

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN KOMPETENSI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABELI NTERVENING PADA PT. BANKSUMUT
KANTOR PUSATMEDAN**

SKRIPSI

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



Oleh:

**NAMA : FINESHA ABELYA CHIKITA
NPM : 2205160524
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2026**



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

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Sabtu, tanggal 18 April 2026, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : FINESHA ABELYA CHIKITA
NPM : 2205160524
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : **PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK SUMUT KANTOR PUSAT MEDAN**

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

Tim Penguji

Penguji I

oc. Prof. SRI FITRI WAHYUNI, S.E., M.M.

Penguji II

RINI ASTUTI, S.E., M.M.

Pembimbing

Assoc. Prof. Dr. RAHMAD BAHAGIA, S.E., M.Si.

Panitia Ujian

Ketua

Dr. RADIMAN, S.E., M.Si.



Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama Lengkap : FINESHA ABELYA CHIKITA S
N.P.M : 2205160524
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul : PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT. BANK SUMUT KANTOR
PUSAT MEDAN

Disetujui dan telah memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan tugas akhir.

Medan, April 2026

Pembimbing Tugas Akhir

Dr. RAHMAD BAHAGIA, S.E., M.Si.

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

AGUS SANI, S.E., M.Sc.

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dr. RADIMAN, S.E., M.Si.




MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

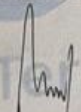
Nama Mahasiswa : Finesha Abelya Chikita S
NPM : 2205160524
Dosen Pembimbing : Dr. Rahmad Bahagia, S.E., M.Si.
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh *Work Life Balance* dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Perbaiki LOM, fenomena variabel 2/19/26	19/1-26	✓
Bab 2	Perni - teori yg berkaitan dan di variabel	19/1-26	✓
Bab 3	- Populasi dan sampel	19/1-26	✓
Bab 4	Apa itu dan jenis-jenis dan jenis variabel	9/4-26	✓
Bab 5	Perbedaan kesimpulan dan data	13/4-26	✓
Daftar Pustaka	Men dia	13/4-26	✓
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ACE	14/4-26	✓

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi


AGUS SANI, S.E., M.Sc.

Medan, April 2026
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing


Dr. RAHMAD BAHAGIA, S.E., M.Si.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Finesha Abelya Chikita S
NPM : 2205160524
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah Tugas Akhir saya yang berjudul "*Pengaruh Work-Life Balance dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan*" adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan



Finesha Abelya Chikita S

ABSTRAK

PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK SUMUT KANTOR PUSAT MEDAN

Finesha Abelya Chikita

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, Indonesia

Email: fineshaabelya21@gmail.com

Di era globalisasi dan digitalisasi perbankan yang semakin kompetitif, sektor jasa keuangan dituntut untuk terus beradaptasi terhadap perubahan pasar yang dinamis. Dalam menghadapi tantangan ini, Sumber Daya Manusia (SDM) bukan lagi sekadar faktor produksi, melainkan aset strategis utama yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* dan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode SEM-PLS (SmartPLS 4.1.1.8) dan melibatkan 223 responden dengan metode Slovin. Berdasarkan pengaruh langsung ditemukan bahwa *worklife balance* dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan pengaruh tidak langsung ditemukan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan memediasi hubungan antara *work-life balance* dan kompetensi

Kata Kunci: *Work-Life Balance*, Kompetensi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK SUMUT KANTOR PUSAT MEDAN

Finesha Abelya Chikita

*Economics and Business Management Study Program, Muhammadiyah
University of North Sumatra, Faculty of Medan, Indonesia*

Email: fineshaabelya21@gmail.com

In the increasingly competitive era of globalization and digital banking, the financial services sector is required to continuously adapt to dynamic market changes. In facing these challenges, Human Resources (HR) are no longer merely a factor of production, but rather a key strategic asset that determines the success and aspirations of an organization. This study aims to analyze the effect of worklife balance and competence on employee performance through job satisfaction as an intervening variable at PT. Bank SUMUT, Medan Head Office. The study used a quantitative approach with the SEM-PLS method (SmartPLS 4.1.1.8) and involved 223 respondents using the Slovin method. Based on the direct effect, it was found that work-life balance and competence have a positive and significant effect on employee job satisfaction and performance. Based on the indirect effect, it was found that job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance and mediates the relationship between work-life balance and competence.

*Keywords: Work-Life Balance, Competence, Job Satisfaction,
Employee Performance*

KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK SUMUT KANTOR PUSAT MEDAN”** sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Shalawat dan salam tak lupa penulis sampaikan kepada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat, dan para pengikutnya yang setia hingga akhir zaman. Semoga kita semua senantiasa mendapat syafaat beliau di yaumul akhir nanti.

Penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini. Maka dari itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ayahanda Abdul Hamid S dan Ibunda tercinta Sri Parianti yang telah mengasuh dan membesarkan penulis dengan penuh cinta dan kasih sayang, serta memberikan dukungan dan semangat selama penulis menjalani pendidikan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Prof. Dr. Akrim, M.Pd. Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak Dr. Radiman, S.E., M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si. Selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Muhammad Shareza Hafiz, S.E., M. Acc. Selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Agus Sani, S.E., M.Sc. Selaku Kepala Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M. Selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Assoc. Prof. Dr. Rahmad Bahagia, S.E., M.Si. Selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak masukan, bimbingan, dan nasihat kepada penulis selama proses penyusunan skripsi ini.
9. Ibu Assoc. Prof. Dr. Lila Bismala, S.T., M.Si. Selaku dosen pembimbing Akademik yang selalu mmemberi dukungan dan arahan dalam penyusunan tugas akhir ini.
10. Seluruh dosen dan staff Biro di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis, serta seluruh staff pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membantu penulis baik selama masa pelaksanaan maupun penyusunan proposal ini.
11. Bapak/Ibu Pimpinan PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan yang telah

memberikan izin untuk melakukan riset.

12. Untuk diri saya sendiri, terima kasih telah berjuang, bertahan, dan tidak menyerah dalam setiap proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas kerja keras, kesabaran, dan ketekunan dalam menghadapi berbagai tantangan hingga akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan.
13. Terima kasih penulis sampaikan kepada sahabat tercinta Najwa, Tiwi, Sutan, Arif, Yusuf, Kalik, Yongga, Rayhan yang senantiasa menemani, mendukung, dan memberikan motivasi kepada penulis dalam setiap proses perjuangan selama penyusunan skripsi ini.
14. Kepada Adly Farizan terima kasih atas doa, dukungan, kesabaran, dan semangat yang selalu diberikan kepada penulis dalam setiap proses penyusunan skripsi ini. Kehadiran dan perhatianmu menjadi salah satu kekuatan bagi penulis untuk tetap bertahan, berjuang, dan menyelesaikan skripsi ini hingga tahap akhir.

Semoga Allah SWT selalu melimpahkan taufik dan hidayah-Nya pada kita semua serta memberikan keselamatan dunia dan akhirat. Aamiin

Medan, April 2026

Penulis,

Finesha Abelya Chikita S

2205160524

DAFTAR ISI

ABSTRAK

i

<i>ABSTRACT</i>	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	12
1.3 Batasan Masalah.....	14
1.4 Rumusan Masalah.....	14
1.5 Tujuan Penelitian.....	15
1.6 Manfaat Penelitian.....	16
BAB II KAJIAN PUSTAKA	17
2.1 Uraian Teori.....	17
2.1.1 <i>Work-Life Balance</i>	17
2.1.1.1 Pengertian <i>Work-Life Balance</i>	17
2.1.1.2 Aspek-aspek <i>Work-Life Balance</i>	18
2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Work-Life Balance</i>	20
2.1.1.4 Dimensi dan Indikator <i>Work-Life Balance</i>	22
2.1.2 Kompetensi.....	24
2.1.2.1 Pengertian Kompetensi.....	24
2.1.2.2 Kategori Kompetensi.....	26
2.1.2.3 Tujuan dan Manfaat Kompetensi.....	28
2.1.2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi.....	29
2.1.2.5 Dimensi dan Indikator Kompetensi.....	30
2.1.3 Kepuasan Kerja.....	31
2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	31
2.1.3.2 Teori Kepuasan Kerja.....	33
2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja.....	37

2.1.4 Kinerja Karyawan.....	38
2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	38
2.1.4.2 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan.....	40
2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan.....	41
2.2 Kerangka Konseptual.....	42
2.2.1 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja.....	42
2.2.2 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	43
2.2.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja.....	43
2.2.4 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.....	44
2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	45
2.2.6 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	45
2.2.7 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	46
2.3 Hipotesis.....	47
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	49
3.1 Pendekatan Penelitian.....	49
3.2 Definisi Operasional Variabel.....	49
3.2.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	49
3.2.2 Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	50
3.2.3 Variabel <i>Work-Life Balance</i> (X_1).....	50
3.2.4 Variabel Kompetensi (X_2).....	51
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian.....	52
3.3.1 Tempat Penelitian.....	52
3.3.2 Waktu Penelitian	52
3.4 Populasi dan Sampel.....	52
3.4.1 Populasi.....	52
3.4.2 Sampel	53

3.5 Metode Pengumpulan Data.....	54
3.6 Jenis dan Sumer Data Penelitian.....	55
3.7 Skala Pengukuran Variabel.....	56
3.8 Metode Analisis dan Uji Hipotesis.....	56
3.9 Uji Instrumen Penelitian.....	57
3.10 Analisis PLS-SEM.....	58
3.11 Uji Hipotesis.....	61
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	62
4.1 Analisis Deskriptif.....	62
4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	63
4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	64
4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	66
4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	66
4.2 Hasil Penelitian.....	67
4.3 Hasil Analisis Data.....	75
4.3.1 Analisis Outer Model.....	75
4.3.2 Evaluasi Model Struktural	80
4.4 Pembahasan.....	85
4.4.1 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja.....	85
4.4.2 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	87
4.4.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja.....	88
4.4.4 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.....	89
4.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	91
4.4.6 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	93
4.4.7 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	95
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	97

5.1 Kesimpulan	97
5.2 Saran.....	98
DAFTAR PUSTAKA.....	101

DAFTAR TABEL

1.1 Rekapitulasi Kinerja Karyawan Bank SUMUT Kantor Pusat Medan Tahun 2023-2025.....	4
1.2 Hasil Pra Survei Mengenai <i>Work-Life Balance</i> , Kompetensi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan.....	9
3.1 Indikator Kinerja Karyawan.....	50
3.2 Indikator Kepuasan Kerja.....	50
3.3 Indikator <i>Work-Life Balance</i>	51
3.4 Indikator Kompetensi.....	51
3.5 Jadwal dan Waktu Penelitian.....	52
3.6 Karyawan PT Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.....	53
3.7 Skala Pengukuran Interval.....	56
3.8 Parameter Uji Validitas dalam Model Pengukuran PLS.....	60
4.1 Jumlah Sampel.....	62
4.2 Distribusi Jawaban Responden <i>Work-Life Balance</i>	68
4.3 Distribusi Jawaban Responden Kompetensi.....	69
4.4 Distribusi Jawaban Responden Kepuasan Kerja.....	71
4.5 Distribusi Jawaban Responden Kinerja Karyawan.....	73
4.6 Hasil Uji <i>Loading Factors</i>	76
4.7 Hasil Uji <i>Average Variance Extracted</i>	78
4.8 Pengujian Reliabilitas <i>Composite Reliability</i>	78
4.9 Pengujian Reliabilitas <i>Cronbach's Alpha</i>	79
4.10 Hasil Uji <i>Rsquare</i>	79
4.11 Hasil Hipotesis Pengaruh Langsung.....	81
4.12 Hasil Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	83
4.13 Hasil Hipotesis Pengaruh Total.....	84

DAFTAR GAMBAR

2.1	Kerangka Konseptual.....	47
4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	63
4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	64
4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	65
4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	66
4.5	Kerangka Outer Model.....	75
4.6	Kerangka Inner Model.....	80

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi dan digitalisasi perbankan yang semakin kompetitif, sektor jasa keuangan dituntut untuk terus beradaptasi terhadap perubahan pasar yang dinamis. Dalam menghadapi tantangan ini, Sumber Daya Manusia (SDM) bukan lagi sekadar faktor produksi, melainkan aset strategis utama yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Karyawan tidak hanya diharapkan untuk memiliki keterampilan teknis yang unggul, tetapi juga untuk menjadi agen perubahan dan inovasi. Karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan tuntutan bisnis saat ini menjadi kunci keberhasilan dalam menghadapi persaingan yang terus berkembang. Ramadhania dan Sukarno (2023) menyebutkan beberapa faktor yang mendukung peningkatan kinerja karyawan, antara lain terciptanya kondisi keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta kompetensi karyawan di tempat kerja.

Kinerja industri perbankan menunjukkan tren pemulihan kinerja yang baik sepanjang tahun 2022. Melansir data Otoritas Jasa Keuangan (OJK), pada November 2022 kredit perbankan tumbuh 11,16% (yoy) sedangkan penghimpunan Dana Pihak Ketiga (DPK) tumbuh sebesar 8,78% (yoy). Tingkat pertumbuhan kredit dan DPK tersebut telah mencatatkan tingkat pertumbuhan yang melebihi level pra pandemi Covid-19 dengan indikator risiko perbankan yang terjaga (Bank SUMUT, 2022). Dengan meningkatnya pertumbuhan ekonomi dan membaiknya kinerja perbankan secara nasional, menjadi peluang sekaligus tantangan bagi Bank SUMUT untuk mewujudkan visi dan misinya. Bank

SUMUT adalah Bank milik Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, Indonesia yang menjalankan kegiatan usaha di bidang jasa perbankan.

Bank SUMUT memiliki peran penting dalam mendukung pembangunan ekonomi dan keuangan Provinsi Sumatera Utara. Berkomitmen untuk memberikan layanan perbankan yang komprehensif dan beragam, mencakup berbagai produk dan layanan seperti tabungan, kredit, dan berbagai produk perbankan lainnya. Bank SUMUT memiliki komitmen tinggi untuk memberdayakan perekonomian masyarakat, salah satunya dengan menyalurkan kredit dan pembiayaan kepada sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Bank SUMUT mencatat kinerja positif hingga awal 2026, dengan pertumbuhan Dana Pihak Ketiga (DPK) sebesar Rp38,8 triliun (naik 9,84% YoY) dan penyaluran kredit Rp32 triliun (naik 8,87% YoY). Pertumbuhan ini berdampak pada masyarakat melalui peningkatan akses pembiayaan bagi UMKM dan sektor investasi di Sumatera Utara, serta mendukung literasi keuangan dan layanan perbankan yang lebih inklusif. Dengan komitmen pada pelayanan yang berkualitas, Bank SUMUT terus berupaya menjadi mitra yang dapat diandalkan bagi nasabah dan berperan dalam mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan di wilayahnya.

Bermodal kesungguhan dan komitmen untuk bekerja keras dalam kondisi dan situasi apapun, Bank SUMUT mampu mencatatkan sejumlah prestasi dari pihak eksternal. Per 16 Mei 2025, setidaknya Bank SUMUT telah menerima pengakuan sebagai “*Financial Regional Champion 2025*”. Tak hanya itu, Bank SUMUT juga dianugerahi predikat prestisius “*Golden Champion-Excellent*

Financial Performance in 5 Consecutive Years (2019–2024)” sebagai bentuk apresiasi atas keberhasilan mencetak kinerja keuangan yang konsisten dan gemilang selama lima tahun berturut-turut. Untuk mewujudkan visi dan misinya, Bank SUMUT secara terus menerus melakukan peningkatan kualitas melalui tahapan-tahapan dengan memperhatikan prioritas dan perkembangan industri perbankan untuk mencapai *sustainability growth*. Bank SUMUT menyadari faktor utama untuk mencapai hal tersebut, adalah dengan pencapaian target perusahaan. Target perusahaan dapat tercapai dengan meningkatkan kinerja karyawannya sehingga target kinerja Bank secara keseluruhan dapat tercapai. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan memiliki kontribusi yang sangat besar dalam upaya peningkatan kinerja Bank.

Pencapaian kinerja Bank SUMUT merupakan hasil dari berbagai faktor, di antaranya adalah keberadaan dan peranan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dan terampil. Menurut Afandi (2020), kinerja adalah kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan suatu pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan. Menurut Mangkunegara (2020), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu tindakan yang dilakukan oleh seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dalam suatu perusahaan atau organisasi untuk menunjukkan baik sikap, kemampuan maupun prestasi dengan tujuan untuk memajukan suatu organisasi.

Menurut Chairani (2020), peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan

kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Semakin jelas peran kinerja karyawan disuatu organisasi sehingga wajib bagi organisasi untuk memikirkan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan faktor kunci dalam mencapai kesuksesan dan pencapaian tujuan organisasi. Kinerja karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan kinerja keseluruhan suatu perusahaan atau organisasi. Ketika karyawan bekerja dengan efektif dan efisien, mereka dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja karyawan Bank SUMUT dilakukan tiga kali dalam setahun yaitu di awal tahun, pertengahan tahun, dan di akhir tahun. Penilaian kinerja karyawan Bank SUMUT Kantor Pusat Medan untuk tahun 2023 sampai dengan tahun 2025 disajikan dalam Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Rekapitulasi Kinerja Karyawan Bank SUMUT Kantor Pusat Medan Tahun 2023-2025

Predikat	Prestasi Kinerja Karyawan					
	2023	Persentase	2024	Persentase	2025	Persentase
Istimewa	0	0.00%	39	7.77%	24	4.78%
Sangat Baik	142	28.29%	162	32.27%	189	37.65%
Baik	236	47.01%	203	40.44%	218	43.43%
Kurang	124	24.70%	98	19.52%	71	14.14%
Sangat Kurang	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Total	502	100.00%	502	100.00%	502	100.00%

Sumber: Bank SUMUT Kantor Pusat Medan (2026)

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa hasil penilaian kinerja karyawan Tahun 2023 tidak ada karyawan dengan predikat istimewa, lalu di Tahun 2024 terdapat kenaikan predikat istimewa sebanyak 39 orang, dan di Tahun 2025 terjadi penurunan pada predikat istimewa sebanyak 24 orang. Meskipun angka predikat “Kurang” menurun setiap tahun, terjadi penurunan signifikan pada jumlah karyawan dengan predikat “Istimewa” sebesar 2,99% dari tahun 2024 ke 2025. Hal ini mengindikasikan adanya kendala dalam optimalisasi kinerja karyawan di level tertinggi pada Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.

Robbins dan Judge (2024) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat penting karena kepuasan yang diperoleh akan turut menentukan sikap positif individu terhadap pekerjaan. Pada sektor perbankan, kepercayaan dan keamanan pelanggan merupakan aset krusial, tingkat kepuasan kerja karyawan dapat tercermin dalam pelayanan yang lebih baik kepada nasabah. Kinerja karyawan memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja, dimana peningkatan kinerja sering kali berdampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja mereka.

Kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh hubungan yang mereka miliki dengan pekerjaan yang dilakukan seperti gaji, kesempatan promosi, serta hubungan dengan atasan dan rekan kerja. Dalam penelitian Indrayani et al (2024) karyawan lebih puas ketika pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan minat dan nilai-nilai pribadi mereka, serta memberikan tantangan yang memungkinkan mereka untuk terus belajar dan berkembang. Gaji yang kompetitif dan adil juga memainkan peran penting karena karyawan ingin diberi kompensasi yang layak

sesuai dengan kontribusi mereka, dan ini berpengaruh langsung pada kinerja mereka. Selain itu, kesempatan promosi dan pengembangan karier merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Mereka menginginkan jalur karier yang jelas dan transparan serta peluang untuk naik jabatan berdasarkan kinerja dan kompetensi.

Penelitian tentang kepuasan kerja karyawan ini juga dapat dijadikan masukan dalam membangun strategi yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Eliyana dan Ma'arif (2019); Idris dan Hidayat (2024); Chowhan dan Pike (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini tidak selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Ariani (2023); Latifah et, al. (2023); yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Selain kepuasan kerja, *work-life balance* juga mempengaruhi kinerja karyawan.

