengan memperbaiki lingkungan kerja dan menyediakan dukungan sosial bagi pegawai. Upaya ini dapat dilakukan melalui program manajemen stres, jam kerja fleksibel atau sistem *hybrid*, layanan konseling, peninjauan beban kerja berkala, serta kebijakan “*right-to-disconnect*”. Selain itu, budaya organisasi yang mendorong komunikasi terbuka dan mentoring dapat membantu pegawai menetapkan prioritas dan batasan yang sehat. Implementasi langkah-langkah ini diharapkan menurunkan stres, meningkatkan keseimbangan kerja-hidup, dan memperkuat kesejahteraan serta produktivitas pegawai.

5. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan sebaiknya terus mengembangkan kebijakan dan program yang mendukung keseimbangan kerja-hidup bagi pegawai, seperti jam kerja fleksibel, sistem kerja hibrida, serta layanan konseling dan pelatihan manajemen waktu. Upaya ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, motivasi, dan kesejahteraan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja dan produktivitas organisasi.
6. UIN Sumatera Utara perlu memperkuat supervisi pimpinan dengan arahan jelas, pendampingan aktif, dan penyelesaian masalah bersama. Beban kerja harus dibagi secara adil dan target disesuaikan dengan kapasitas pegawai untuk mengurangi stres. Transparansi sistem promosi harus ditingkatkan untuk menjaga motivasi. Selain itu, institusi wajib menyediakan fleksibilitas jam kerja serta layanan konseling dan pelatihan manajemen stres guna mendukung kesejahteraan pegawai.
7. UIN Sumatera Utara disarankan untuk secara rutin melaksanakan survei kepuasan kerja pegawai sebagai dasar dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja dan kesejahteraan. Survei ini perlu dirancang secara anonim, mencakup aspek-aspek seperti beban kerja, supervisi, promosi, dan *work-life balance*. Hasilnya harus dianalisis dan ditindaklanjuti dalam bentuk kebijakan atau program yang konkret agar strategi yang diterapkan tepat sasaran dan berbasis kebutuhan riil pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, Marbawi. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia - Teori, Praktik Dan Penelitian*. Lhokseumawe: Unimal Press.
- Afifah, Annisa Nur, Sri Suwarsih, and Allya Roosallyn Assyofa. 2022. "Pengaruh Work-Life Balance Dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Wanita Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Graha Merah Putih Kota Bandung." *Bandung Conference Series: Business and Management* 2(2): 1215–22. doi:10.29313/bcsbm.v2i2.4127.
- Apriani, Gusti Ayu Putu Dewi, and Awan Sentosa. 2025. "Pengaruh Stres Kerja , Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Tabanan." *HEMAT: Journal of Humanities Education Management Accounting and Transpotation* 2(1): 807–17.
- Asih, Gusti Yuli, Hardani Widhiastuti, and Rusmalia Dewi. 2018. *Stress Kerja*. Semarang: Semarang University Press.
- Aura, Raissa Rahma, and Erik Saut H Hutahaean. 2025. "Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pada Generasi Z." *Journal of Sharia Economics Scholar* 2(4): 98–107.
- Bahar, Destia Feninataya, and Arif Partono Prasetyo. 2021a. "The Effect of Work Stress on Work-Life Balance of Perum Bulog South Jakarta's Employee." *e-Proceeding of Management* 8(4): 3276–81.
- Bahar, Destia Feninataya, and Arif Partono Prasetyo. 2021b. "The Effect of Work Stress on Work-Life Balance of Perum Bulog South Jakarta's Employee." *e-Proceeding of Management* 8(4): 3276–81.
- Budiasa, I Komang. 2021. *Beban Kerja Dan Kinerja Sumber Daya Manusia*. Banyumas: CV. Pena Persada.
- Edison, Emron, Yohny Anwar, and Imas Komariyah. 2021. "Manajemen Sumber Daya Manusia."
- Fadilla, Syifa, and Allya Roosallyn Assyofa. 2022. "Pengaruh Work Life Balance Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan." *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*: 49–56. doi:10.29313/jrmb.v2i2.1523.
- Greenhaus, Jeffrey H., Karen M. Collins, and Jason D. Shaw. 2003. "The Relation between Work-Family Balance and Quality of Life." *Journal of Vocational Behavior* 63(3): 510–31. doi:10.1016/S0001-8791(02)00042-8.
- Hair, J. F, G. T. M. Hult, and C. M. Ringle. 2017. *A Primer on Partial Least Squares*



*Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE.

- Hair, Joseph F., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt, Nicholas P. Danks, and Soumya Ray. 2021. 30 Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Gewerbestrasse. doi:10.1080/10705511.2022.2108813.
- Hamid, Rahmad Solling, and Suhardi M Anwar. 2019. 11 Sustainability (Switzerland) *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian*. DKI Jakarta.
- Hapsari, Widya Dwi, and Kis Indriyaningrum. 2024. “Dampak Beban Kerja, Stres Kerja, Dan Time Management Terhadap Work Life Balance Mahasiswa Yang Bekerja Pada Kelas DLC Universitas Stikubank Semarang.” *Journal of Management and Bussines* 6(3): 804–11.
- Harahap, Dewi Suryani, and Hazmanan Khair. 2019. “Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja.” *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2(1): 69–88. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3404>.
- Hardani, Hardani, Helmina Andriani, Jumari Ustiawaty, and Dhika Juliana Sukmana. 2020. *Buku Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu.
- Ihsan, M. Nasrul, Hasrudi Tanjung, and Fajar Pasaribu. 2024. “Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Biller Dengan Motivasi Ekstrinsik Sebagai Variabel Moderasi Di Pt. Sanobar Gunajaya Di Kota Medan, Sumatera Utara.” *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan (JIMK)* 5(1): 361–66. [https://jurnal-lp2m.umnaw.ac.id/index.php/jimk/article/view/3022?utm\\_source=chatgpt.com](https://jurnal-lp2m.umnaw.ac.id/index.php/jimk/article/view/3022?utm_source=chatgpt.com).
- Indra, Muhammad Adri Pramana. 2024. “Pengaruh Beban Kerja , Kompensasi , Dan Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. XYZ.” 3(2): 105–19.
- Indrasari, Dr. Meithiana. 2017. “KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN Tinjauan Dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, Dan Karakteristik Pekerjaan.” *Yogyakarta: Indomedia Pustaka*: 1–84.
- Indrasari, Meithiana. 2017. Yogyakarta: Indomedia Pustaka *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Islamy, Fahmi Jahidah. 2019. “Pengaruh Kepuasan Kerja Kayawan Terhadap Kinerja Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun

- (Studi Kasus Pada Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun Tahun 2019).” *Jurnal Indonesia Membangun* 18(2): 30–44.
- Kadir, Muhammad Subhan, Muslimin Yusuf, Muhammad Mufti Abyan, Jerry Alfreth, Nurul Oktavia Putri, and Miah Said. 2021. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. *Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai*. Makassar: CV. Berkah Utami.
- Kirana, Kusuma Chandra, Ambar Lukitaningsih, and Dorce Marchiliya Londin. 2021. “Analysis of the Impact of Workload and Work Stress on Job Satisfaction With Motivation As Intervening Variable.” *Jurnal Aplikasi Manajemen* 19(4): 791–803. doi:10.21776/ub.jam.2021.019.04.08.
- Kurniawan, Agung Widhi, and Zarah Puspitaningtyas. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Pandiva Buku.
- Kusumawati, Winda, and Jaya Addin Linando. 2024. “Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Work-Life Balance Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Di Industri Pertambangan.” 8(2): 657–67. doi:10.29408/jpek.v8i2.25942.
- Lewis, Suzan, and Ian Roper. 2008. “Flexibility and Work-Life Balance.” *Middlesex University Research Repository*: 181–200.
- Lubis, Try Chairunisyah, Fajar Pasaribu, and Zulaspan Tupti. 2021. “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan.” *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)* 2(1): 43–54.
- Luthans, Fred. 2011. *Hospital Administration Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill. doi:10.5005/jp/books/10358\_23.
- Mahawati, Eni, Ika Yuniwati, Rolyana Ferinia, Puspita Puji Rahayu, and Tiara Fani. 2021. *Analisis Beban Kerja Dan Produktivitas Kerja*. 1st ed. ed. Ronal Watrianthos. Semarang: Yayasan Kita Menulis.
- Manda, Bhatsary Dwipayani. 2020. “Pengaruh Etika Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.” *Manegggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 3(2): 160–70.
- Manurung, Nurhayati, and Hasrudy Tanjung. 2021. “Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Labuhan Batu Utara.” *Jurnal Humaniora* 5(1): 75–89.
- Maria, Rizka. 2023. *Keseimbangan Kerja Dan Kehidupan Pribadi : Strategi HR Untuk Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan*. Tangerang Selatan: Great Day HR.