Dalam penelitian Raju (2022) ditemukan hasil bahwa *work-life balance* merupakan topik yang semakin relevan dalam dunia usaha saat ini. *Work-life balance* pada sektor perbankan merupakan isu yang penting karena industri ini sering kali menuntut komitmen waktu yang tinggi dari karyawan. Para karyawan di sektor perbankan sering merasa tertekan dengan jadwal kerja yang panjang dan tekanan yang tinggi untuk mencapai target. Dalam penelitian Ramadhania dan Sukarno (2023) ditemukan hasil bahwa karyawan di sektor perbankan sering kali harus menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan yang intensif dengan kebutuhan untuk memiliki waktu berkualitas dengan keluarga, menjaga kesehatan mental, dan mengejar minat pribadi. Memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memungkinkan seseorang untuk menjaga kesehatan fisik dan

mentalnya, mengurangi tingkat stres, serta meningkatkan kebahagiaan dan kepuasan hidup secara keseluruhan.

Work-life balance relatif sulit jika hanya bergantung pada kemampuan karyawan untuk menciptakan keseimbangan tersebut tanpa bantuan dari manajemen Bank SUMUT. Maka dalam situasi seperti ini dukungan pihak perusahaan sangat diperlukan untuk menciptakan sistem kerja yang baik. Dalam penelitian Paudel dan Sthapit (2021) yang dilakukan kepada karyawan Bank ditemukan bahwa praktik *work-life balance* seperti waktu fleksibel dalam bekerja, pembagian pekerjaan, *telework/telecommuting*, serta kebijakan cuti yang lebih baik berdampak pada kepuasan karyawan dalam bekerja dan menunjukkan bahwa *work-life balance* dapat meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik dalam organisasi. Oleh karena itu, menjaga *work-life balance* yang baik menjadi kunci untuk mendukung kinerja karyawan yang optimal pada perusahaan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Oktafien (2021); Paudel dan Sthapit (2021); Bataineh (2019); Pio (2022) menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Boakye *et al* (2023); Isa dan Indrayati (2023); Herlambang dan Murniningsih (2019); Borgia *et al* (2022) menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain kepuasan kerja dan *work-life balance*, kompetensi juga mempengaruhi kinerja karyawan.

Kompetensi adalah kumpulan dari pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang digunakan untuk meningkatkan kinerja atau keadaan atau kualitas yang memadai atau sangat berkualitas, mempunyai kemampuan untuk menampilkan peran tertentu. Kompetensi adalah konsep yang mencakup karakteristik seseorang,

termasuk keterampilan, pendidikan, pelatihan, dan pengalaman, yang kesemuanya membantu dalam berpikir, berperilaku, dan berinteraksi dengan orang lain untuk menjalankan tugas pekerjaan mereka (Rohmadin dan Batubara, 2020). Kompetensi atau kemampuan berarti kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.

Kemampuan adalah sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang. Robbins dan Judge (2024) membagi kemampuan keseluruhan seseorang menjadi dua kelompok faktor, yaitu kemampuan intelektual, kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, berpikir, menalar, dan memecahkan masalah. Individu cerdas biasanya mendapatkan lebih banyak uang dan tingkat pendidikan yang lebih tinggi.

Individu cerdas juga lebih mungkin menjadi pemimpin dalam suatu kelompok. Rosmaini dan Tanjung (2019) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki oleh seseorang yang dapat menciptakan kinerja yang baik dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Hasil penelitian yang dilakukan Hutahaean (2020) memberikan kesimpulan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Paluta, dkk. (2020) yang memberikan kesimpulan bahwa kompetensi ternyata mampu memberikan pengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan Hoke, dkk. (2018) yang memberikan kesimpulan bahwa kompetensi ternyata tidak memberikan pengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, untuk memperkuat urgensi penelitian ini, peneliti melakukan survei awal (pra-survei) terhadap 30 orang karyawan PT Bank

SUMUT Kantor Pusat Medan yang dipilih secara acak. Pra-survei ini bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi awal terkait *work-life balance*, kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2
Hasil Pra Survei Mengenai *Work-Life Balance*, Kompetensi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan Pada Karyawan Bank SUMUT Kantor Pusat Medan

No	Pernyataan	Jawaban			
		Ya		Tidak	
		f	%	f	%
<i>Work-Life Balance</i>					
1	Saya dapat membagi waktu antara pekerjaan dengan kehidupan keluarga	17	56.67	13	43.33
2	Saya dapat mengendalikan emosi karena permasalahan pribadi sehingga pekerjaan tidak terganggu	24	80.00	6	20.00
Kompetensi					
3	Saya memahami teknik penyelesaian masalah pada pekerjaan saya saat ini	20	66.67	10	33.33
4	Saya memiliki keterampilan dalam memilih metode kerja yang lebih efisien	18	60.00	12	40.00
Kepuasan Kerja					
5	Saya merasa puas dengan posisi pekerjaan saat ini	19	63.33	11	36.67
6	Pekerjaan yang saya lakukan saat ini sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemampuan dan keahlian yang dimiliki	16	53.33	14	46.67
Kinerja Karyawan					
7	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan	17	56.67	13	43.33
8	Saya mampu menghasilkan perencanaan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan	15	50.00	15	50.00

Sumber: Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas, ditemukan beberapa permasalahan yang terjadi pada PT Bank SUMUT Kantor Pusat Medan. Pada variabel *work-life balance*, diketahui bahwa setiap menjelang ahir bulan dan menjelang tanggal libur panjang nasional, karyawan bagian seksi kredit (pemasaran) bekerja lembur untuk melakukan penagihan kepada debitur. Penagihan ini dilakukan via komunikasi *online* maupun penagihan langsung ke lokasi usaha ataupun ke tempat tinggal debitur. Divisi Operasional dan Divisi Penyelamatan Kredit juga turut bekerja *over time* untuk melakukan pembukuan setoran tagihan kredit dan melakukan persiapan dalam penagihan kredit. Kegiatan ini mengakibatkan karyawan bekerja melebihi dari jam kerja yang seharusnya dan mempengaruhi *work-life balance*.

Pada variabel kompetensi, diketahui bahwa kondisi kompetensi karyawan yang ada di Bank SUMUT Kantor Pusat Medan masih belum baik seperti kurangnya *attitude*, contohnya masih banyak karyawan mengulur waktunya pada saat bekerja dan memilih untuk minta izin pulang lebih awal daripada menyelesaikan pekerjaan yang mengakibatkan kinerja karyawan belum mencapai standar yang ditentukan, sehingga perlu dilakukannya kesadaran dari karyawan agar pada saat bekerja karyawan tidak membuang waktu kerja dan memilih untuk menyelesaikan pekerjaan agar dapat memberikan hasil yang baik. Selain itu karyawan terlalu tergesah-gesah di dalam menyelesaikan pekerjaan dan mengakibatkan beberapa pekerjaan belum terselesaikan dengan baik yang menyebabkan kinerja karyawan belum mencapai standar yang ditentukan. Karyawan yang terlalu memilih mengulur waktu dalam bekerja akan membuat pekerjaan menjadi banyak dan tidak terselesaikan dengan baik, dikarenakan karyawan terlalu menikmati waktu luang untuk bersantai dan hal ini juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan Bank SUMUT Kantor Pusat Medan

menjadi tidak maksimal.

Selanjutnya rendahnya kompetensi karyawan di Bank SUMUT Kantor Pusat Medan tercermin dari adanya kesenjangan signifikan antara standar operasional perbankan modern dengan realitas kinerja di lapangan. Hal ini terlihat jelas dari keterlambatan adaptasi teknologi digital yang memicu gangguan layanan aplikasi, lemahnya analisis manajemen risiko yang berpotensi meningkatkan kredit bermasalah, serta kurangnya ketelitian administratif dalam mematuhi regulasi kepatuhan terbaru. Selain itu, kendala ini diperparah oleh birokrasi pengambilan keputusan yang lambat dan kebijakan dari pusat yang seringkali tidak selaras dengan kebutuhan teknis di kantor cabang, yang secara kolektif menunjukkan perlunya peningkatan pada aspek learning agility, penguasaan teknis (*hard skills*), dan efektivitas program pelatihan Sumber Daya Manusia untuk menjaga daya saing bank di era digital.

Pada variabel kepuasan kerja, diketahui bahwa masih ditemukan beberapa karyawan yang menganggap bahwa pekerjaan yang dilakukannya tidak menarik, hal ini dikarenakan karyawan menempati posisi yang tidak sesuai dengan bakat dan latar belakang pendidikannya. pemindahan karyawan dari satu seksi ke seksi lainnya yang tidak sesuai dengan bakat dan minat karyawan tersebut. Ketika seorang karyawan ditempatkan dalam peran yang tidak sesuai dengan keterampilan, minat, atau pengalaman mereka, hal ini dapat mengakibatkan penurunan motivasi dan semangat kerja. Karyawan mungkin merasa tidak tertantang atau sebaliknya, merasa kewalahan oleh tanggung jawab yang tidak sesuai dengan kompetensi mereka. Selain itu juga terdapat karyawan yang merasa insentif/bonus yang diterima tidak sesuai dengan target pekerjaan yang

dibebankan kepadanya. Hal-hal tersebut dapat berpengaruh negatif kepada kinerja karyawan jika tidak dikelola dengan baik oleh perusahaan.

Terakhir, dari aspek kinerja karyawan diketahui bahwa masih banyak karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan dan belum mampu menghasilkan perencanaan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan. Rendahnya kinerja karyawan (khususnya dalam aspek perencanaan) diduga dipicu oleh ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan deskripsi pekerjaan (Job-Fit), serta hambatan dalam menyeimbangkan urusan pribadi dengan tuntutan kantor (Work-Life Balance) yang memicu kelelahan kognitif.

Berdasarkan fenomena masalah dan *research gap* yang dilakukan maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Work-Life Balance* Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Bank SUMUT Kantor Pusat Medan”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat diperoleh informasi tentang permasalahan yang ditemukan pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan adalah sebagai berikut:

1. Pada variabel kinerja karyawan, dari hasil rekapitulasi penilaian kinerja Bank SUMUT Kantor Pusat Medan ditemukan masih ada karyawan dengan hasil kinerja yang belum sesuai dengan yang diharapkan.
2. Pada variabel kepuasan kerja, ditemukan bahwa terjadi ketidaksesuaian penempatan kerja (*mismatch*) dan faktor kompensasi. Masalah utama terletak pada penempatan karyawan yang tidak selaras dengan bakat, minat, serta latar belakang pendidikan, termasuk adanya kebijakan mutasi antar-seksi yang

kurang mempertimbangkan kompetensi individu. Selain itu, munculnya persepsi ketidakadilan terkait besaran insentif/bonus yang dianggap tidak sebanding dengan beban kerja semakin memperburuk semangat kerja, yang jika tidak segera dikelola, akan berdampak negatif pada penurunan kinerja karyawan secara keseluruhan.

3. Pada variabel *work-life balance*, ditemukan bahwa terjadi persoalan keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*). Masalah ini muncul akibat adanya lonjakan volume pekerjaan yang rutin terjadi setiap akhir bulan dan menjelang hari libur nasional, yang memaksa karyawan di Seksi Kredit dan Seksi Pelayanan Nasabah untuk bekerja lembur. Intensitas kerja yang melebihi jam normal ini, baik untuk penagihan debitur secara langsung maupun administrasi pembukuan yang kompleks menunjukkan adanya kendala dalam manajemen waktu operasional atau kecukupan karyawan, yang jika dibiarkan dapat memicu kelelahan kerja (*burnout*) dan penurunan kualitas hidup serta kinerja jangka panjang karyawan.
4. Pada variabel kompetensi, ditemukan bahwa rendahnya kompetensi perilaku (*attitude*) dan teknis yang berdampak langsung pada kualitas kinerja. Dari sisi perilaku, ditemukan kurangnya kedisiplinan berupa budaya mengulur waktu kerja, mendahului pulang sebelum pekerjaan usai, serta sikap tergesa-gesa yang mengakibatkan hasil kerja tidak teliti dan tidak mencapai standar. Sementara dari sisi kompetensi profesional, terjadi kesenjangan digital (*digital gap*) yang menghambat operasional perbankan modern, lemahnya kemampuan analisis risiko yang memicu potensi kredit bermasalah, serta rendahnya ketelitian terhadap regulasi terbaru.

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah, fokus, dan mendalam dalam pembahasannya, serta mengingat keterbatasan waktu, tenaga, dan biaya yang dimiliki peneliti, maka perlu ditetapkan batasan-batasan masalah dalam penelitian ini. Penelitian ini hanya mengkaji pengaruh *work-life balance* dan kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Variabel-variabel lain yang juga berpotensi mempengaruhi kinerja karyawan seperti kompensasi, motivasi kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan, serta komitmen organisasi tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Penelitian ini dilakukan secara spesifik di PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan dengan responden penelitian adalah karyawan yang aktif bekerja.

Pembatasan lokasi penelitian ini dilakukan mengingat setiap unit PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan memiliki karakteristik, kebijakan manajerial, kondisi geografis, dan budaya lokal yang berbeda-beda, sehingga hasil penelitian ini akan lebih kontekstual dan *applicable* untuk PT. Bank SUMUT. Dengan adanya batasan masalah ini, diharapkan penelitian dapat dilakukan secara lebih mendalam dan menghasilkan temuan yang lebih tajam serta rekomendasi yang lebih aplikatif bagi objek penelitian.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang dikemukakan di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan?

2. Apakah terdapat pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan?
3. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan?
4. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan?
6. Apakah terdapat pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan?
7. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, dan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.

1.6 Manfaat penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat teori tentang pengaruh *work-life balance*, kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.
 - b. Memberi masukan informasi dan pengembangan ilmu pengetahuan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia kepada seluruh akademisi dan peneliti.
2. Manfaat Praktis
Sebagai bahan masukan bagi manajemen PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan dalam mengenai aspek-aspek *work-life balance*, kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Uraian Teori

2.1.1 *Work-Life Balance*

2.1.1.1 Pengertian *Work-Life Balance*

Dalam konteks global saat ini, tantangan *work-life balance* terus berkembang seiring dengan dinamika sosial, ekonomi, dan teknologi yang terus berubah. Berbagai perusahaan dan organisasi di seluruh dunia semakin menyadari pentingnya mendukung keseimbangan tersebut untuk meningkatkan produktivitas, kesejahteraan dan kepuasan karyawan. Menurut Ramadhania dan Sukarno (2023), *work-life balance* adalah keseimbangan kondisi dalam dua kebutuhan, yaitu kehidupan pribadi dan pekerjaan individu. Sedangkan menurut Bocean *et al* (2023) *work-life balance* adalah sejauh mana seseorang terhubung dengan pekerjaan dan keluarga serta merasa puas dengan peran pekerjaan dan peran keluarga.

Menurut Herlambang (2019) *work-life balance* adalah suatu bentuk keseimbangan dalam kehidupan seseorang dimana mereka tidak melupakan tugas dan kewajibannya dalam bekerja tanpa harus mengabaikan aspek - aspek dalam kehidupan pribadinya. Uzdil *et al* (2023) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *work-life balance* dapat bermanfaat bagi perusahaan dan individu untuk meningkatkan produktivitas dan motivasi, mengurangi stres dan mempengaruhi kinerjanya. Menurut penelitian Oktafien (2021) karyawan yang mampu menyelaraskan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadinya akan merasa

lebih puas dengan pekerjaannya dan akan meningkatkan kinerjanya. Menurut Muliawati (2020) *work-life balance* dapat didefinisikan sebagai kondisi seorang individu yang dapat mengatur waktu dengan baik atau dapat menyalurkan antara pekerjaan di tempat kerja, kehidupan dalam keluarga, dan kepentingan pribadi.

Work-life balance menurut pandangan dari pekerja merupakan pilihan dari kewajiban kerja yang dikelola dengan tanggung jawab keluarga dan pribadi. Demi mendukung meningkatnya kinerja dan kepuasan kerja dibutuhkan lingkungan kerja yang nyaman, efektif dan efisien. Menurut Respati (2023) menyatakan bahwa *work-life balance* dapat memberikan banyak manfaat bagi organisasi karena karyawan dapat lebih termotivasi, produktif, dan tidak terlalu stres. menggunakan teori batas untuk menguji pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja, mengungkapkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut penelitian Borgia *et al* (2022) menyatakan bahwa peran atasan dalam mendukung *work-life balance* karyawan sangatlah penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

Berdasarkan beberapa kutipan para ahli di atas, maka dapat diartikan bahwa *work-life balance* adalah keseimbangan kehidupan seorang individu, di mana mereka dapat menggunakan waktunya untuk bekerja dan menjalankan kehidupan pribadi, sehingga individu tersebut dapat menjalankan dua peran atau lebih. Hal tersebut menjadi sesuatu yang memang harus terpenuhi agar terciptanya rasa puas di dalam diri dengan tujuan agar dapat melaksanakan segala kegiatan dengan fokus dan maksimal.

2.1.1.2 Aspek-aspek *Work-Life Balance*

Work-life balance merupakan suatu prinsip dimana harus ada keseimbangan antara pekerjaan individu dengan kehidupannya di luar pekerjaan dan keseimbangan harus menyehatkan. Menurut Herlambang (2019) terdapat tiga aspek *work-life balance* yaitu sebagai berikut:

1. *Time balance* (Keseimbangan waktu)

Keseimbangan waktu mengacu pada kemampuan individu untuk mengalokasikan waktu secara efektif antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi. Keseimbangan waktu yang baik berarti individu dapat memenuhi tanggung jawab profesional tanpa mengorbankan kehidupan pribadi, serta dapat menikmati waktu luang yang cukup untuk berkumpul bersama keluarga dan melakukan hobi serta kegiatan lain diluar pekerjaan.

2. *Involvement balance* (Keseimbangan keterlibatan)

Keseimbangan keterlibatan dalam *work-life balance* merujuk pada kemampuan individu untuk memberikan perhatian dan energi yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ini berarti individu harus terlibat secara emosional dan mental di kedua bidang tanpa merasa kelelahan atau kehilangan fokus. Keterlibatan yang seimbang memastikan bahwa seseorang tidak terlalu terfokus pada pekerjaan sehingga mengabaikan hubungan pribadi dan kesehatan, atau sebaliknya, terlalu terlibat dalam kehidupan pribadi hingga mengabaikan tanggung jawab profesional. Dengan mencapai keseimbangan keterlibatan, individu dapat menikmati kepuasan dan kinerja optimal di kedua aspek kehidupan, yang pada gilirannya meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup secara keseluruhan.

3. *Satisfaction balance* (Keseimbangan kepuasan)

Keseimbangan kepuasan dalam work-life balance mengacu pada kemampuan individu untuk merasa puas dan terpenuhi dalam kedua aspek kehidupan, baik pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Hal ini berarti bahwa seseorang tidak hanya sekadar memenuhi tanggung jawab profesional dan personal, tetapi juga merasakan kebahagiaan dan kepuasan dari keduanya. Ketika kepuasan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi tercapai, individu cenderung memiliki kesejahteraan emosional yang lebih baik, lebih sedikit stres, dan hubungan yang lebih harmonis dengan rekan kerja serta keluarga. Dengan demikian, mencapai keseimbangan kepuasan adalah kunci untuk menciptakan kehidupan yang holistik dan memuaskan, di mana kesuksesan profesional dan kebahagiaan pribadi berjalan beriringan.

2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Work-Life Balance*

Menurut Pratiwi dan Silvianita (2020) terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja atau *work-life balance* karyawan yaitu:

1. Faktor Individu

a. Kepribadian

Kepribadian adalah kumpulan dari berbagai cara seseorang berinteraksi dengan orang lain dan lingkungannya. Beberapa komponen utama kepribadian manusia yaitu tingkat kesenangan terhadap hubungan, keramahan, kesadaran atau ketekunan dan motivasi dalam mencapai tujuan, ketahanan terhadap stres, dan keterbukaan terhadap pengalaman.

b. Kesejahteraan Psikologis

Kesejahteraan psikologis mengacu pada sifat-sifat psikologis yang baik seperti penerimaan diri, kepuasan, harapan, dan optimisme. Kesejahteraan psikologis berkorelasi positif dengan keseimbangan kerja-hidup; pekerja dengan kesejahteraan psikologis yang baik memiliki keseimbangan kerjahidup yang baik juga.

c. Kecerdasan Emosi.

Kecerdasan emosi dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mengenali dan menyesuaikan emosi atau perasaan, mengungkapkannya, mengaturnya, dan mempergunakannya.

2. Faktor Organisasi

a. Pekerjaan

Pengaturan pekerjaan yang fleksibel dapat membantu karyawan menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan non-kerja mereka. Pengaturan pekerjaan dapat membantu karyawan menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan non-kerja mereka.

b. Dukungan

Adanya dukungan dari organisasi, atasan, dan rekan kerja akan menciptakan keseimbangan kehidupan kerja yang baik. Besar kecilnya dukungan yang diterima oleh karyawan akan mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja karyawan.

c. Stres Kerja

Didefinisikan sebagai bagaimana cara seseorang melihat pekerjaannya sebagai ancaman dan bagaimana mereka merasa tidak nyaman di tempat kerja.

d. Peran

Faktor-faktor seperti konflik peran, ambiguitas peran, dan jam kerja yang berlebihan berkontribusi pada peningkatan konflik kerja-hidup. Semakin banyak kekacauan peran, semakin sulit mencapai keseimbangan kerja-hidup.

e. Teknologi

Penggunaan teknologi yang mendukung efisiensi kerja dan memungkinkan fleksibilitas dapat membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif, sehingga mereka memiliki lebih banyak waktu untuk kehidupan pribadi.

3. Faktor Sosial

Faktor sosial berasal dari lingkungan sosial di mana seseorang berinteraksi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Contoh interaksi ini termasuk dukungan pasangan dan keluarga, tanggung jawab untuk merawat anak, dukungan sosial, tuntutan pribadi dan keluarga, dan konflik keluarga.

4. Faktor Lainnya

Faktor lainnya adalah faktor-faktor di luar faktor individu, organisasi dan masyarakat yang tidak bisa diklasifikasikan ke dalamnya. Faktor-faktor tersebut diantaranya, umur, gender, status pernikahan, status orangtua, pengalaman, level karyawan, jenis pekerjaan, pendapatan, dan jenis keluarga.

2.1.1.4 Dimensi dan Indikator *Work-Life Balance*

Menurut Fisher *et.al* dalam Haryanti dan Fauzan (2024) terdapat empat dimensi dan indikator keseimbangan kehidupan kerja, yaitu:

1. *Work Interference with Personal Life*

Dimensi ini mengungkapkan pada sejauh mana pekerjaan mampu menjadi pengganggu kehidupan pribadi seseorang. Ketika tuntutan pekerjaan

meningkat, waktu untuk keluarga, teman, dan aktivitas pribadi menjadi terbatas, menyebabkan ketidakseimbangan yang dapat merusak hubungan interpersonal dan kebahagiaan individu. Kurangnya waktu untuk relaksasi dan kegiatan yang menyenangkan juga dapat menurunkan produktivitas dan kreativitas di tempat kerja. Interferensi ini dapat memberikan efek negatif dalam kehidupan individu, yang berarti dengan adanya interferensi ini menunjukkan rendahnya *work-life balance* yang dimiliki seseorang. Contoh, yaitu dengan bekerja mampu membuat seseorang kesulitan mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

Indikatornya adalah:

- a. Waktu bersama keluarga
- b. Waktu untuk kehidupan pribadi

2. *Personal Life Interference Work*

Dimensi ini mengungkapkan pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang mampu menjadi pengganggu kehidupan pekerjaan. Kehidupan pribadi seseorang bisa menjadi pengganggu kehidupan pekerjaan ketika masalah pribadi atau tanggung jawab keluarga tidak dikelola dengan baik, sehingga memengaruhi konsentrasi dan kinerja di tempat kerja. Indikatornya adalah:

- a. Mampu menyelesaikan permasalahan pribadi tanpa mengganggu pekerjaan.
- b. Mampu mengendalikan emosi saat bekerja Ketika memiliki permasalahan pribadi.

3. *Personal Life Enhancement of Work*

Dimensi ini mengungkapkan pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang mampu memberikan dampak peningkatan performa dalam lingkup pekerjaan.

Kehidupan pribadi yang harmonis dan memuaskan dapat memberikan dampak positif terhadap performa seseorang di tempat kerja. Ketika seseorang memiliki hubungan keluarga yang sehat, dukungan emosional yang kuat, serta waktu yang cukup untuk relaksasi dan kegiatan yang menyenangkan, mereka cenderung lebih bahagia dan sejahtera secara keseluruhan. Kondisi ini meningkatkan kemampuan mereka untuk menghadapi tantangan pekerjaan dengan lebih efektif, meningkatkan konsentrasi, dan kreativitas. Indikatornya adalah:

- a. Keluarga meningkatkan kinerja
- b. Hobi meningkatkan kinerja

4. *Work Enhancement of Personal Life*

Pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan seseorang dalam keseimbangan kehidupan kerja dengan menyediakan stabilitas finansial, rasa pencapaian, dan kesempatan untuk pengembangan diri. Ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya dan mendapatkan pengakuan atas kontribusinya, hal ini dapat meningkatkan kepercayaan diri dan kesejahteraan emosional. Selain itu, pekerjaan yang menawarkan fleksibilitas waktu dan lingkungan kerja yang mendukung memungkinkan individu untuk menjalani kehidupan pribadi yang lebih seimbang. Indikatornya adalah:

- a. Meningkatkan kualitas hidup
- b. Pola pikir yang positif

2.1.2 Kompetensi

2.1.2.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah kumpulan dari pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang digunakan untuk meningkatkan kinerja atau keadaan atau kualitas yang memadai atau sangat berkualitas, mempunyai kemampuan untuk menampilkan peran tertentu. Kompetensi mencerminkan kemampuan nyata seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Menurut Airyq et al., (2023) kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Aulia (2021) mengatakan bahwa kompetensi lebih dekat pada kemampuan atau kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan karyawan atau pemimpin atau pejabat yang menunjukkan kinerja yang tinggi disebut mempunyai kompetensi. Kompetensi sebagai kemampuan dari seorang individual yang ditunjukkan dengan kinerja baik dalam jabatan atau pekerjaannya.

Kompetensi atau kemampuan berarti kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan adalah sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang. Robbins dan Judge (2024) membagi kemampuan keseluruhan seseorang menjadi dua kelompok faktor, yaitu kemampuan Intelektual, kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, berpikir, menalar, dan memecahkan masalah. Individu cerdas biasanya mendapatkan lebih banyak uang dan tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Individu cerdas juga lebih mungkin menjadi pemimpin dalam suatu kelompok. Rosmaini dan Tanjung (2019) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki oleh seseorang

yang dapat menciptakan kinerja yang baik dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam konteks manajemen modern, kompetensi menjadi elemen krusial karena tidak hanya mencerminkan kapasitas individu, tetapi juga menjadi indikator sejauh mana organisasi mampu bersaing di tengah dinamika global. Karyawan yang kompeten tidak hanya memahami proses kerja, tetapi juga mampu beradaptasi terhadap perubahan teknologi, menyelesaikan permasalahan secara cepat, serta menunjukkan etos kerja dan loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Perusahaan yang menempatkan pengembangan kompetensi karyawan sebagai prioritas umumnya memiliki daya saing yang lebih baik dan kinerja karyawan yang lebih optimal. Investasi dalam pelatihan, pembelajaran berkelanjutan, dan pengembangan kapasitas menjadi salah satu bentuk nyata dari upaya organisasi dalam menciptakan tenaga kerja yang adaptif, inovatif, dan produktif. Oleh karena itu, kompetensi karyawan tidak hanya menjadi indikator keberhasilan individu, tetapi juga cerminan kekuatan kolektif organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan beberapa kutipan para ahli di atas, maka dapat diartikan bahwa kompetensi mempunyai peranan yang penting, karena kompetensi pada umumnya menyanggung tentang kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Kompetensi karyawan merupakan unsur penting dalam melakukan tugas pekerjaan, dengan kompetensi yang memadai dapat mendorong kinerja yang optimal dalam setiap instansi atau organisasi.

2.1.2.2 Kategori Kompetensi

Setiap jenis kompetensi saling melengkapi dan penting untuk kesuksesan dalam berbagai bidang kehidupan dan pekerjaan. Wijaya (2024) memberikan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari:

1. *Task Achievement*

Task Achievement merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja yang baik. Kompetensi yang berkaitan dengan *task achievement* ditunjukkan oleh orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.

2. *Relationship*

Relationship merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan *relationship* meliputi kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antarpribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.

3. *Personal Attribute*

Personal attribute merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berfikir, merasa, belajar, dan berkembang.

Personal attribute merupakan kompetensi yang meliputi

integritasi dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, berpikir analisis, dan berpikir konseptual.

4. *Managerial*

Managerial merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.

5. *Leadership*

Leadership merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan *leadership* meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen, organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar-dasar, dan nilai-nilai.

2.1.2.3 Tujuan dan Manfaat Kompetensi

Busro (2020) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan. Konsep kompetensi sudah mulai diterapkan aspek dari manajemen sumber daya manusia, walaupun yang paling banyak adalah bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, serta sistem remunerasi.

Adapun tujuan dan manfaat kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.

Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar yaitu keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan kinerja.

2. Alat seleksi karyawan.

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu.

3. Memaksimalkan produktivitas.

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi yang ramping mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya, sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi.

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.

5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

2.1.2.4 Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Wijaya (2024) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai, keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.
2. Keterampilan, keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki.
3. Pengalaman, keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.
4. Karakteristik kepribadian, dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah.
5. Motivasi, motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi bawahan.
6. Isui emosional, hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi.
7. Kemampuan intelektual, kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, pengalaman, karakteristik kepribadian, motivasi, isu emosional, kemampuan intelektual.

2.1.2.5 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Menurut Busro (2020) dimensi kompetensi terbagi 3 yaitu:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan adalah kesadaran dalam bidang kognitif yang berkaitan dengan pekerjaan. Misalnya, seorang karyawan yang mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan. Indikator pengetahuan (*knowledge*) meliputi:

- a. Mengetahui dan memahami pengetahuan dibidang masing-masing.
- b. Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, dan teknik yang baru dalam sistem pekerjaan.

2. Keterampilan (*Skill*)

Keterampilan (*skill*) adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Indikator keterampilan (*skill*) meliputi:

- a. Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
- b. Kemampuan berkomunikasi dengan jelas secara lisan.

3. Sikap (*Attitude*)

Sikap (*attitude*) adalah perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Indikator sikap (*attitude*) meliputi:

- a. Memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dan berkegiatan dalam bekerja.
- b. Adanya semangat kerja yang tinggi.

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah kondisi psikologis yang dirasakan oleh individu terkait dengan perasaan puas yang timbul dari pekerjaannya. Ini mencakup seberapa baik kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai individu terpenuhi melalui pekerjaannya. Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan aspek materi seperti gaji dan fasilitas, tetapi juga mencakup aspek-aspek seperti hubungan interpersonal di tempat kerja, tingkat otonomi dalam pekerjaan, kesempatan untuk berkembang, dan rasa prestasi yang diperoleh dari hasil kerja.

Menurut Ramadhania dan Sukarno (2023) kepuasan kerja adalah suatu kondisi perasaan positif atau bahagia yang berasal dari pengalaman dan hal-hal yang dilakukan oleh seseorang. Robbins dan Judge (2024) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, akan memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya, seorang individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah, akan memiliki perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya.

Handoko (2020) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai apakah seorang karyawan merasa senang dengan pekerjaannya atau tidak, dan perasaan ini dapat dilihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan mereka dan semua hal lain yang terjadi di lingkungan kerjanya. Dengan demikian kepuasan kerja juga berhubungan dengan rasa memiliki dan loyalitas karyawan karena merupakan pandangan afeksi atau perasaan mereka mengenai organisasi atau perusahaan. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan pada umumnya tercermin dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun yang ditugaskan kepadanya di lingkungan kerja. Sebaliknya apabila kepuasan kerja tidak tercapai maka dapat berakibat buruk terhadap perusahaan. Akibat buruk itu dapat berupa kemalasan, kemangkiran, mogok kerja, pergantian tenaga kerja dan akibat buruk yang merugikan lainnya.

Kepuasan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja individu, produktivitas organisasi, dan keberlangsungan karir seseorang. Ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan berdedikasi terhadap tugas-tugas yang diemban. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi kunci dalam upaya meningkatkan kualitas kehidupan kerja dan mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.2 Teori Kepuasan Kerja

Hingga saat ini ada banyak teori kepuasan kerja yang telah dikemukakan oleh para peneliti. Beberapa teori kepuasan kerja seperti:

1. Teori Dua Faktor Frederick Herzberg

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Herzberg (1959) pada 200 akuntan dan insinyur di Pittsburgh ditemukan bahwa ada beberapa faktor yang

bertanggung jawab atas kepuasan kerja dan beberapa faktor lainnya yang berdampak pada ketidakpuasan kerja. Faktor tersebut yaitu “Motivator” dan “*Hygiene Factors*”.

a. *Hygiene Factors*

1) Kebijakan Perusahaan dan Administratif

Kebijakan suatu organisasi yang tidak dipahami secara jelas oleh karyawan kerap menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja. Perusahaan diharap selalu memberikan salinan kebijakan dan prosedur yang mudah diakses oleh karyawannya.

2) Pengawasan

Pengawasan langsung oleh atasan terkadang membuat karyawan merasa tidak puas bahkan lebih buruk. Perannya yang sangat penting menjadikan seorang pengawas harus bersikap adil terhadap setiap bawahannya dan diharap memberikan pujian sehingga tidak ada yang merasa diabaikan.

3) Gaji

Mendapatkan gaji yang layak memang merupakan hak setiap pekerja namun tidak dapat dipungkiri bahwa gaji menjadi motivator bagi karyawan. Keadilan dalam pemberian gaji yang disesuaikan dengan kualitas kerja menjadikan karyawan merasa senang dalam melakukan pekerjaannya.

4) Keamanan Kerja

Setiap individu tentu mengharapkan jaminan keamanan dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan kerap lebih tertarik pada

perusahaan swasta dibandingkan sektor pemerintah karena adanya keamanan kerja dan peluang pengembangan yang memadai.

5) Hubungan Interpersonal

Kepuasan kerja yang tinggi nyatanya terbentuk melalui adanya hubungan interpersonal yang baik. Menjaga hubungan dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan menjadi penting untuk meningkatkan kompatibilitas.

6) Kondisi Kerja

Lingkungan menjadi salah satu faktor yang memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Fasilitas yang diberikan perusahaan harus *up to date* namun tetap memberikan manfaat yang dibutuhkan. Ruangan yang luas dan memungkinkan untuk melakukan mobilitas akan menghasilkan kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan sebaliknya.

7) Pekerjaan Itu Sendiri

Karyawan kerap merasa tugas yang mereka kerjakan tidak bermakna atau tidak memberikan manfaat besar bagi perusahaan atau diri mereka sendiri. Hal tersebut berdampak pada penurunan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Maka dari itu, manajemen diharap dapat melakukan efisiensi tugas sehingga rotasi pekerjaan akan berjalan dengan konstan dan kepuasan kerja meningkat.

1. Motivator

1) Pencapaian

Menurut teori Herzberg, seorang karyawan selalu ingin memiliki pekerjaan yang baik. Maka dari itu, manajemen perlu memastikan

bahwa semua posisi telah dijalankan oleh seseorang dengan keahlian yang tepat. Perusahaan juga harus memiliki sasaran yang jelas dan telah dipahami dengan baik oleh semua karyawannya.

2) Pengakuan

Setiap pekerja memiliki rasa lapar akan pengakuan atas prestasi yang mereka berikan. Setiap kesuksesan yang diperoleh karyawan sudah selayaknya mendapatkan pujian yang tulus.

3) Tanggung Jawab

Karyawan yang memiliki kendali penuh atas pekerjaan mereka akan memiliki motivasi dan antusiasme yang tinggi saat bekerja. Namun hal tersebut hanya dapat berjalan ketika karyawan memiliki kebebasan dan kekuatan untuk mengambil keputusan, kesempatan untuk bertumbuh dan membuktikan kemampuan mereka.

4) Kemajuan

Karyawan akan menunjukkan loyalitasnya saat atasan mereka menghargai dan memberikannya kesempatan untuk maju. Dukungan yang tepat akan menjadikan karyawan lebih percaya diri dan merasa berharga bagi organisasi. Hal tersebut akan berdampak pada peningkatan efisiensi dan komitmen terhadap organisasi.

5) Pertumbuhan Pribadi dan Profesional

Jika seorang pekerja melihat pertumbuhan pribadi dan profesional mereka dengan organisasi, mereka akan mempunyai rasa memiliki dan terikat yang berpengaruh pada kinerja yang diberikan.

2. Teori Nilai Locke

Teori mengenai kepuasan kerja yang dikemukakan oleh E.A. Locke ini menyatakan bahwa karyawan akan merasakan kepuasan kerja saat hasil pekerjaan sesuai dengan apa yang diharapkannya. Menurut teori ini, hasil nilai yang semakin tinggi selaras dengan kepuasan kerja yang tinggi pula.

Sebaliknya nilai hasil yang kecil mengartikan kepuasan kerja yang rendah. Banyaknya aspek yang mungkin terjadi saat melakukan pekerjaan menjadikan kepuasan kerja semakin mungkin terjadi.

3. *Opponent-Process Theory*

Teori milik F.J. Landy ini menekankan bahwa kepuasan kerja dihasilkan oleh perubahan kecil yang konstan. Segala bentuk konsistensi yang dilakukan dalam waktu yang panjang akan menciptakan kebosanan sehingga harus dilakukan perubahan dalam beberapa waktu untuk mempertahankan minat kerja karyawan yang tentunya berdampak pada peningkatan kepuasan kerja secara umum.

4. Teori Pemenuhan Kebutuhan

Menurut teori ini kepuasan kerja diukur berdasarkan imbalan yang diterima atau sejauh mana kebutuhannya terpenuhi. Namun ternyata pendekatan ini tertinggal karena kepuasan kerja tidak dapat diukur hanya dengan hasil yang didapatkan namun beberapa variabel lainnya selama proses berjalan.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Dimensi dan indikator kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2024) diantaranya adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*).

Pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Indikatornya meliputi:

- a. Pengetahuan tentang hasil kerja.
- b. Pekerjaan memberikan rasa bangga.
- c. Keyakinan terhadap pekerjaan.

2. Atasan (*Supervision*).

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan atasan bisa dianggap sebagai figur ayah atau ibu atau teman dan sebagainya. Indikatornya meliputi:

- a. Atasan yang bijaksana
- b. Atasan yang menghargai bawahan
- c. Atasan yang adil

3. Teman sekerja (*Workers*).

Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara karyawan dengan atasannya dan dengan karyawan lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya. Indikatornya meliputi:

- a. Saling menghormati.
- b. Hubungan yang harmonis.
- c. Saling mendukung.

4. Promosi (*Promotion*).

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja. Indikatornya meliputi:

- a. Jenjang karir
- b. Fasilitas

- c. Sistem promosi yang transparan

5. Gaji/Upah (*Pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup karyawan yang dianggap layak atau tidak. Indikatornya meliputi:

- a. Kecepatan pembayaran gaji.
- b. Kesesuaian gaji dengan kebutuhan.
- c. Kesesuaian gaji dengan kompetensi.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menjadi inti dari kesuksesan perusahaan karena merupakan mesin penggerak utama di balik pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap produktivitas dan efisiensi operasional. Keberhasilan ataupun kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada kinerja karyawan, pencapaian kinerja dalam organisasi merupakan faktor yang harus diperhatikan untuk mewujudkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2020) kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya.

Menurut Hasibuan (2019) kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan pada waktu, pengalaman, kecakapan, dan kesungguhan. Menurut Afandi (2020) Kinerja didefinisikan sebagai kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka dengan hasil yang

diharapkan. Kinerja pekerjaan pada dasarnya adalah perilaku seseorang dalam konteks melakukan tugas, tetapi tidak selalu jelas perilaku mana yang merupakan komponen kinerja yang penting.