- Mcauley, G, Fisher, J Stanton, Jolton J, and J Gavin. 2003. "Modelling the Relationship between Work Life Balance and Organisational Outcomes." *Annual Conference of the Society for Industrial-Organisational Psychology. Orlando* 1(April): 1–23.
- Megayani, Megayani, Joko Bagio Santoso, and Hikayatun Sholikha. 2023. "Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Work Life Balance." *Journal Of Social Science Research* 3(6): 3337–52.
- Prabowo, Aji, Hazmanan Khair, and R Sabrina. 2024. "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Di Pt. Sumber Sawit Makmur Unit Bandar Pulau)." *JIMK : Jurnal Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan* 5(1): 331–37.
- Rahadi, Dedi Rianto. 2023. *Pengantar Partial Least Squares Structural Equation Model (PLS-SEM)*. Tasikmalaya: Lentera Ilmu Madani.
- Rahmayati, T. Elfira. 2021. "Keseimbangan Kerja Dan Kehidupan (Work Life Balanced) Pada Wanita Bekerja." *Jurnal Institusi Politeknik Ganesha Medan* 4(2): 129–41. doi:10.33395/juripol.v4i2.11098.
- Ramdhani, Destry Yuyu, and Rasto. 2021. "Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work Life Balance) Sebagai Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan." *Jurnal Manajerial* 20(1): 98–106. doi:10.17509/manajerial.v20i1.29670.
- Rasyid, Mhd. Andi, and Hasrudy Tanjung. 2020. "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada SMA Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 3(1): 60–74. doi:10.30596/maneggio.v3i1.4698.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. 2013. *Organizational Behavior*. 15th Editi. Harlow: Pearson Education.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. 2018. New Jersey: Prentice Hall *Organizational Behavior*. 18th Editi. Harlow: Pearson Education.
- Sanjaya, Bagus. 2021. "Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Sumber Dukungan Sosial Sebagai Variabel Moderasi." *Jurnal Ilmu Manajemen* 9(3): 886–95. doi:10.37303/a.v22i1.153.
- Sitorus, Tetty H, and Harlyn L Siagian. 2023. "Beban Kerja Dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Pemediasi." *Journal of Management and Bussines (JOMB)* 5(2): 1182–94. doi:10.31539/jomb.v5i2.6558.
- Suartana, I Putu, and I Gusti Ayu Manuati Dewi. 2020. "Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, Dan Konflik Pekerjaan Keluarga Terhadap Kepuasan Kerja