Robbins dan Judge (2024) mengartikan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugastugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja menjadi cerminan kemampuan dan keterampilan dalam pekerjaan tertentu yang akan berdampak pada *reward* dari perusahaan. Menurut Sutrisno (2020) kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Berdasarkan pemahaman di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan pencapaian atas hasil kerja karyawan ketika mereka melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Dengan meningkatkan kinerja karyawan akan berdampak positif pada perusahaan sehingga karyawan memiliki tingkat kinerja yang baik dan optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.4.2 Manfaat Penilaian Kinerja

Secara umum penilaian terhadap karyawan, karyawan ataupun staf organisasi memiliki berbagai manfaat, baik bagi organisasi maupun bagi karyawan

itu sendiri. Bagi karyawan akan menyebabkan terpicunya semangat berkompetensi untuk menjadi lebih baik ke depannya. Adhari (2021) menyebutkan bahwa manfaat penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dalam organisasi ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

3. Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik.

4. Dokumentasi penilain kinerja

Pemberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumer daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Ibrahim, dkk. (2022) dimensi dan indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan, terdiri atas:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja dapat dilihat dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya. Indikatornya adalah:

- a. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang ditentukan
- b. Menyelesaikan pekerjaan tanpa ada melakukan kesalahan
- c. Menyelesaikan tugas dengan tepat

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut, misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan. Indikatornya adalah:

- a. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- b. Menyelesaikan pekerjaan sesuai target
- c. Menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang terbatas

3. Kemandirian

Merupakan tingkat dimana karyawan akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atasan. Indikatornya adalah:

- a. Mampu bekerja tanpa pengawasan
- b. Mampu menemukan solusi masalah secara mandiri
- c. Mampu memberikan ide yang orisinal.

2.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah model atau representasi visual dari hubungan antar konsep atau variabel yang akan diteliti dalam suatu penelitian. Kerangka konseptual membantu peneliti untuk memahami, menjelaskan, dan menganalisis fenomena yang diteliti dengan lebih terstruktur dan sistematis.

2.2.1 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Lockwood dalam Ramadhania dan Sukarno (2023), *work-life balance* adalah keseimbangan kondisi dalam dua kebutuhan, yaitu kehidupan pribadi dan pekerjaan individu. Sedangkan menurut Greenhaus *et al* dalam Bocean *et al* (2023) *work-life balance* adalah sejauh mana seseorang terhubung dengan pekerjaan dan keluarga serta merasa puas dengan peran pekerjaan dan peran keluarga. Menurut Aruldos *et al* (2022) hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja sangatlah erat karena dapat memengaruhi tingkat kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Aruldos *et al* (2022), Uzdil *et al* (2023), Aloulou *et al* (2023), Bocean *et al* (2023), Rahman *et al* (2020), García-Salirrosas *et al* (2023) menunjukkan bahwa *work-life balance* berhubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.2.2 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan

Work-life balance bagi karyawan dikaitkan dengan bagaimana kemampuan seorang karyawan dalam mencapai keberhasilan baik dalam kehidupan kerja maupun kehidupan pribadi. *Work-life balance* merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan karena memungkinkan individu untuk menjaga kesehatan fisik dan mental mereka serta memperoleh energi yang cukup untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Menurut Uzdil *et al* (2023)

menyatakan bahwa *work-life balance* adalah kemampuan seseorang dalam mengelola berbagai peran dalam kehidupan mereka secara harmonis. Bataineh (2019) menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dan perasaan bahagia di tempat kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Oktafien (2021), Soroya *et al* (2022), Paudel dan Sthapit (2021), Isa dan Indrayati (2023), Bataineh (2019), Pio (2022) menunjukkan hasil bahwa keseimbangan kehidupan kerja berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja.

2.2.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja

Kompetensi adalah kumpulan informasi, keterampilan, dan tindakan yang digunakan untuk meningkatkan kinerja atau kondisi atau sifat yang dapat diterima atau sangat terampil, memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Soetrisno dan Gilang (2018) mengatakan bahwa kompetensi lebih merupakan suatu kemampuan atau keterampilan yang digunakan untuk membuat karyawan, pimpinan, atau pejabat melakukan pekerjaan dengan baik. Wijono (2018) mengemukakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu serangkaian sikap khusus yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi, kepuasan kerja yang berarti rangsangan yang efektif yang diberikan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian Sumerdana dan Heryanda (2021) bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara signifikan. Selain itu, Kalistra (2018) mengatakan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

2.2.4 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan dan bekerja di tempat kerja berdasarkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja, serta melakukannya dengan cara yang memenuhi standar kerja yang ditetapkan. Robbins dan Judge (2023) membagi kemampuan keseluruhan seseorang menjadi dua kelompok faktor, yaitu kemampuan intelektual, kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, berpikir, menalar, dan memecahkan masalah. Individu cerdas biasanya mendapatkan lebih banyak uang dan tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Individu cerdas juga lebih mungkin menjadi pemimpin dalam suatu kelompok. Mangkunegara (2019) mengatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kualitas dan jumlah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya dan menghayati tugas yang diberikan kepadanya. Penelitian Elizar, Tanjung, dan Hutahaean (2018) dan Hutahaean (2020) menunjukkan bahwa kesuksesan karyawan dipengaruhi oleh keahlian.

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Locke dalam Aung *et al* (2023) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan yang menyenangkan atau keadaan emosi positif terhadap pekerjaan yang berasal dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman dari pekerjaannya. Menurut Robbins *et al* dalam Latifah *et al* (2023) karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan memberikan kinerja yang terbaik dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan salah satu ukuran dari kualitas kehidupan dalam organisasi dan akan menjadi prediksi yang tidak baik apabila kepuasan kerja tidak menyebabkan peningkatan kinerja. Penelitian yang dilakukan

oleh Eliyana dan Ma'arif (2019), Memon *et al* (2023), Jabid *et al* (2023), Chowhan dan Pike (2022), Aung *et al* (2023) menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja.

2.2.6 Pengaruh Antara *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

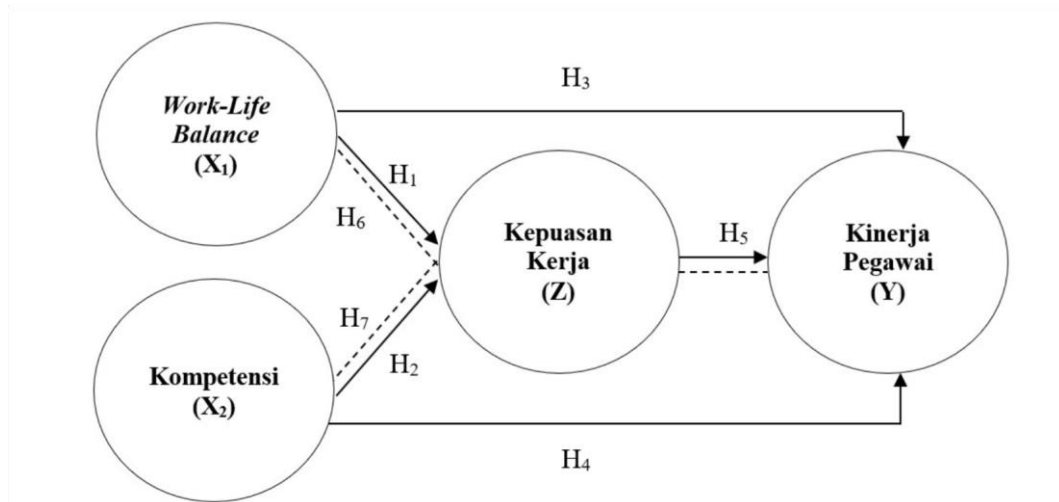
Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah kepuasannya dalam bekerja. Kepuasan seseorang dalam bekerja dipengaruhi oleh bagaimana ia dapat mengatur keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaannya. *Work-life balance* berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika individu dapat mengatur jadwal yang seimbang antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang memiliki waktu yang cukup untuk menjaga hubungan dengan keluarga, mengejar hobi, atau menikmati waktu luang lainnya merasa lebih seimbang secara emosional dan mental. Hal ini mengurangi tingkat stres dan kelelahan yang terkait dengan beban kerja yang berat, sehingga meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan mereka secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ingsih *et al* (2022), Raju (2022), Ramadhania dan Sukarno (2023), Perangin-Angin, Lumbanraja, dan Absah (2020), Herlambang, dan Murniningsih (2019) menunjukkan hasil bahwa keseimbangan kehidupan kerja berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

2.2.7 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Kompetensi pada umumnya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, ataupun kemampuan. Kata dasar dari kompetensi adalah “kompeten”, yang berarti cakap, mampu, ataupun terampil. Pada konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM), istilah kompetensi mengacu kepada atribut atau karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaan (Sedarmayanti, 2018). Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Penelitian yang dilakukan oleh Hasugian (2022) bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa munculnya kompetensi secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian teori di atas, adapun kerangka konseptual pada penelitian ini dapat dilihat dari gambar dibawah ini:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁ : *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H₂ : *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₃ : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H₄ : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₅ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₆ : *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

H₇ : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Sugiyono (2023) menjelaskan bahwa penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih untuk mempelajari, mendeskripsikan, dan melihat pengaruh antar variabel yang terumus pada hipotesis penelitian. Pendekatan penelitian kuantitatif merupakan pendekatan yang memandang bahwa fenomena yang diteliti dapat diukur, yang bertujuan untuk meneliti sampel dan populasi khusus, penyatuan data dengan dukungan dari instrumen penelitian, analisis data dengan karakteristik statistik, yang memiliki tujuan untuk mendeskripsikan dan menguji hipotesis yang ingin dibuktikan (Sugiyono, 2023).

3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian yang menjadi definisi operasional variabel yaitu:

3.2.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Variabel ini dapat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

Tabel 3.1
Indikator Kinerja Karyawan

No	Indikator
1	Kerapihan
2	Ketelitian
3	Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu
4	Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target
5	Mampu bekerja tanpa pengawasan
6	Mampu menemukan solusi masalah secara mandiri
7	Mampu memberikan ide yang orisinil terkait penyelesaian pekerjaan

Sumber: Ibrahim, dkk. (2022)

3.2.2 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja adalah perasaan emosional yang dirasakan seorang karyawan, perasaan itu terlihat dari perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami dalam lingkungan kerjanya. Variabel ini dapat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

Tabel 3.2
Indikator Kepuasan Kerja

No	Indikator
1	Puas dengan posisi yang ditempatkan saat ini
2	Pekerjaan saat ini sesuai dengan kemampuan yang dimiliki
3	Gaji yang cukup
4	Tunjangan kinerja yang sesuai
5	Pengembangan karir
6	Jenjang karir
7	Hubungan baik dengan pimpinan
8	Pimpinan dapat memberikan arahan dengan jelas
9	Rekan kerja yang saling menghormati
10	Kerjasama yang baik antar rekan kerja

Sumber: Robbins dan Judge (2024)

3.2.3 Variabel *Work-Life Balance* (X_1)

Menurut Herlambang (2019) *work-life balance* adalah suatu bentuk keseimbangan dalam kehidupan seseorang dimana mereka tidak melupakan tugas dan kewajibannya dalam bekerja tanpa harus mengabaikan aspek - aspek dalam kehidupan pribadinya. Variabel ini dapat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

Tabel 3.3
Indikator *Work-Life Balance*

No	Indikator
1	Waktu yang cukup untuk bersama dengan keluarga
2	Waktu yang cukup untuk kehidupan pribadi
3	Saya Mampu menyelesaikan permasalahan pribadi tanpa mengganggu pekerjaan
4	Saya dapat mengendalikan emosi saat bekerja ketika ada permasalahan pribadi
5	Dapat berinteraksi dengan keluarga meningkatkan kinerja
6	Dapat melaksanakan hobi dapat meningkatkan kinerja
7	Pekerjaan saat ini meningkatkan kualitas hidup
8	Pekerjaan saat ini menciptakan pola pikir yang positif

Sumber: Haryanti dan Fauzan (2024)

3.2.4 Variabel Kompetensi (X_2)

Kompetensi kerja merupakan karakteristik yang dimiliki individu didasari potensi intelektual maupun perilaku yang bisa menghasilkan kinerja superior dan bisa bertahan lama (stabil) serta efektif dalam bidang pekerjaan. Variabel ini dapat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

Tabel 3.4
Indikator Kompetensi

No	Indikator
1	Memiliki pengetahuan dibidang yang dijabat
2	Memiliki pengetahuan dalam mengidentifikasi masalah
3	Memiliki pengetahuan dalam penyelesaian masalah

4	Memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik
5	Memiliki kemampuan memilih metode kerja yang efektif dan efisien
6	Memiliki kedisiplinan yang tinggi
7	Memiliki semangat kerja yang tinggi
8	Memiliki sifat yang mengedepankan kejujuran

Sumber: Busro (2020)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bank SUMUT Kantor Pusat yang beralamat di Jl. Imam Bonjol No.18, Madras Hulu, Kec. Medan Polonia, Kota Medan, Sumatera Utara 20212.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian dimulai pada bulan November tahun 2024 sampai dengan Februari 2025. Dengan Jadwal dan waktu penelitian sebagai berikut:

Tabel 3.5
Jadwal Dan Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Des 2025				Jan 2026				Feb 2026				Maret 2026				April 2026			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Riset	■	■	■	■																
2	Penyusunan Proposal					■	■	■	■												
3	Seminar Proposal									■											
4	Pengumpulan Data									■	■										
5	Analisis Data													■	■						
6	Menyusun Laporan													■	■	■	■				
7	Sidang Meja Hijau																			■	

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Sugiyono (2023) menjelaskan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Secara umum, populasi adalah konsep yang penting dalam berbagai disiplin ilmu, termasuk penelitian, statistik, dan biologi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank SUMUT Kantor Pusat yang berjumlah 502 orang karyawan dengan keterangan sebagai berikut:

Tabel 3.6
Karyawan PT Bank SUMUT Kantor Pusat Medan

Divisi	Jumlah Karyawan
Divisi Akuntansi & Keuangan	25
Divisi Credit Review	15
Divisi Dana dan Jasa	28
Divisi Kepatuhan	18
Divisi Kredit	16
Divisi Manajemen Risiko	14
Divisi Operasional	67
Divisi Pengawasan	28
Divisi Penyelamatan Kredit	36
Divisi Ritel	27
Divisi Strategi dan Transformasi	25
Divisi Sumber Daya Manusia	49
Divisi Teknologi Informasi	24
Divisi Tresuri	14
Divisi Umum	28
Project Corporate Culture	1
Project Digital Banking	1
Sekretariat Perusahaan	43
UKK APU-PPT	8
Unit Strategi Anti Fraud	6
Unit Usaha Syariah	29

Total Karyawan Keseluruhan	502
-----------------------------------	------------

Sumber: Data diolah (2025)

3.4.2 Sampel

Sugiyono (2023) menjelaskan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pada penelitian ini, jenis sampel yang digunakan adalah *nonprobability sampling*. Menurut Sugiyono (2023) pengertian *nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau celah bagi, setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode sampel slovin yang bertujuan untuk penarikan sampel, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan dan perhitungannya pun tidak memerlukan tabel jumlah sampel. Metode slovin dapat dihitung dengan rumus:

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

Keterangan:

n = Jumlah Sampel (responden dalam penelitian)
 N = Jumlah Populasi
 e = error margin (5%)

Berdasarkan rumus slovin diatas maka dapat diukur besarnya sampel pada penelitian ini sebagai berikut:

$$n = \frac{502}{1 + (502 \cdot (5\%)^2)}$$

$$n = 222,61$$

Maka jumlah sampel yang dipilih pada penelitian ini adalah 222,61 yang dibulatkan menjadi 223 responden.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah cara yang dilakukan untuk mengumpulkan dan menganalisis data. Beberapa metode dalam pengumpulan data pada penelitian ini yaitu:

1. Kuesioner

Kuesioner adalah cara pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan kepada responden tentang variabel-variabel dalam penelitian. Metode ini digunakan untuk menyingkap identitas penelitian dan untuk mengungkap variabel-variabel dalam penelitian.

2. Wawancara

Wawancara (interview) yaitu melakukan tanya jawab secara langsung kepada responden yaitu kepada karyawan Bank SUMUT Kantor Pusat mengenai informasi atau keterangan yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

3. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen yang diperoleh dari buku-buku, tulisan ilmiah, majalah, dan internet yang memiliki relevansi dengan penelitian.

3.6 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis dan sumber data penelitian adalah asal-usul data yang digunakan dalam penelitian, yang dapat berupa individu, kelompok, dokumen, atau fenomena tertentu.

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil dari wawancara atau hasil pengisian

kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dengan pihak terkait pada karyawan Bank SUMUT Kantor Pusat melalui kuesioner yang diberikan kepada responden dengan mengajukan sejumlah pertanyaan.

2. Data Sekunder

Data sekunder (*secondary data*) adalah sumber data yang digunakan untuk melengkapi data-data yang telah ada dari data primer atau penelitian sebelumnya. Pada penelitian ini, data sekunder yang digunakan penulis diperoleh dari penelitian terdahulu, seperti buku, jurnal, artikel dan sejenisnya.

3.7 Skala Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan skala interval, skala yang memiliki satuan nominal dan ordinal serta menangkap informasi tentang perbedaan kuantitas suatu konsep dari satu pengamatan ke pengamatan berikutnya. Setiap jawaban responden memiliki skor. Nantinya akan diperoleh nilai rata-rata dari skor tersebut. Nilai rata-rata yang diperoleh akan disesuaikan dengan *range score* yang telah dihitung untuk mengetahui keterangan dari butir pernyataan. *Range score* yang telah dihitung dapat dilihat pada Tabel 3.2 sebagai berikut:

Tabel 3.7
Skala Pengukuran Interval

No	Range Score	Pernyataan
1	1,00 – 1,79	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	1,80 – 2,59	Tidak Setuju (TS)
3	2,60 – 3,39	Kurang Setuju (KS)
4	3,40 – 4,19	Setuju (S)
5	4,20 – 5,00	Sangat Setuju (SS)

Sumber: Sugiyono (2023)

3.8 Metode Analisis dan Uji Hipotesis

3.8.1 Analisis Deskripsi

Sugiyono (2023) menjelaskan bahwa analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Adapun yang termasuk di dalam analisis deskriptif yaitu:

a. **Karakteristik Responden**

Karakteristik responden dalam penelitian ini dibagi menjadi lima karakter, yaitu karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, karakteristik responden berdasarkan usia, pendidikan, status, dan lain sebagainya.

b. **Distribusi Jawaban Responden**

Analisis distribusi jawaban responden dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden, khususnya variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

c. **Mean, Median, dan Modus**

Mean adalah teknik penjelasan kelompok yang didasarkan atas nilai rata-rata dari kelompok tersebut. Median adalah nilai yang letaknya di tengah dari data yang telah diurutkan dari nilai terkecil sampai terbesar. Modus adalah data yang paling sering muncul atau yang memiliki frekuensi terbanyak.

3.9 Uji Instrumen Penelitian

3.9.1 Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2023) validitas adalah menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur dan terdiri atas variabel eksternal dan variabel internal. Uji validitas dilakukan kepada 30 orang diluar

responden penelitian yaitu pada karyawan Bank SUMUT Kantor Pusat. Uji validitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS dan untuk melihat validitas maka nilai *Corrected Item-Total Correlation* dibandingkan dengan tabel r dimana untuk jumlah sampel 30 maka nilai r_{tabel} sebesar 0,361.

Untuk itu nilai r_{hitung} pada *Corrected Item-Total Correlation* dibandingkan dengan tabel r (0,361), jika nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari 0,361, maka butir dinyatakan valid, dan begitu juga sebaliknya (Sugiyono, 2023).

3.9.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2023), reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Menurut Situmorang (2023) *cronbach alpha* (α) dirancang sebagai ukuran konsistensi internal yaitu apakah semua item dalam instrumen mengukur hal yang sama dengan memberikan aturan praktis yang berlaku untuk *reliability* dimana (α) > 0,9 (*excellent*), (α) > 0,8 (*good*), (α) > 0,7 (*acceptable*), (α) > 0,6 (*questionable*), (α) > 0,5 (*unacceptable*). Uji reabilitas dilakukan kepada 30 orang diluar responden penelitian yaitu pada karyawan Bank SUMUT Kantor Pusat.

3.10 Analisis PLS-SEM

Model analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan *software* SmartPLS versi 4.1.1.8 SEM merupakan teknik analisis multivariat yang digunakan untuk membangun dan menguji model statistik. Penyebutan variabel dependen dan independen dalam SEM menjadi variabel endogen dan eksogen, serta dapat melakukan analisis jalur (*path*).

Menurut Muhson (2022) kelebihan software SmartPLS terdiri dari:

1. Berguna untuk menguji hubungan antara variabel.

2. Pendekatan SmartPLS tidak mendasar pada berbagai asumsi.
3. Jumlah sampel yang dibutuhkan relatif kecil.
4. Data dalam analisis tidak harus berdistribusi normal karena SmartPLS menggunakan metode bootstrapping atau penggandaan secara acak.
5. Mampu menguji model SEM formatif dan refleksi dengan skala pengukuran indikator berbeda dalam satu model Analisis SEM-PLS biasanya terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau biasa disebut *outer model* dan model structural atau biasanya disebut *inner model*.

3.10.1 Model Pengukuran atau Outer Model

Model pengukuran atau outer model terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas.

1. *Convergent Validity*

Convergent validity digunakan untuk mengevaluasi keabsahan setiap indikator konstruk dalam penelitian. Pengujian ini dapat dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* untuk setiap indikator konstruk. *Rule of thumb* untuk *loading factor* yang biasa digunakan untuk mengukur *convergent validity* yaitu $> 0,5$ tetapi akan lebih baik lagi jika *loading factor* $> 0,7$ (Abdillah dan Jogiyanto, 2019). Nilai *average variance inflation factor* (AVE) harus $> 0,5$.

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity berguna untuk memastikan hasil dari *convergent validity*. *Discriminant validity* terjadi ketika dua instrumen yang mengukur konstruk berbeda tidak menunjukkan korelasi yang signifikan antara skornya. Metode yang digunakan yaitu *cross loading* dan membandingkan akar AVE. *Rule of thumb* untuk *cross loading* $> 0,7$ dalam satu variabel. *Rule of thumb*

untuk akar AVE $> 0,5$ tetapi jika tidak tercapai tetap dapat digunakan karena hasil convergent validity sudah diperoleh hasil yang valid. Akar AVE digunakan untuk membandingkan setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lain dalam model (Abdillah dan Jogiyanto, 2021).

Tabel 3.8
Parameter Uji Validitas dalam Model Pengukuran PLS

Uji Validitas	Parameter	Rule of Thumb
Konvergen	<i>Loading Factor</i>	$> 0,7$
	<i>Average Variance Extracted</i>	$> 0,5$
Diskriminan	Akar AVE dan korelasi variabel laten	Akar AVE $>$ korelasi variabel laten
	Cross loading	$> 0,7$ dalam satu variabel

Uji reliabilitas digunakan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Uji reliabilitas dalam PLS menggunakan dua metode yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability* (Abdillah dan Jogiyanto, 2021).

3. *Composite Reliability*

Composite reliability digunakan untuk mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk dan dinilai lebih baik dalam mengestimasi internal.

Rule of thumb untuk *composite reliability* yaitu $> 0,6$ (Abdillah dan Jogiyanto, 2019).

4. *Cronbach's Alpha*

Cronbach's alpha digunakan untuk mengukur tingkat reliabilitas suatu konstruk dan memastikan bahwa nilai reliabilitas komposit mencapai batas bawah yang diinginkan. *Rule of thumb* untuk *cronbach's alpha* yaitu $> 0,7$ (Abdillah dan Jogiyanto, 2021).

3.10.2 Model Struktural atau *Inner Model*

Model struktural adalah model yang melibatkan variabel laten dan melihat sejauh mana pengaruh antarvariabel laten dengan menggunakan perhitungan *bootstrapping* untuk mengestimasi koefisien jalur. Analisa pada model struktural ini adalah sebagai berikut:

1. R_{Square} (R^2)

R_{Square} merupakan nilai koefisien determinasi pada variabel dependen. Nilai ini bertujuan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil nilai R_{Square} di atas 0,67 dapat dikategorikan kuat. Nilai R_{Square} 0,33 – 0,67 dapat dikategorikan sedang, sedangkan nilai dibawah 0,33 dapat dikategorikan lemah (Abdillah dan Jogiyanto, 2021).

2. Q_{Square} (Q^2)

Predictive relevance atau Q_{Square} merupakan suatu uji yang dilakukan untuk mengetahui seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan. Nilai $Q^2 > 0$ maka dapat dikatakan memiliki nilai observasi yang baik dan variabel layak untuk digunakan, sedangkan jika nilai $Q^2 < 0$ maka dapat dikatakan nilai observasi tidak baik dan variabel tidak layak untuk digunakan.

3.11 Uji Hipotesis

Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2021) pengujian hipotesis dilakukan untuk melihat diterima atau tidaknya hipotesis yang diajukan. Dapat dilihat dari nilai T_{hitung} dibandingkan dengan T_{tabel} . Apabila nilai $T_{\text{hitung}} > T_{\text{tabel}}$ maka ada pengaruh antar variabel, sebaliknya apabila nilai $T_{\text{hitung}} < T_{\text{tabel}}$ maka tidak ada pengaruh. Dapat dilihat juga menggunakan nilai P_{values} . Nilai $P_{\text{values}} < 0,05$ maka signifikan, begitupun sebaliknya jika nilai $P_{\text{values}} > 0,05$ maka tidak signifikan.

Selanjutnya dapat dilihat pada nilai sampel asli yang menunjukkan jenis hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Jika bernilai positif maka pengaruhnya bersifat searah, begitupun sebaliknya jika bernilai negatif maka pengaruhnya bersifat berlawanan arah.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif

Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari delapan pernyataan untuk variabel *work-life balance* (X_1), sembilan pernyataan untuk variabel kompetensi (X_2), sepuluh pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (Z), dan delapan pernyataan untuk variabel kinerja karyawan (Y). Angket disebarakan kepada 223 karyawan pada PT Bank SUMUT Kantor Pusat Medan yang diukur dengan skala interval dengan skor tertinggi 5 dan skor terendah 1, dan kemudian diolah menggunakan Smart-PLS dengan pembagian sampel sebagai berikut:

Tabel 4.1
Jumlah Sampel

Divisi	Perhitungan	Jumlah
Divisi Akuntansi & Keuangan	$(25/502)*223$	11
Divisi Credit Review	$(15/502)*223$	7
Divisi Dana dan Jasa	$(28/502)*223$	12
Divisi Kepatuhan	$(18/502)*223$	8
Divisi Kredit	$(16/502)*223$	7
Divisi Manajemen Risiko	$(14/502)*223$	6
Divisi Operasional	$(67/502)*223$	30
Divisi Pengawasan	$(28/502)*223$	12
Divisi Penyelamatan Kredit	$(36/502)*223$	16
Divisi Ritel	$(27/502)*223$	12
Divisi Strategi dan Transformasi	$(25/502)*223$	11
Divisi Sumber Daya Manusia	$(49/502)*223$	22
Divisi Teknologi Informasi	$(24/502)*223$	11
Divisi Tresuri	$(14/502)*223$	6

Divisi Umum	$(28/502)*223$	12
Project Corporate Culture	$(1/502)*223$	0

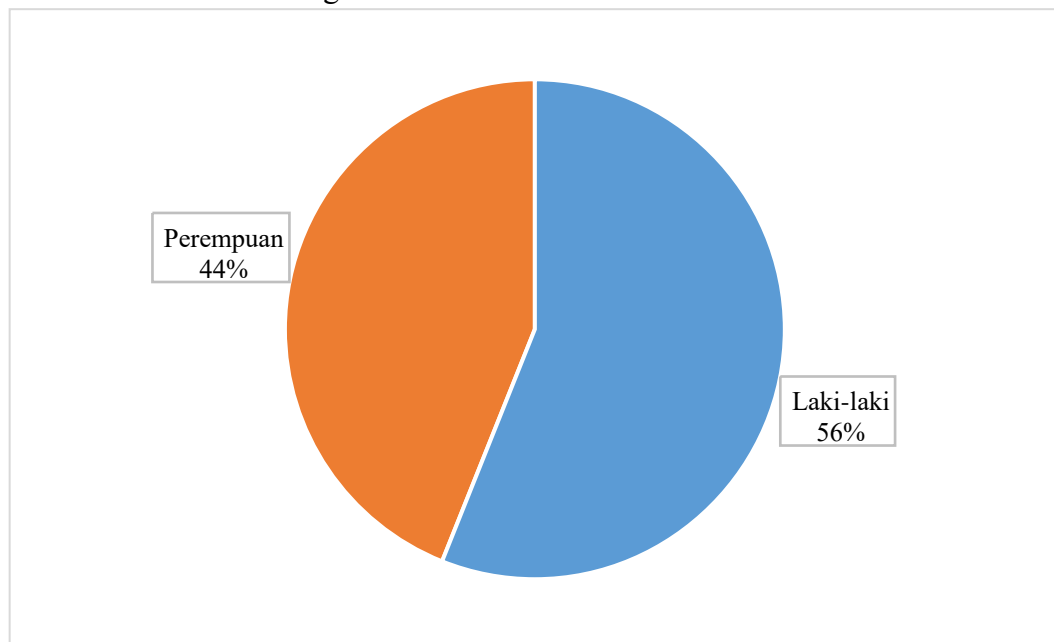
64

Divisi	Perhitungan	Jumlah
Project Digital Banking	$(1/502)*223$	0
Sekretariat Perusahaan	$(43/502)*223$	19
UKK APU-PPT	$(8/502)*223$	4
Unit Strategi Anti Fraud	$(6/502)*223$	3
Unit Usaha Syariah	$(29/502)*223$	13
Jumlah Sampel		223

4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada Bank SUMUT

Kantor Pusat adalah sebagai berikut:



Sumber: Data diolah (2026)

Gambar 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

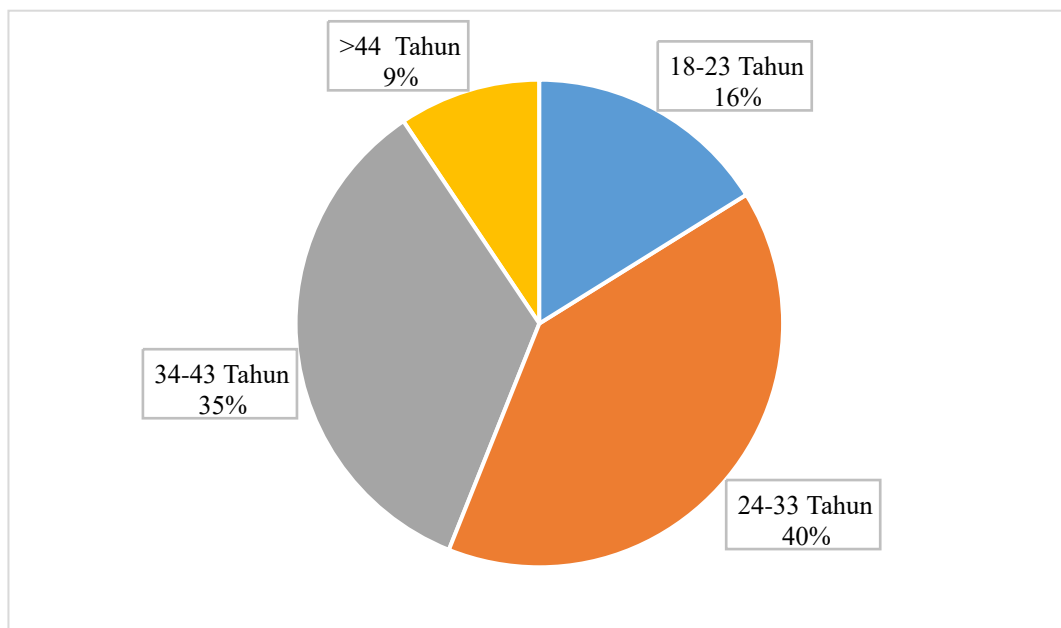
Berdasarkan Gambar 4.1 diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin laki-laki adalah sebanyak 125 responden (56%) dan responden yang berjenis kelamin perempuan adalah sebanyak 98 responden (44%). Hal ini menunjukkan bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki

lebih dominan dibandingkan responden dengan jenis kelamin perempuan. Dominasi karyawan laki-laki di Bank SUMUT Kantor Pusat Medan umumnya dipengaruhi oleh

karakteristik operasional kantor pusat yang menuntut mobilitas tinggi untuk pengawasan cabang, serta kebutuhan teknis di divisi strategis seperti IT dan keamanan.

4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia pada Bank SUMUT Kantor Pusat adalah sebagai berikut:



Sumber: Datadiolah(2026)

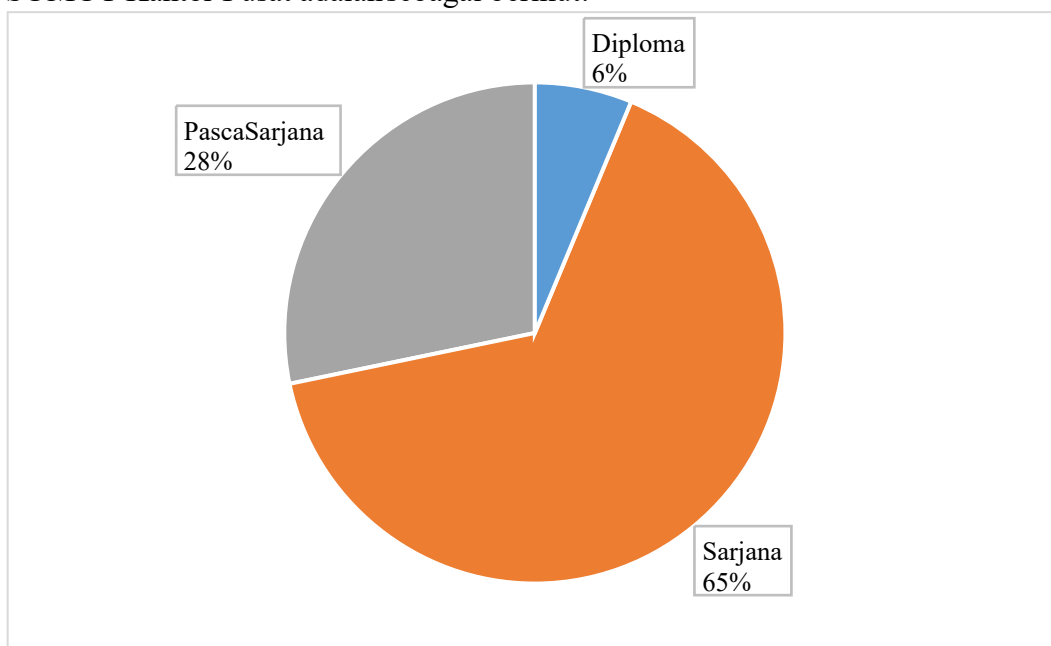
Gambar 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan Gambar 4.2 diketahui bahwa karakteristik responden dengan usia 18-23 tahun berjumlah sebanyak 36 responden (16%), usia 24-33 tahun berjumlah 89 responden (40%), usia 34-43 tahun berjumlah 77 responden (35%), dan usia > 44 tahun berjumlah 21 responden (9%). Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa responden terbanyak pada penelitian ini adalah karyawan dengan

usia 24-33 tahun. Dominasi karyawan pada rentang usia 24–33 tahun di Bank SUMUT Kantor Pusat Medan mencerminkan upaya strategis perusahaan dalam melakukan percepatan regenerasi dan adaptasi terhadap transformasi perbankan digital. Kelompok usia ini, yang umumnya merupakan *digital natives*, direkrut secara masif melalui program pengembangan seperti *Officer Development Program* (ODP) karena memiliki kemampuan teknis yang relevan serta energi fisik yang prima untuk menangani beban kerja tinggi di kantor pusat.

4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan pada Bank SUMUT Kantor Pusat adalah sebagai berikut:



Sumber: Data diolah (2026)

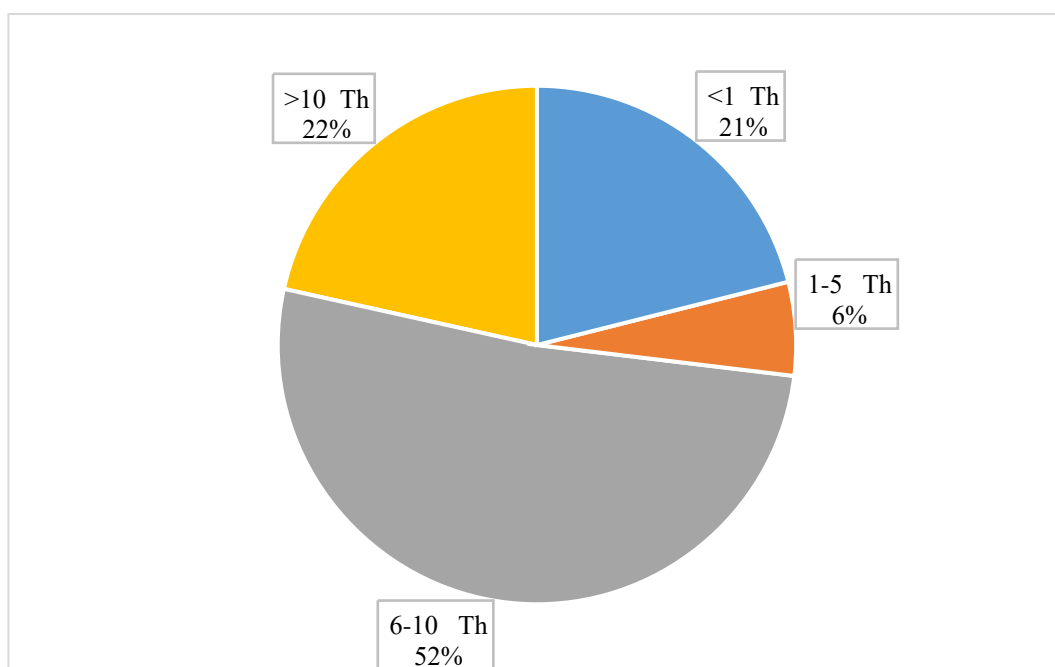
Gambar 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan Gambar 4.3 diketahui bahwa karakteristik responden dengan tingkat pendidikan Diploma berjumlah sebanyak 14 responden (6%), responden dengan tingkat pendidikan Sarjana berjumlah sebanyak 146 responden (66%), dan responden dengan tingkat pendidikan Pasca Sarjana berjumlah sebanyak 63

responden (28%) Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa responden terbanyak pada penelitian ini adalah karyawan dengan tingkat pendidikan Sarjana. Dominasi karyawan berpendidikan Sarjana (S1) di Bank SUMUT Kantor Pusat Medan merupakan konsekuensi logis dari standarisasi kualifikasi industri perbankan yang memerlukan kompetensi analitis dan teknis tingkat tinggi.

4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja pada Bank SUMUT Kantor Pusat adalah sebagai berikut:



Sumber: Data diolah (2026)

Gambar 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan Gambar 4.4 diketahui bahwa karakteristik responden dengan masa kerja dibawah 1 Tahun berjumlah sebanyak 47 responden (21%), responden dengan masa kerja 1-5 Tahun berjumlah sebanyak 13 responden (6%), responden dengan masa kerja 6-10 Tahun berjumlah sebanyak 115 responden (52%), dan responden dengan masa kerja diatas 10 Tahun berjumlah sebanyak 48 responden (21.52%). Dominasi karyawan dengan masa kerja 6 hingga 10 tahun sebesar 52%

di PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan mencerminkan stabilitas organisasi yang kuat melalui kepemilikan modal manusia yang matang secara kompetensi dan pengalaman operasional. Kelompok ini berada pada fase produktivitas optimal yang berperan strategis sebagai jembatan transfer pengetahuan antara karyawan senior dan junior, sekaligus meminimalkan risiko kesalahan kerja melalui pemahaman mendalam terhadap prosedur perbankan. Tingginya persentase pada kategori ini juga mengindikasikan tingkat loyalitas dan keterikatan karyawan yang positif, yang secara langsung berkontribusi pada efisiensi operasional serta penguatan kepercayaan nasabah melalui kualitas layanan yang konsisten dan profesional.