- Karyawan Swiss Belinn Hotel.” *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 9(3): 863. doi:10.24843/ejmunud.2020.v09.i03.p03.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, D. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Tindakan*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiarini, Emma Budi, and Ifitah Ruwana. 2020. *Kognitif Ergonomi Dan Beban Kerja*. Malang: Strada Press.
- Sulistiarini, Emma Budi, and Universitas Widyagama. 2020. *Kognitif Ergonomi Dan Beban Kerja --- Buku Referensi*.
- Suparman, Zahra Aprilia, and Aditia Wirayudha. 2023. “Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Work Life Balance Sebagai Variabel Intervening.” *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*: 122–30. doi:10.29313/jrmb.v3i2.2907.
- Susanti, Susi, Suwignyo Widagdo, and Yani Dahliani. 2024. “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, Disiplin Kerja, Beban Kerja Dan Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Mega Finance Cabang Jember.” *Jurnal Manajemen Bisnis dan Manajemen Informatika* 5(1): 66–82. <https://jurnal.itsm.ac.id/index.php/prodimanajemen/article/view/1106/922>.
- Tarwaka. 2014. *Ergonomi Industri; Dasar-Dasar Pengetahuan Ergonomi Dan Aplikasi Di Tempat Kerja*. Surakarta: Harapan Press. <http://shadibakri.uniba.ac.id/wp-content/uploads/2016/03/Buku-Ergonomi.pdf>.
- Tewal, Bernhard, Adolfina, Merinda, Pandowo, and Hendra N. Tawas. 2017. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Patra Media Grafindo.
- Tinambunan, Anitha Paulina, Robinson Sipahutar, and Sevti Mariana Manik. 2022. “Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Perkebunan Nusantara Iii (Persero) Medan.” *Jurnal Riset Akuntansi & Keuangan* 8(1): 24–33. doi:10.54367/jrak.v8i1.1756.
- Vanchapo, Antonius Rino. 2020. *Beban Kerja Dan Stres Kerja Scanned by CamScanner*. Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media.
- Wahyuningsih, Sri, M Ali Maulana, Titan Ligita, Program Studi Keperawatan, and Fakultas Kedokteran. 2021. “Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Beban Kerja Perawat Dalam Memberikan Asuhan Keperawatan Di Ruang Rawat Inap: Literature Review.” *Jurnal UNTAN* 1(1): 23–35.
- Wardhana, Aditya. 2023. *Ergonomi Dan Lingkungan Kerja*. Bandung: Media Sains

Indonesia.

Yunus, Abdul Talib, and Nurul Fitriani Rahmadani. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia 2*.

Yuridha, Rada. 2022. “Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, Dan Job Crafting Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.” *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan* 1(9): 1781–92. doi:10.54443/sibatik.v1i9.235.

Yusvia, Noerin Fajar, and Dwiarko Nugrohoseno. 2021. “Pengaruh Keseimbangan Kehidupan-Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Dosen Milenial Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta.” : 4–6.

## **ANGKET PENELITIAN**

Yth. Bapak/Ibu Responden,

Saya Rahmi Lestari (2320030022), mahasiswa Magister Manajemen Program Pascasarjana, mengajukan permohonan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner yang telah disiapkan. Data yang Bapak/Ibu berikan akan digunakan sebagai bagian dari penelitian dalam penyusunan Tesis pada program Pascasarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Judul penelitian saya adalah **“Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Work-Life Balance* Sebagai Variabel Intervening Pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.”** Kontribusi Bapak/Ibu sangat berarti bagi kelancaran penelitian ini. Saya mengucapkan terima kasih atas partisipasi dan bantuan yang diberikan.

### **A. Petunjuk Pengisian**

1. Jawablah pertanyaan/pernyataan sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.
2. Silakan memilih jawaban dari tabel pertanyaan dengan memberi tanda checklist (✓) pada jawaban yang paling tepat menurut Bapak/Ibu. Berikut ini adalah penjelasan mengenai arti dari tanda jawaban tersebut:

- |        |                       |          |
|--------|-----------------------|----------|
| a. SS  | : Sangat Setuju       | : Skor 5 |
| b. S   | : Setuju              | : Skor 4 |
| c. KS  | : Kurang Setuju       | : Skor 3 |
| d. TS  | : Tidak Setuju        | : Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : Skor 1 |

### **B. Identitas Responden**

- |                     |   |  |  |                                     |                              |
|---------------------|---|--|--|-------------------------------------|------------------------------|
| Jenis Kelamin       | : | <input type="checkbox"/> Pria          | <input type="checkbox"/> Wanita        |                                     |                              |
| Pendidikan Terakhir | : | <input type="checkbox"/> SMA/Sederajat | <input type="checkbox"/> D-III         | <input type="checkbox"/> S-1        | <input type="checkbox"/> S-2 |
|                     |   | <input type="checkbox"/> S-3           |  |                                     |                              |
| Masa Kerja          | : | <input type="checkbox"/> 0 – 10 Tahun  | <input type="checkbox"/> 11 – 20 Tahun | <input type="checkbox"/> > 20 Tahun |                              |
| Usia                | : | <input type="checkbox"/> 20 – 30 Tahun | <input type="checkbox"/> 31 – 40 Tahun | <input type="checkbox"/> > 40 Tahun |                              |