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Penelitian

Responden atau subyek penelitian, merupakan pihak-pihak yang dijadikan sampel dalam sebuah penelitian. Responden memiliki karakteristik subyek yang diperlukan. Subyek penelitian/responden berperan untuk memberikan informasi atau tanggapan terkait data yang dibutuhkan oleh peneliti. Deskripsi jawaban responden menggambarkan bagaimana distribusi jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner.

1. Distribusi Jawaban Responden *Work-Life Balance* (X_1)

Work-life balance adalah sebuah kondisi di mana seorang individu mampu membagi waktu, energi, dan fokus secara seimbang antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi di luar kantor. Adapun hasil jawaban responden terhadap variabel *work-life balance* pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Distribusi Jawaban Responden *Work-Life Balance* (X_1)

Pertanyaan		STS	TS	KS	S	SS	Mean
Saya dapat membagi waktu antara pekerjaan dengan kehidupan keluarga	f	8	63	28	53	71	3.520
	%	3.6	28.3	12.3	23.8	31.8	
Saya mempunyai waktu untuk melakukan hobi di tengah padatnya waktu kerja	f	12	56	39	33	83	3.533
	%	5.4	25.1	17.5	14.8	37.2	
Saya dapat memisahkan antara masalah pribadi dengan urusan pekerjaan saat bekerja	f	8	60	37	46	72	3.511
	%	3.6	26.9	16.6	20.6	32.3	
Saya dapat mengendalikan emosi karena permasalahan pribadi sehingga pekerjaan tidak terganggu	f	8	63	35	42	75	3.506
	%	3.6	28.3	15.7	18.8	33.6	
Keluarga saya memberikan semangat untuk bekerja	f	6	71	24	57	65	3.466
	%	2.7	31.8	10.8	25.6	29.1	
Kinerja saya meningkat ketika memiliki waktu untuk melakukan hobi	f	4	67	33	61	58	3.457
	%	1.8	30.0	14.8	27.4	26.0	
Pekerjaan saya saat ini meningkatkan kualitas hidup	f	2	76	33	49	63	3.426
	%	0.9	34.1	14.8	22.0	28.3	
Pekerjaan saya saat ini membuat pola pikir menjadi lebih positif	f	2	66	35	51	69	3.533
	%	0.9	29.6	15.7	22.9	30.9	

Sumber: Hasil Penelitian, 2026 (data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.2 diketahui distribusi jawaban untuk variabel keseimbangan kehidupan kerja yang disebarkan pada 223 responden ditemukan penjelasan sebagai berikut:

1. Pernyataan “Saya dapat membagi waktu antara pekerjaan dengan kehidupan keluarga”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,520.
2. Pernyataan “Saya mempunyai waktu untuk melakukan hobi ditengah padatnya waktu kerja”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,533.

3. Pernyataan “Saya dapat memisahkan antara masalah pribadi dengan urusan pekerjaan saat bekerja”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,511.
4. Pernyataan “Saya dapat mengendalikan emosi karena permasalahan pribadi sehingga pekerjaan tidak terganggu”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,506.
5. Pernyataan “Keluarga saya memberikan semangat untuk bekerja”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,466.
6. Pernyataan “Kinerja saya meningkat ketika memiliki waktu untuk melakukan hobi”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,457.
7. Pernyataan “Pekerjaan saya saat ini meningkatkan kualitas hidup”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,426.
8. Pernyataan “Pekerjaan saya saat ini membuat pola pikir menjadi lebih positif”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,533.

2. Distribusi Jawaban Responden Terhadap Kompetensi (X₂)

Kompetensi adalah kombinasi antara keterampilan (*skills*), pengetahuan (*knowledge*), dan sikap kerja (*attitude*) yang dimiliki seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan efektif dan efisien sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi. Adapun hasil jawaban responden terhadap variabel kompetensi pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kompetensi

Pertanyaan		STS	TS	KS	S	SS	Mean
Saya memahami pengetahuan dibidang yang saya kerjakan di tempat saya bekerja	f	4	70	41	33	75	3.470
	%	1.8	31.4	18.4	14.8	33.6	

Saya memahami prosedur pekerjaan di tempat saya bekerja	f	10	58	42	47	66	3.452
	%	4.5	26.0	18.8	21.1	29.6	
Pertanyaan		STS	TS	KS	S	SS	Mean
Saya memahami teknik penyelesaian masalah pada pekerjaan saya saat ini	f	6	70	28	58	61	3.439
	%	2.7	31.4	12.6	26.0	27.4	
Saya memiliki keterampilan dalam berkomunikasi dengan baik	f	2	73	33	39	76	3.511
	%	0.9	32.7	14.8	17.5	34.1	
Saya memiliki keterampilan dalam memilih metode kerja yang lebih efektif	f	9	61	48	36	69	3.426
	%	4.0	27.4	21.5	16.1	30.9	
Saya memiliki keterampilan dalam memilih metode kerja yang lebih efisien	f	9	64	26	48	76	3.529
	%	4.0	28.7	11.7	21.5	34.1	
Saya bekerja dengan disiplin saat di tempat saya bekerja	f	6	64	40	42	71	3.484
	%	2.7	28.7	17.9	18.8	31.8	
Saya memiliki semangat kerja yang tinggi di tempat saya bekerja	f	6	64	31	46	76	3.547
	%	2.7	28.7	13.9	20.6	34.1	
Saya bekerja dengan jujur saat di tempat saya bekerja	f	0	70	20	51	82	3.650
	%	0	31.4	9.0	22.9	36.8	

Sumber: Hasil Penelitian, 2026 (data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.3 distribusi jawaban untuk variabel kompetensi yang disebarkan pada 223 responden dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Pernyataan “Saya memahami pengetahuan dibidang yang saya kerjakan di tempat saya bekerja”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,470.
2. Pernyataan “Saya memahami prosedur pekerjaan di tempat saya bekerja”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,452.
3. Pernyataan “Saya memahami teknik penyelesaian masalah pada pekerjaan saya saat ini”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,439.

4. Pernyataan “Saya memiliki keterampilan dalam berkomunikasi dengan baik”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,511.
5. Pernyataan “Saya memiliki keterampilan dalam memilih metode kerja yang lebih efektif”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,426.
6. Pernyataan “Saya memiliki keterampilan dalam memilih metode kerja yang lebih efisien”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,529.
7. Pernyataan “Saya bekerja dengan disiplin saat di tempat saya bekerja”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,484.
8. Pernyataan “Saya memiliki semangat kerja yang tinggi di tempat saya bekerja”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,547.
9. Pernyataan “Saya bekerja dengan jujur saat di tempat saya bekerja”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,650.

3. Distribusi Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Adapun hasil jawaban responden terhadap variabel kepuasan kerja pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4
Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Pertanyaan		STS	TS	KS	S	SS	Mean
Saya merasa puas dengan posisi pekerjaan saat ini	f	0	71	38	38	76	3.533
	%	0	31.8	17.0	17.0	34.1	
Pekerjaan yang saya lakukan saat	f	11	62	33	34	83	3.520

ini sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemampuan dan keahlian yang dimiliki	%	4.9	27.8	14.8	15.2	37.2	
Saya merasa puas di perusahaan ini karena memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan	f	0	69	44	33	77	3.529
	%	0	30.9	19.7	14.8	34.5	
Pertanyaan		STS	TS	KS	S	SS	Mean
Pimpinan dapat memberikan pengarahan yang mudah dipahami	f	0	69	23	48	83	3.650
	%	0	30.9	10.3	21.5	37.2	
Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena memiliki rekan kerja yang saling menghormati	f	13	56	29	27	98	3.632
	%	5.8	25.1	13.0	12.1	43.9	
Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena memiliki rekan kerja yang bisa diajak bekerja sama	f	17	55	21	49	81	3.547
	%	7.6	24.7	9.4	22.0	36.3	
Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena diberikan pelatihan-pelatihan untuk pengembangan karir	f	17	55	27	33	91	3.565
	%	7.6	24.7	12.1	14.8	40.8	
Perusahaan memberikan kesempatan seluas- luasnya bagi setiap karyawan yang berprestasi untuk dapat naik jabatan	f	13	61	28	38	83	3.524
	%	5.8	27.4	12.6	17.0	37.2	
Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan saat ini	f	2	72	36	30	83	3.538
	%	0.9	32.3	16.1	13.5	37.2	
Saya merasa puas bekerja karena diberikan tunjangan kinerja yang sesuai	f	0	69	26	47	81	3.627
	%	0	30.9	11.7	21.1	36.3	

Sumber: Hasil Penelitian, 2026 (data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.4 diketahui distribusi jawaban untuk variabel kepuasan kerja yang disebarkan pada 223 responden ditemukan penjelasan sebagai berikut:

1. Pernyataan “Saya merasa puas dengan posisi pekerjaan saat ini”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,533.

2. Pernyataan “Pekerjaan yang saya lakukan saat ini sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemampuan dan keahlian yang dimiliki”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,520.
3. Pernyataan “Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,529.
4. Pernyataan “Pimpinan dapat memberikan pengarahan yang mudah dipahami”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,650.
5. Pernyataan “Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena memiliki rekan kerja yang saling menghormati”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,632
6. Pernyataan “Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena memiliki rekan kerja yang bisa diajak bekerja sama”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,547.
7. Pernyataan “Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena diberikan pelatihan-pelatihan untuk pengembangan karir”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,565.
8. Pernyataan “Perusahaan memberikan kesempatan seluas- luasnya bagi setiap karyawan yang berprestasi untuk dapat naik jabatan”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,565.
9. Pernyataan “Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan saat ini”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,538.
10. Pernyataan “Saya merasa puas bekerja karena diberikan tunjangan kinerja yang sesuai”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,627.

4. Distribusi Jawaban Responden Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Adapun hasil jawaban responden terhadap variabel kinerja karyawan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5
Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Pertanyaan		STS	TS	KS	S	SS	Mean
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan	f	4	65	18	51	85	3.663
	%	1.8	29.1	8.1	22.9	38.1	
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa kesalahan	f	4	68	29	49	73	3.533
	%	1.8	30.5	13.0	22.0	32.7	
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	f	0	80	32	36	75	3.475
	%	0	35.9	14.3	16.1	33.6	
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target kerja yang diberikan	f	0	82	15	53	73	3.524
	%	0	36.8	6.7	23.8	32.7	
Saya mempunyai inisiatif melakukan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari pimpinan	f	2	72	23	67	59	3.488
	%	0.9	32.3	10.3	30.0	26.5	
Saya mampu mencari jalan keluar masalah pekerjaan secara mandiri	f	2	75	24	53	69	3.502
	%	0.9	33.6	10.8	23.8	30.9	
Saya mampu memberikan ide-ide yang orisinil	f	6	71	24	46	76	3.515
	%	2.7	31.8	10.8	20.6	34.1	
Saya mampu menghasilkan perencanaan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan	f	21	56	15	52	79	3.502
	%	9.4	25.1	6.7	23.3	35.4	

Sumber: Hasil Penelitian, 2026 (data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.5 diketahui distribusi jawaban untuk variabel kepuasan kerja yang disebarkan pada 223 responden ditemukan penjelasan sebagai berikut:

1. Pernyataan “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,663.
2. Pernyataan “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa kesalahan”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,533.

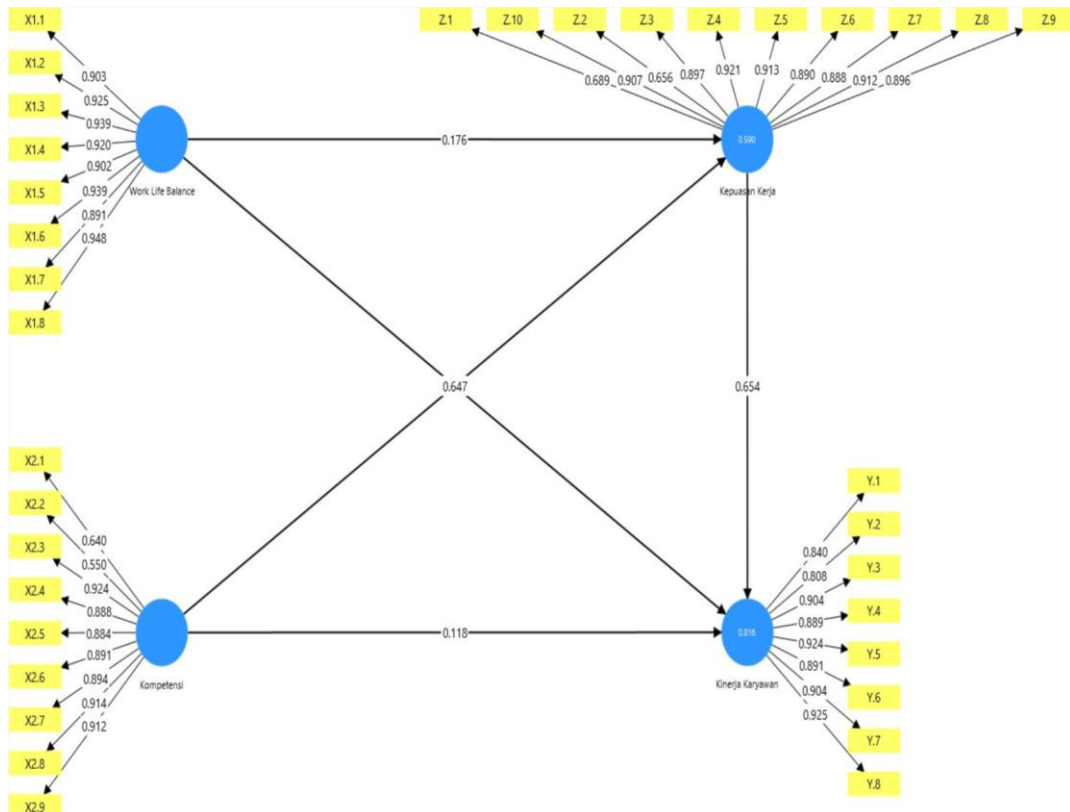
3. Pernyataan “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,475.
4. Pernyataan “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target kerja yang diberikan”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,524.
5. Pernyataan “Saya mempunyai inisiatif melakukan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari pimpinan”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,488.
6. Pernyataan “Saya mampu mencari jalan keluar masalah pekerjaan secara mandiri”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,502.
7. Pernyataan “Saya mampu memberikan ide-ide yang orisinal”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,515.
8. Pernyataan “Saya mampu menghasilkan perencanaan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan”, mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai mean sebesar 3,502.

4.3 Hasil Analisis Data

4.3.1 Analisis *Outer Model*

Model pertama dianalisis dengan menggunakan dasar acuan pada Gambar

4.2 berikut:



Sumber: Output PLS,(2026)

Gambar 4.5
Kerangka *Outer Model*

Gambar 4.5 menunjukkan analisis *first order* dilakukan pada setiap variabel penelitian. Hal ini dilakukan untuk melihat kesesuaian masing-masing indikator pada setiap dimensi yang menjadi acuan penurunan indikator penelitian. Apabila indikator dari setiap dimensi sudah reliabel dan tepat mengukur setiap dimensi, maka penelitian dapat lebih akurat memprediksi hubungan antar variabel yang terjadi.

4.3.1.1 *Convergent Validity*

Convergent validity digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternatif dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*nya. Jika nilai

outer loading lebih besar dari (0,4) maka suatu indikator adalah valid (Abdillah dan Jogiyanto, 2021). Berikut adalah nilai *outer loading* dari masingmasing indikator pada variabel penelitian:

Tabel4.6
Hasil Uji *Loading Factors*

	Work Life Balance	Kompetensi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
X1.1	0.903			
X1.2	0.925			
X1.3	0.939			
X1.4	0.920			
X1.5	0.902			
X1.6	0.939			
X1.7	0.891			
X1.8	0.948			
X2.1		0.640		
X2.2		0.550		
X2.3		0.924		
X2.4		0.888		
X2.5		0.884		
X2.6		0.891		
X2.7		0.894		
X2.8		0.914		
X2.9		0.912		
Y.1				0.840
Y.2				0.808

Y.3				0.904
Y.4				0.889
Y.5				0.924
Y.6				0.891
Y.7				0.904
Y.8				0.925
Z.1			0.689	
Z.10			0.907	
Z.2			0.656	
Z.3			0.897	
Z.4			0.921	
Z.5			0.913	
Z.6			0.890	
Z.7			0.888	
	Work Life Balance	Kompetensi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Z.8			0.912	
Z.9			0.896	

Sumber: Output PLS, (2026)

Pada Tabel 4.6 dapat dilihat bahwa semua indikator pada variabel memiliki nilai outer loading di atas 0,4. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut valid dan dapat dipercaya untuk mengukur variabelnya masing-masing. Dengan demikian, model penelitian ini telah memenuhi syarat validitas konvergen sehingga hasil analisis selanjutnya bisa lebih akurat dan dapat diandalkan (Ghozali, 2021).

4.3.1.2 *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan (*discriminant validity*) adalah konsep yang penting dalam penelitian, terutama dalam konteks analisis faktor dan model struktur persamaan. Validitas diskriminan mengacu pada kemampuan sebuah pengukuran untuk membedakan antar konsep yang berbeda, yang secara teoritis seharusnya berbeda. Disamping melihat indikator, *discriminant validity* juga dapat dilihat melalui nilai *average variance extracted* dengan batasan adalah 0,50 (Ghozali, 2021). Uji *discriminant validity* dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7
Hasil Uji *Average Variance Extracted*

	Average Variance Extracted (AVE)
Work Life Balance	0.848
Kompetensi	0.711
Kepuasan Kerja	0.743
Kinerja Karyawan	0.786

Sumber: Output PLS, (2026)

Pada Tabel 4.7 dapat dilihat bahwa seluruh nilai AVE > 0,5, yang berarti telah memenuhi syarat validitas berdasarkan *average variance extracted* (AVE).

4.3.1.3 *Composite Reliability*

Reliabilitas adalah mengukur apakah jawaban responden konsisten tidak acak. *composite reliability* adalah indeks yang menunjukkan sejauh tingkat reliabilitas instrument dianggap konsisten (*reliable*). Data yang memiliki *composite reliability* > 0.7 dianggap konsisten (Ghozali, 2021). Hasil uji *composite reliability* dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8
Pengujian Reliabilitas Berdasarkan *Composite Reliability*

	Composite Reliability

Work Life Balance	0.975
Kompetensi	0.947
Kepuasan Kerja	0.960
Kinerja Karyawan	0.961

Sumber: Output PLS, (2026)

Pada Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa seluruh nilai *composite reliability* > 0,7, yang berarti telah memenuhi syarat reliabilitas berdasarkan *composite reliability*.

4.3.1.4 Cronbach's Alpha

Uji reliabilitas dengan *composite reliability* di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach's alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi *cronbach's alpha* apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0,7 (Ghozali, 2023). Hasil uji *cronbach's alpha* dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9
Pengujian Reliabilitas Berdasarkan Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha
Work Life Balance	0.974
Kompetensi	0.945
Kepuasan Kerja	0.960
Kinerja Karyawan	0.961

Sumber: Output PLS, (2026)

Berdasarkan Tabel 4.9 diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* dari masing-masing variabel penelitian > 0,7. Dengan demikian instrumen variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai *cronbach's alpha* dan dianggap konsisten.

4.3.1.5 Uji R²

Uji R_{square} atau uji koefisien determinasi adalah ukuran statistik yang menunjukkan seberapa besar variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh

variabel independen dalam sebuah model regresi. Nilainya berkisar antara 0 dan 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan model yang lebih baik dalam

menjelaskan variasi data. Nilai R pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel

berikut:

Tabel 4.10
Hasil Uji R_{Square}

	R-square	R-square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.590	0.586
Kinerja Karyawan	0.816	0.814

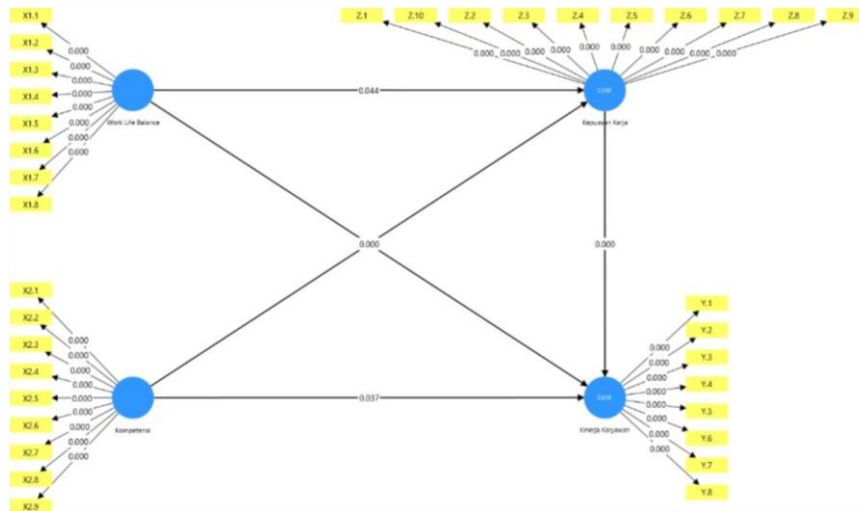
Sumber: Output PLS, (2026)

Berdasarkan Tabel 4.10 diketahui bahwa:

1. Nilai R_{Square} untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,590, hal ini berarti besarnya persentase pengaruh *work-life balance* dan kompetensi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 59,0% dan sisanya sebesar 41,0% dijelaskan oleh variabel lain.
2. Nilai R_{Square} untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0,816, hal ini berarti besarnya persentase pengaruh *work-life balance*, kompetensi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 81,6% dan sisanya sebesar 18,4% yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.3.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis *inner model* pada model struktural dengan variabel mediasi dilakukan dengan melihat pengaruh antar variabel secara langsung, tidak langsung, serta pengaruh total. Pengujian dilakukan dengan *t-test*, dimana diperoleh *p-value* $\leq 0,05$ (*alpha* 5%), maka disimpulkan signifikan dan juga sebaliknya.



Sumber: Output PLS,(2026)

Gambar 4.6
Kerangka Inner Model

Inner model merupakan model struktural yang digunakan untuk memprediksi hubungan sebab akibat antar variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. Pengaruh langsung adalah besarnya pengaruh yang terjadi secara langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengaruh tidak langsung adalah besarnya pengaruh yang terjadi secara tidak langsung, melainkan melalui mediasi dari variabel mediator. Pengaruh total adalah jumlah dari pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

4.3.2.1 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Uji pengaruh langsung (*direct effect*) adalah hasil yang menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antara satu variabel independen (eksogen) terhadap satu variabel dependen (endogen) tanpa melalui variabel perantara (mediasi). Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji T-statistics (t-test) dengan tingkat signifikansi 5%. Hasil algoritma Smart PLS dalam menilai *path coefficient* secara langsung diberikan pada Tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11
Hasil Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Work Life Balance > Kepuasan Kerja	0.176	0.182	0.088	2.014	0.044
Work Life Balance > Kinerja Karyawan	0.229	0.230	0.052	4.417	0.000
Kompetensi > Kepuasan Kerja	0.647	0.642	0.079	8.170	0.000
Kompetensi > Kinerja Karyawan	0.118	0.120	0.057	2.085	0.037
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.654	0.651	0.064	10.192	0.000

Sumber: Output PLS, (2026)

Berdasarkan hasil Tabel 4.11 maka diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Diketahui bahwa pengaruh antara *work-life balance* terhadap kepuasan kerja adalah ($p_{values} 0,044 < 0,05$) dan ($t_{statistic} 2,014 > 1,66$) dan juga nilai koefisien sebesar 0,176 yang artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *work-life balance* terhadap kepuasan kerja.
2. Diketahui bahwa pengaruh antara *work-life balance* terhadap kinerja karyawan adalah ($p_{values} 0,000 < 0,05$) dan ($t_{statistic} 4,417 > 1,66$) dan juga nilai koefisien sebesar 0,229 yang artinya terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara positif dan signifikan antara *work-life balance* terhadap kinerja karyawan.
3. Diketahui bahwa pengaruh antara kompetensi terhadap kepuasan kerja adalah ($p_{values} 0,000 < 0,05$) dan ($t_{statistic} 8,170 > 1,66$) dan juga nilai koefisien sebesar 0,647 yang artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kepuasan kerja.
4. Diketahui bahwa pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah ($p_{values} 0,037 < 0,05$) dan ($t_{statistic} 2,085 > 1,66$) dan juga nilai koefisien

sebesar 0,118 yang artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan.

5. Diketahui bahwa pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah ($p_{values} 0,000 < 0,05$) dan ($t_{statistic} 10,192 > 1,66$) dan juga nilai koefisien sebesar 0,654 yang artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

4.3.2.2 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tahap berikutnya dilakukan pengujian secara tidak langsung. Pengaruh tidak langsung adalah dampak suatu variabel terhadap variabel lain yang dimediasi atau melalui perantara variabel lain, bukan secara langsung. Hasil uji pengaruh tidak langsung dapat diketahui melalui Tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.12
Hasil Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Work Life Balance > Kepuasan Kerja > Kinerja Karyawan	0.115	0.119	0.058	2.004	0.045
Kompetensi > Kepuasan Kerja > Kinerja Karyawan	0.423	0.419	0.070	6.038	0.000

Sumber: Output PLS, (2026)

Berdasarkan Tabel 4.12 hasil pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diketahui bahwa pengaruh tidak langsung *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah 0,115 dengan nilai $p_{value} 0,045 < 0,05$ dan $t_{statistic} 2,004 > t_{hitung} 1,66$. Maka dapat disimpulkan bahwa secara tidak langsung *work-life balance* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2. Diketahui bahwa pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah 0,423 dengan nilai $p_{\text{value}} 0,000 < 0,05$ dan $t_{\text{statistic}} 6,038 > t_{\text{hitung}} 1,66$. Maka dapat disimpulkan bahwa secara tidak langsung kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

4.3.2.3 Hasil Uji Pengaruh Total (*Total Effect*)

Dalam analisis statistik, khususnya pada *path analysis* atau *structural equation modeling*, pengaruh total (*total effect*) adalah jumlah keseluruhan dampak dari satu variabel independen terhadap variabel dependen. Pengaruh total pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil Uji Pengaruh Total

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Work Life Balance > Kepuasan Kerja	0.176	0.182	0.088	2.014	0.044
Work Life Balance > Kinerja Karyawan	0.344	0.349	0.088	3.894	0.000
Kompetensi > Kepuasan Kerja	0.647	0.642	0.079	8.170	0.000
Kompetensi > Kinerja Karyawan	0.542	0.538	0.085	6.378	0.000
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.654	0.651	0.064	10.192	0.000

Sumber: Output PLS, (2026)

Berdasarkan Tabel 4.13 hasil pengaruh total pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diketahui bahwa pengaruh total antara *work-life balance* terhadap kepuasan kerja adalah ($p_{\text{values}} 0,044 < 0,05$) dan ($t_{\text{statistic}} 2,014 > 1,66$) dengan nilai koefisien sebesar 0,176. Hubungan ini bersifat positif dan signifikan, dan tidak terdapat pengaruh tidak langsung dalam hubungan ini.

2. Diketahui bahwa pengaruh total antara *work-life balance* terhadap kinerja karyawan adalah ($p_{values} 0,000 < 0,05$) dan ($t_{statistic} 3,894 > 1,66$) dengan nilai koefisien sebesar 0,344. Nilai ini merupakan total hasil dari pengaruh langsung sebesar 0,176 dan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebesar 0,115 dengan hubungan yang bersifat positif dan signifikan.
3. Diketahui bahwa pengaruh total antara kompetensi terhadap kepuasan kerja adalah ($p_{values} 0,000 < 0,05$) dan ($t_{statistic} 8,170 > 1,66$) dengan nilai koefisien sebesar 0,647. Hubungan ini bersifat positif dan signifikan, dan tidak terdapat pengaruh tidak langsung dalam hubungan ini.
4. Diketahui bahwa pengaruh total antara kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah ($p_{values} 0,000 < 0,05$) dan ($t_{statistic} 6,378 > 1,66$) dengan nilai koefisien sebesar 0,542. Nilai ini merupakan total hasil dari pengaruh langsung sebesar 0,118 dan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebesar 0,423 dengan hubungan yang bersifat positif dan signifikan.
5. Diketahui bahwa pengaruh total antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah ($p_{values} 0,000 < 0,05$) dan ($t_{statistic} 10,192 > 1,66$) dengan nilai koefisien sebesar 0,654. Hubungan ini bersifat positif dan signifikan, dan tidak terdapat pengaruh tidak langsung dalam hubungan ini.

4.4 Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, pembahasan pada bagian ini difokuskan pada penjelasan hubungan antar variabel dalam penelitian, baik pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total. Pembahasan dilakukan dengan mengaitkan hasil temuan empiris dengan teori yang relevan serta hasil penelitian terdahulu, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih

komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja pada PT Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.

4.4.1 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh antara *work-life balance* terhadap kepuasan kerja adalah ($p_{values} 0,044 < 0,05$) dan ($t_{statistic} 2,014 > 1,66$) dan juga nilai koefisien sebesar 0,176 yang artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *work-life balance* terhadap kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa semakin baik *work-life balance*, maka hal tersebut semakin meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja tidak hanya datang dari gaji, tapi dari kenyamanan hidup. Jika tuntutan kerja terus-menerus mengganggu waktu personal, kepuasan karyawan akan menurun. Fleksibilitas dan keseimbangan hidup menjadi penentu utama apakah seorang karyawan merasa "betah" dan puas dengan posisinya.

Penerapan *work-life balance* yang efektif berfungsi sebagai instrumen krusial dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan cara meminimalisir konflik peran ganda dan kelelahan kognitif (*burnout*). Ketika karyawan mampu menyelaraskan tuntutan profesional dengan kehidupan pribadi, tercipta kesejahteraan psikologis yang memicu motivasi intrinsik dan stabilitas emosional dalam bekerja. Hal ini selaras dengan teori pertukaran sosial, di mana dukungan organisasi terhadap keseimbangan hidup karyawan akan dibalas dengan peningkatan loyalitas dan persepsi positif terhadap posisi pekerjaan mereka. Dengan demikian, *work-life balance* bukan sekadar fasilitas tambahan, melainkan faktor determinan yang mengubah beban kerja menjadi tanggung jawab yang

memuaskan, yang pada akhirnya menekan tingkat stres dan memperkuat komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Aliya dan Saragih (2020) yang memberikan kesimpulan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dewasa ini, tidak sedikit perusahaan yang menerapkan program untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan pekerjaan untuk menjaga komitmen dan kualitas karyawan agar merasa puas dengan pekerjaannya. *Work-life balance* yang tidak baik dikhawatirkan akan mengakibatkan karyawan kehilangan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadinya, sehingga sulit bagi mereka dalam menikmati hidup yang dapat berakibat kurangnya waktu luang untuk diri sendiri dan keluarga, stress, serta penurunan kesehatan juga dapat menurunkan kualitas kerja, kualitas mental maupun fisik karyawan itu sendiri.

4.4.2 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh antara Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh antara *work-life balance* terhadap kepuasan kerja adalah ($p_{values} 0,044 < 0,05$) dan ($t_{statistic} 2,014 > 1,66$) dan juga nilai koefisien sebesar 0,176 yang artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *worklife balance* terhadap kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa semakin baik *worklife balance*, maka hal tersebut semakin meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan mengalami konflik peran, energi kognitif mereka terkuras. Kelelahan ini menghambat kemampuan mereka untuk mencapai standar kerja yang ditetapkan. *Work-life balance* yang baik seharusnya memberikan "kesegaran mental" yang memungkinkan karyawan bekerja lebih optimal.

Uzdil *et al* (2023) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *work-life balance* dapat bermanfaat bagi perusahaan dan individu untuk meningkatkan produktivitas dan motivasi, mengurangi stres dan mempengaruhi kinerjanya. *Work life balance* merupakan sejauh mana seseorang terlibat dan sama-sama merasa puas dalam hal waktu dan keterlibatan psikologis antara peran mereka dalam kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan, dan tidak memiliki konflik diantara peran tersebut. Biasanya seorang pekerja dalam dunia kerja seringkali merasakan kesulitan dalam menyeimbangkan kehidupan. Semakin tinggi karir seseorang maka akan semakin sulit seseorang dalam menikmati kehidupan. Kemudian hal tersebut akan menyebabkan waktu dengan keluarga menjadi berkurang, emosi tidak stabil, dan bahkan akan berdampak pada kesehatan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Oktafien, dkk. (2021) yang memberikan kesimpulan bahwa *work life balance* (keseimbangan kehidupan kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan begitu diketahui bahwa semakin mampu seorang karyawan dalam menelaraskan kehidupan kerja dengan kehidupan pribadinya (keluarga, teman dan budaya), maka hasil kerja yang ditunjukkan oleh karyawan tersebut dapat semakin baik karena karyawan merasa semakin puas dengan pekerjaannya saat ini yang ditunjukkan melalui perilaku kerja yang lebih baik, antusias dalam bekerja, lebih fokus dan efektif, serta kualitas pekerjaan yang dilakukan menjadi lebih tinggi.

4.4.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh antara kompetensi terhadap kepuasan kerja adalah ($p_{values} 0,000 < 0,05$) dan ($t_{statistic} 8,170 > 1,66$) dan juga nilai

koefisien sebesar 0,647 yang artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi, maka hal tersebut semakin meningkatkan kepuasan kerja. Kompetensi yang tidak tersalurkan dengan tepat (*mismatch*) menyebabkan ketidakpuasan. Karyawan merasa kemampuannya sia-sia atau justru merasa tertekan karena harus mengerjakan hal yang tidak dikuasainya. Kesesuaian kompetensi dengan *job desk* adalah kunci utama kepuasan kerja.

Peningkatan kompetensi karyawan memberikan manfaat signifikan terhadap kepuasan kerja melalui penguatan efikasi diri (*self-efficacy*) dan rasa percaya diri dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi secara efektif. Ketika karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan tuntutan pekerjaannya, mereka akan merasa lebih kompeten dalam menghadapi tantangan profesional, yang secara otomatis menurunkan tingkat stres dan frustrasi akibat ketidakmampuan teknis. Selain itu, penguasaan kompetensi yang mumpuni memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan metode yang lebih efisien, menciptakan perasaan berprestasi (*sense of achievement*) saat standar kinerja berhasil dipenuhi atau dilampaui. Dengan demikian, kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki dengan deskripsi jabatan tidak hanya memicu produktivitas, tetapi juga menumbuhkan kepuasan psikologis karena karyawan merasa dihargai dan mampu memberikan kontribusi nyata bagi kesuksesan perusahaan.

Kompetensi merupakan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan atau melaksanakan pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja. Kompetensi yang dimiliki memiliki peran yang penting terhadap efektivitas pelaksanaan berbagai tugas pekerjaan didalam organisasi

atau perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan Fitriani (2022) yang menyimpulkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Begitu juga dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Toreh (2022) yang menyimpulkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya kompetensi yang ada merupakan faktor pendukung penting yang dibutuhkan seorang karyawan dalam bekerja, semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh karyawan tersebut semakin baik juga kinerja yang akan dihasilkan oleh karyawan tersebut guna mendukung kegiatan kerja dalam perusahaan.

4.4.4 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah ($p_{values} 0,037 < 0,05$) dan ($t_{statistic} 2,085 > 1,66$) dan juga nilai koefisien sebesar 0,118 yang artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi, maka hal tersebut semakin meningkatkan kinerja karyawan. Kompetensi bukan hanya soal "tahu cara kerja," tapi soal "efisiensi." Rendahnya kinerja dalam perencanaan menunjukkan bahwa kompetensi teknis yang dimiliki saat ini belum cukup kuat untuk mendorong produktivitas yang efisien. Karyawan mungkin bekerja keras, tapi tidak bekerja cerdas (*work hard vs work smart*).

Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang berlandaskan atas keterampilan dan pengetahuan dan didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Rosmaini dan Tanjung (2019) menunjukkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kompetensi dalam ilmu

pengetahuan dapat ditingkatkan dengan mengikuti pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan bidang kerjanya, sehingga karyawan dapat memperdalam ilmu dan pengetahuannya serta dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan meningkatkan kinerjanya. Pengalaman kerja juga dapat mempengaruhi hasil pekerjaan, dengan semakin banyak pengalaman seorang karyawan dalam bekerja semakin banyak yang dipahami sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Begitu juga dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Hutahaean (2020) menunjukkan bahwa variabel kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan saran untuk mempertahankan dan meningkatkan kompetensi karyawan yang selama ini sudah dilakukan dengan lebih mengefektifkan penggunaan teknologi informasi didukung skill yang baik, visioner. Selain itu, keterbukaan seperti dalam pemberian *reward* bagi karyawan yang berprestasi maupun *punishment* bagi karyawan yang tidak disiplin.

4.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah ($p_{values} 0,000 < 0,05$) dan ($t_{statistic} 10,192 > 1,66$) dan juga nilai koefisien sebesar 0,654 yang artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa semakin baik kepuasan kerja, maka hal tersebut semakin meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang puas cenderung memiliki motivasi intrinsik untuk melampaui standar perusahaan. Sebaliknya, ketidakpuasan akibat ketidaksesuaian bidang membuat karyawan sekadar "gugur kewajiban" dalam bekerja, sehingga hasil perencanaannya pun menjadi alakadarnya.

Handoko (2020) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai apakah seorang karyawan merasa senang dengan pekerjaannya atau tidak, dan perasaan ini dapat dilihat dari perilaku karyawan terhadap pekerjaan mereka dan semua hal lain yang terjadi di lingkungan kerjanya. Menurut Prihandayani & Lubis (2024) kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Sebaliknya karyawan yang tidak puas memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan dalam bentuk yang berbeda satu sama lain.

Kepuasan kerja berperan sebagai katalisator utama dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi intrinsik dan komitmen terhadap pencapaian target organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan posisi dan lingkungan kerjanya cenderung menunjukkan perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*), di mana mereka secara sukarela memberikan upaya ekstra melampaui standar minimal yang ditetapkan. Secara psikologis, kepuasan yang tinggi mengurangi beban mental dan ketidakpuasan akibat ketidaksesuaian tugas, sehingga memungkinkan karyawan untuk fokus pada perencanaan kerja yang lebih matang dan penyelesaian masalah yang lebih kreatif. Dengan demikian, kepuasan kerja bukan hanya merupakan hasil dari perlakuan organisasi yang baik, melainkan strategi krusial untuk memastikan bahwa karyawan mampu menghasilkan output yang berkualitas secara konsisten dan memenuhi standar kinerja perusahaan secara optimal.

Pada beberapa penelitian ditemukan bahwa kepuasan kerja merupakan yang sangat kompleks dan membutuhkan sinergitas dari berbagai aspek yang terdapat didalam perusahaan seperti keseimbangan kehidupan kerja dan motivasi kerja (Khaled, 2019; Muizu & Diana, 2019). Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas aspek atau faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja

karyawan berasal dari luar diri karyawan sehingga manajemen organisasi harus tepat dalam mengambil kebijakan atau keputusan yang diterapkan kepada karyawan dan juga tepat dalam menentukan pimpinan perusahaan mulai dari pusat hingga daerah.