## 1. KEPUASAN KERJA

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
<b>Indikator: Kompensasi</b>						
1	Kompensasi yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja yang saya lakukan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Besaran kompensasi yang saya terima memberikan rasa keadilan dan penghargaan atas kontribusi saya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Kompensasi finansial yang saya terima memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup saya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Indikator: Pekerjaan Itu Sendiri</b>						
4	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan minat dan kemampuan saya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Pekerjaan saya memberikan tantangan yang menarik dan bermakna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Tingkat kesulitan pekerjaan saya sesuai dengan keahlian yang saya miliki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Indikator: Supervisi</b>						
7	Atasan saya memberikan arahan yang jelas dalam pelaksanaan tugas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Saya mendapat dukungan dan penghargaan yang memadai dari atasan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Pengawasan dari atasan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Indikator: Rekan Kerja</b>						
10	Hubungan sosial dengan rekan kerja berjalan harmonis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Rekan kerja memberikan dukungan dan kerja sama yang baik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Lingkungan kerja memberikan kenyamanan dan rasa kebersamaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Indikator: Promosi</b>						
13	Peluang kenaikan jabatan di tempat kerja saya tersedia secara adil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Sistem promosi di organisasi saya berjalan transparan dan objektif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15	Kemajuan karir yang tersedia memotivasi saya untuk meningkatkan kinerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
----	---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

## 2. BEBAN KERJA

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
Indikator: Beban Waktu						
1	Waktu yang dialokasikan untuk merencanakan pekerjaan sudah memadai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Saya memiliki cukup waktu untuk melaksanakan tugas dengan baik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Waktu yang tersedia untuk mengawasi pekerjaan sudah sesuai kebutuhan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indikator: Beban Upaya Mental						
4	Pekerjaan saya membutuhkan konsentrasi mental yang tinggi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Usaha kognitif yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan sangat besar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Saya harus berpikir keras untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indikator: Beban Stres Psikologis						
7	Pekerjaan saya mengandung risiko yang membuat saya khawatir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Saya sering merasa bingung dalam menghadapi tuntutan pekerjaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Tugas-tugas yang diberikan sering menimbulkan frustrasi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



### 3. STRES KERJA

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
<b>Indikator: Fisiologis Stres Kerja</b>						
1	Saya mengalami peningkatan tekanan darah akibat tekanan kerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Pekerjaan menyebabkan saya mengalami sakit kepala dan ketegangan otot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Saya mengalami gangguan tidur dan pencernaan karena stres kerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Indikator: Psikologis Stres Kerja</b>						
4	Saya merasa cemas dan khawatir berlebihan terkait pekerjaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Pekerjaan membuat saya sulit berkonsentrasi dan mudah marah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Motivasi kerja saya menurun dan saya kehilangan percaya diri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Indikator: Perilaku Stres Kerja</b>						
7	Stres kerja menyebabkan perubahan nafsu makan saya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Produktivitas kerja saya menurun akibat stres yang dialami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Saya cenderung mengisolasi diri dari rekan kerja ketika mengalami stres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 4. *WORK-LIFE BALANCE*

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
<b>Indikator: Keseimbangan Waktu</b>						
1	Saya dapat membagi waktu dengan seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Fleksibilitas waktu kerja memungkinkan saya memenuhi kebutuhan pribadi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Proporsi waktu yang saya habiskan untuk bekerja tidak mengganggu kehidupan pribadi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Indikator: Kepuasan Subjektif</b>						
4	Saya merasa puas dengan keseimbangan yang berhasil saya capai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Saya berhasil mengelola berbagai peran dalam hidup dengan baik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat minimal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Indikator: Kualitas Keterlibatan</b>						
7	Saya dapat fokus sepenuhnya pada pekerjaan ketika sedang bekerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Dedikasi saya terhadap pekerjaan dan kehidupan pribadi seimbang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Integrasi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berjalan harmonis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Indikator: Kontrol</b>						
10	Saya memiliki kendali yang baik atas kehidupan kerja dan pribadi saya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Saya dapat membuat pilihan hidup sesuai dengan nilai dan tujuan saya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Rasa kontrol yang saya miliki memberikan kepercayaan diri dalam menjalani hidup	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Terima kasih atas partisipasi Anda dalam penelitian ini.**