Penelitian Harefa (2021) memberikan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang baik akan membuat karyawan menjadi lebih nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini tentunya akan membuat karyawan lebih fokus pada setiap tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Apabila karyawan merasa kurang puas terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan kurang tenang dalam bekerja. Hal tersebut membuat karyawan sering melakukan kesalahan baik berupa kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja. Akibatnya, karyawan akan sering melakukan pelanggaran terhadap peraturan yang ditetapkan dan otomatis akan menurunkan tingkat kinerjanya.

4.4.6 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui

Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung, diketahui bahwa pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah 0,115 dengan nilai $p_{\text{value}} 0,045 < 0,05$ dan $t_{\text{statistic}} 2,004 > t_{\text{hitung}} 1,66$. Maka dapat disimpulkan bahwa secara tidak langsung *work-life balance* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Artinya semakin baik *work-life balance* karyawan pada Bank SUMUT Kantor Pusat Medan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan sehingga hal ini akan meningkatkan kinerja dan sebaliknya

apabila semakin rendah *work-life balance* maka akan semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan karyawan sehingga hal ini akan menurunkan kinerja. Menurut Hudson dalam Herlambang (2019) *work-life balance* adalah suatu bentuk keseimbangan dalam kehidupan seseorang dimana mereka tidak melupakan tugas dan kewajibannya dalam bekerja tanpa harus mengabaikan aspek- aspek dalam kehidupan pribadinya.

Ketika karyawan mampu menyelaraskan kehidupan kerja dan pribadi, mereka merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Kepuasan ini kemudian dimanifestasikan melalui perilaku kerja yang lebih antusias, fokus, dan efektif, sehingga kualitas pekerjaan menjadi lebih tinggi. Dalam penelitian Fuchs *et al* (2022) mengemukakan kesulitan membagi waktu antara pekerjaan dan keluarga merupakan tantangan besar dalam mencapai *work-life balance* yang optimal. Ketika karyawan merasa tertekan karena tidak mampu mengelola waktu secara efektif antara tanggung jawab profesional dan personal, tingkat kepuasan kerja mereka cenderung menurun. Tekanan ini dapat menyebabkan stres dan kelelahan, yang pada akhirnya berdampak negatif pada motivasi dan kinerja mereka. Karyawan yang tidak puas dengan *work-life balance* mereka cenderung kurang produktif, kurang bersemangat, dan lebih rentan terhadap *burnout*. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menyediakan fleksibilitas dan dukungan yang memadai, seperti kebijakan kerja fleksibel dan program kesejahteraan, untuk membantu karyawan mencapai keseimbangan yang sehat dan mempertahankan kinerja yang optimal.

Penelitian Hascaya & Rochiyati (2019) memberikan kesimpulan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara *work life balance* dengan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan kepuasan kerja yang dialami

oleh karyawan, maka karyawan yang menerapkan *work life balance* dapat meningkatkan kinerja. Hal ini berarti ketika karyawan yang telah dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadinya belum tentu akan meningkatkan kinerjanya dalam menjalankan tugas yang telah diberikan, tetapi dengan adanya penghargaan yang didapat dalam menjalankan tugas yang diberikan selama ini, lalu imbalan yang sesuai dengan yang diharapkan dan sesuai dengan apa yang telah dikerjakan, serta dapat meraih pencapaian yang telah diimpikan, maka hal tersebut akan membuat karyawan merasa puas bekerja dan berkontribusi di perusahaan. Dengan adanya kepuasan yang telah didapat oleh karyawan, hal tersebut akan meningkatkan kinerja karyawan dalam menjalankan setiap pekerjaan yang telah diberikan.

4.4.7 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung, diketahui bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah 0,423 dengan nilai $p_{value} 0,000 < 0,05$ dan $t_{statistic} 6,038 > t_{hitung} 1,66$. Maka dapat disimpulkan bahwa secara tidak langsung kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Artinya semakin baik kompetensi karyawan PT Bank SUMUT Kantor Pusat Medan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan sehingga hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya apabila semakin lemah kompetensi maka akan semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan karyawan sehingga hal ini akan menurunkan kinerja.

Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan

mendukung untuk periode waktu cukup lama. Seorang karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi seperti pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu terdorong untuk bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Hal ini terjadi karena dengan kompetensi yang dimiliki karyawan bersangkutan semakin mampu untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, karena Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh sumber daya yang ada didalam organisasi tersebut, baik sumber daya manusia maupun finansial.

Penelitian Hutasuhut (2022) yang berjudul, “Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Indonesia Tbk” memberikan kesimpulan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan artinya dengan pekerjaan yang diberikan karyawan yang sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki karyawan maka karyawan tersebut akan puas atas pekerjaan yang diterimanya dengan demikian maka karyawan tersebut akan lebih semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga pekerjaan tersebut dapat selesai tepat pada waktunya, hal ini akan berdampak pada kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Penelitian Fauzan (2022) yang berjudul, “Pengaruh Kompetensi dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan” yang memberikan kesimpulan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan. Dapat dilihat secara jelas bahwa kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja karyawan. Kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja karyawan. Kompetensi selalu

mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif dan sifat, pengetahuan, keterampilan, sehingga karyawan dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang, dan penuh dengan rasa percaya diri, memandang pekerjaan suatu kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilakukan di dalam organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh *work-life balance* dan kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Bank SUMUT Kantor Pusat Medan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai p_{values} $0,044 < 0,05$ dan nilai koefisien sebesar 0,176. Ini menunjukkan bahwa semakin baik *work-life balance*, maka hal tersebut semakin meningkatkan kepuasan kerja.
2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai p_{values} $0,000 < 0,05$ dan nilai koefisien sebesar 0,229. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi karyawan, maka hal tersebut semakin meningkatkan kepuasan kerja.
3. *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai p_{values} $0,000 < 0,05$ dan nilai koefisien sebesar 0,647. Ini menunjukkan bahwa semakin baik *work-life balance*, maka hal tersebut semakin meningkatkan kinerja karyawan.
4. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai p_{values} $0,037 < 0,05$ dan nilai koefisien sebesar 0,118. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi karyawan, maka hal tersebut semakin meningkatkan kinerja karyawan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

100

dengan nilai p_{values} $0,000 < 0,05$) dan nilai koefisien sebesar 0,654. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka hal tersebut semakin meningkatkan kinerja karyawan.

6. *Work-life balance* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening dengan nilai p_{value} $0,045 < 0,05$ dan nilai koefisien sebesar 0,115. Ini menunjukkan bahwa semakin baik *work-life balance* karyawan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan sehingga hal ini akan meningkatkan kinerja.
7. Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening dengan nilai p_{value} $0,000 < 0,05$ dan nilai koefisien sebesar 0,423. Ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi karyawan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan sehingga hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya apabila semakin lemah kompetensi maka akan semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan karyawan sehingga hal ini akan menurunkan kinerja.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka adapun saran yang diberikan penulis adalah sebagai berikut:

1. *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, hal ini menunjukkan bahwa jika *work-life balance* meningkat maka kinerja juga akan meningkat. Dalam hal ini disarankan kepada manajemen PT Bank SUMUT Kantor Pusat Medan

Sukaramai dapat merumuskan kebijakan yang dapat meningkatkan kondisi keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan karyawan seperti menerapkan sistem kerja fleksibilitas seperti *hybrid working* bagi seksi-seksi tertentu. Selain itu, manajemen PT Bank SUMUT Kantor Pusat Medan harus meninjau ulang beban kerja setiap karyawan secara berkala dan mendelegasikan tugas kepada karyawan yang memiliki beban kerja tidak terlalu banyak agar setiap karyawan tidak harus bekerja lembur atau bekerja di hari libur karena akan mengganggu kehidupannya.

2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Bank SUMUT Kantor Pusat Medan, hal ini menunjukkan bahwa kompetensi adalah salah satu variabel yang dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Pada hasil uji yang dilakukan, diketahui bahwa kompetensi karyawan pada umumnya sudah baik, oleh karena itu disarankan agar PT Bank SUMUT Kantor Pusat Medan memperhatikan lagi hal-hal yang mendorong terciptanya kompetensi karyawan yang baik serta dapat mempertahankan dan mengembangkan kompetensi yang ada pada para karyawan. Perlu diperhatikan juga supaya para karyawan diberikan dorongan atau pengarahan agar terus bersemangat bekerja, mempunyai inisiatif dalam bekerja dan mau belajar terus guna menambah ilmu pengetahuan mengenai bidang pekerjaannya.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank SUMUT Kantor Pusat Medan, hal ini membuktikan bahwa kepuasan kerja menjadi aspek yang mempengaruhi dan juga dapat menjadi variabel yang menjembatani antara *work-life balance* dan kompetensi. Hal yang menjadi masalah dalam kepuasan kerja adalah masih ditemukan

karyawan yang masih belum merasa puas bekerja pada PT Bank SUMUT Kantor Pusat Medan karena peluang untuk promosi terlalu minim. Peluang promosi yang terlalu minim ini diakibatkan karena sedikitnya ruang jabatan yang dapat diisi apabila dibandingkan dengan karyawan yang sudah layak mendapatkan promosi. Dalam hal ini pihak pimpinan dan bagian kekaryawanan pada PT Bank SUMUT Kantor Pusat Medan harus bisa membuat analisis perencanaan kebutuhan karyawan dengan baik atau membuat ruang jabatan fungsional sesuai dengan keahlian yang dimiliki karyawan. Selain itu para karyawan juga kurang merasa puas dalam bekerja karena fasilitas karyawan dalam bekerja masih ada yang kurang baik. Dalam hal ini pihak pimpinan PT Bank SUMUT Kantor Pusat Medan harus lebih bisa merencanakan peningkatan sarana dan prasarana serta memberikan fasilitas yang lebih baik seperti ruang kerja yang lebih baik, mengganti properti-properti seperti meja kerja, pendingin ruangan, dan peralatan untuk pelaksanaan kegiatan lapangan untuk meningkatkan kenyamanan sehingga karyawan merasa puas dalam bekerja.

4. Kepada peneliti selanjutnya
 - a. Bagi peneliti yang akan melakukan penelitian sejenis, diharapkan bisa menambahkan variabel yang kemungkinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan seperti kompensasi, disiplin kerja, budaya organisasi, dan lain-lain
 - b. Penelitian yang akan datang diharapkan menambah responden dengan menggunakan obyek penelitian yang berbeda dengan skala yang lebih besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Willy & Jogiyanto Hartono. (2021). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Adhari, I. Z. (2021). *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja*. Pasuruan, Jawa Timur: CV. Penerbit Qiara Media.
- Afandi P. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Teori, Konsep dan Indikator*, Edisi 1. ed. Zanafa, Pekanbaru.
- Airyq, I. M., Hubeis, A. V. S., & Sukmawati, A. 2023. Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 9(1), 285.
- Ariani, D. W. 2023. Relationship Model of Compensation, Motivation, Job Satisfaction and Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 13(4), 9-13.
- Aulia, V. 2021. Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hamatek Indo Bekasi. *JIMEN Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, Vol. 1, No. 2.
- Borgia, M. S., Di Virgilio, F., La Torre, M., & Khan, M. A. 2022. Relationship between Work-Life Balance and Job Performance Moderated by Knowledge Risks: Are Bank Employees Ready? *Sustainability*, 14(9), 5416.
- Busro (2020). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Chowhan, J & Pike, K. 2022. Workload, Work–Life Interface, Stress, Job Satisfaction and Job Performance: A Job Demand–Resource Model Study During COVID-19. *International Journal of Manpower*, Vol. 44 No. 4, pp. 653-670.
- Dr. J.K. Raju & Shruthi.M., 2022. The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship between Work-Life Balance and Employee Performance- A Study with Reference to Banking Women Employees. *SPECIALUSIS UGDYMAS / SPECIAL EDUCATION 2022 2(43)*
- Eliyana, Anis, Syamsul Ma'arif, dan Muzakki. 2019. Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect In The Transformational Leadership Towards Employee Performance. *European Research on Management and Business Economics* 25, p.144–150.
- Goetz, N., & Wald, A. 2022. Similar But Different? The Influence Of Job Satisfaction, Organizational Commitment And Person-Job Fit On Individual Performance In The Continuum Between Permanent And

Temporary Organizations. *International Journal of Project Management*, 40(3), 251–261.

- Handoko T. Hani. 2020. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Penerbit: BPFE, Yogyakarta.
- Haryanti, D. P., & Fauzan, M. 2024. Pengaruh Work Life Balance dan Kesejahteraan Psikologis terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan Kelurahan dan Kecamatan Semarang Tengah. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(4), 3170-3181.
- Hasibuan, H. M. 2019. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Herlambang, Hascaya Ciptaning & Rochiyati, Murniningsih. 2019. Pengaruh Work–Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Studi Empiris pada Serikat Pekerja Media dan Industri Kreatif Untuk Demokrasi (SINDIKASI)).*Prosiding 2nd Business and Economics Conference In Utilizing of Modern Technology ISSN2662-94044*.
- Hoke, S. V., Tewal, B., & Sumaraw, J. S. (2018, Janurai). Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Marga Dwiguna Manado Sulawesi Utara. 6(1).
- Hutahaean, H. 2020. Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pt. Sinar Menara Deli Medan. *Jurnal Ilmiah Simantek*, 4(3), 76-84.
- Ibrahim, M., Karollah, B., Juned, V., & Yunus, M. 2022. The Effect of Transformational Leadership, Work Motivation and Culture on Millennial Generation Employees Performance of The Manufacturing Industry in The Digital Era. *Frontiers in Psychology*, 13, 908966.
- Idris, M., & Hidayat, R. 2024. The Influence Of Work Motivation And Work Environment On Job Satisfaction And Its Impact On The Performance Of Bank Mandiri Employees Palembang City Fithri Atika U 4. 1–27.
- Indrayani, I., Nurhatsiyah, N., Damsar, D., & Wibisono, C. 2024. How Does Millennial Employee Job Satisfaction Affect Performance? *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 14(1), 22-40.
- Kreitner R. dan Angelo Kinicki. 2019. *Perilaku Organisasi*. Edisi 5 Alih Bahasa Erly Suandy. Salemba Empat. Jakarta.
- Mangkunegara. 2020. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Muhson, Ali. (2022). *Analisis Statistik dengan SmartPLS: Path Analysis, Confirmatory Factor Analysis, & Structural Equation Modeling*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Muliawati, Triyana & Frianto, A. (2020). Peran Work-Life Balance Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial: Studi Literatur.

- Oktafien, S et al 2021. The Effect of Work-Life Balance on Improving Employee Performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(11), 1321-1326
- Paudel, S., & Sthapit, A. 2021. Work-Family Balance And Employee Performance in Nepalese commercial banks. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 12(1), 33–43.
<https://doi.org/10.18843/ijcms/v12i1/04>
- Pratiwi, D. P., & Silvianita, A. (2020). Analisis Faktor-Faktor Work-Life Balance Pada Karyawan Pt. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung. *Performance: Jurnal Bisnis & Akuntansi*, 10(2), 123–131.
- Ramadhania, S.U., Sukarno, G. 2023. Analysis of Work-Life Balance and Job Satisfaction on Employee Performance at Bank Mandiri Kupang Branch Office. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital (MINISTAL)*, 2(3), 805 – 816.
- Respati, B. W., Ihwanudin, M., & Kurniawati, M. (2023). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Performa Karyawan: Peran Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajerial*, 10(02), 179.
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. 2024. *Organizational Behaviour: 18th Edition*. New York; Pearson Education.
- Rohmadin, S., & Batubara, Y. E. (2020). Standar Kompetensi Jabatan Asn (Studi Pada Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Lingkungan Inspektorat Kabupaten Majalengka Provinsi Jawa Barat). *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 7(2), 147–172.
- Rosmaini dan Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol 2, No. 1, 1-15.
- Sugiyono (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabet.
- Sutrisno, E., (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kesebelas. Prananda Media Group, Jakarta.
- Uzdıl, N., Bayrak, M., Özgüç, S., & Başkaya, E. (2023). The Mediating Effect of Work-Family Life Balance on The Relationship Between the Sense of Coherence and Job Satisfaction in Nurses. *Archives of Psychiatric Nursing*, 46(July), 33–39.
- Wijaya, I. (2024). *Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Amertha Buana Di Kabupaten Tabanan (Doctoral dissertation, Universitas Mahasaraswati Denpasar)*.

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASANKERJASEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADAPT.BANKSUMUT KANTOR PUSAT MEDAN

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Karyawan PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan
Di Tempat

Dengan hormat,
Sehubungan dengan penelitian skripsi yang sedang saya lakukan, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur dan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Seluruh data dan informasi yang diberikan hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian akademis dan dijamin kerahasiaannya.
Atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Finesha Abelya Chikita S
NPM: 22705160524

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama (boleh tidak diisi) : _____
2. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
3. Usia : 18-23 tahun 24-33 tahun 34-43 tahun > 43 tahun
4. Pendidikan Terakhir : SMA/SMK Diploma Sarjana Pasca Sarjana
5. Masa Kerja : < 1 tahun 1-5 tahun 6-10 tahun > 10 tahun
6. Divisi / Bagian : _____

PETUNJUK PENGISIAN

Berikut ini terdapat pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Bapak/Ibu dimohon untuk memberikan tanda centang (☑) pada kolom pilihan jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Bapak/Ibu selama bekerja di PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan.

Keterangan pilihan jawaban:

SS = Sangat Setuju
S = Setuju
N = Netral
TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

BAGIAN I: WORK-LIFE BALANCE (X₁)

Pernyataan berikut berkaitan dengan suatu bentuk keseimbangan dalam kehidupan Bapak/Ibu dimana anda tidak melupakan tugas dan kewajibannya dalam bekerja tanpa harus mengabaikan aspek - aspek dalam kehidupan pribadi.

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
A. <i>Work Interference with Personal Life</i>						
1	Saya dapat membagi waktu antara pekerjaan dengan kehidupan keluarga					
2	Saya mempunyai waktu untuk melakukan hobi di tengah padatnya waktu kerja					
B. <i>Personal Life Interference Work</i>						
3	Saya dapat memisahkan antara masalah pribadi dengan urusan pekerjaan saat bekerja					
4	Saya dapat mengendalikan emosi karena permasalahan pribadi sehingga pekerjaan tidak terganggu					
C. <i>Personal Life Enhancement of Work</i>						
5	Keluarga saya memberikan semangat untuk bekerja					
6	Kinerja saya meningkat ketika memiliki waktu untuk melakukan hobi					
D. <i>Work Enhancement of Personal Life</i>						
7	Pekerjaan saya saat ini meningkatkan kualitas hidup					
8	Pekerjaan saya saat ini membuat pola pikir menjadi lebih positif					

BAGIAN II: KOMPETENSI (X₂)

Pernyataan berikut berkaitan dengan karakteristik yang dimiliki Bapak/Ibu yang didasari potensi intelektual maupun perilaku yang bisa menghasilkan kinerja superior dan bisa bertahan lama (stabil) serta efektif dalam bidang pekerjaan

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
A. <i>Pengetahuan (Knowledge)</i>						

9	Saya memahami pengetahuan dibidang yang saya kerjakan di tempat saya bekerja					
10	Saya memahami prosedur pekerjaan di tempat saya bekerja					
11	Saya memahami teknik penyelesaian masalah pada pekerjaan saya saat ini					
B.Keterampilan (<i>Skill</i>)						
12	Saya memiliki keterampilan dalam berkomunikasi dengan baik					
13	Saya memiliki keterampilan dalam memilih metode kerja yang lebih efektif					
14	Saya memiliki keterampilan dalam memilih metode kerja yang lebih efisien					
C. Sikap (<i>Attitude</i>)						
15	Saya bekerja dengan disiplin saat di tempat saya bekerja					
16	Saya memiliki semangat kerja yang tinggi di tempat saya bekerja					
17	Saya bekerja dengan jujur saat di tempat saya bekerja					

BAGIAN III: KEPUASAN KERJA (Z)

Pernyataan berikut berkaitan dengan karakteristik yang dimiliki Bapak/Ibu yang didasari potensi intelektual maupun perilaku yang bisa menghasilkan kinerja superior dan bisa bertahan lama (stabil) serta efektif dalam bidang pekerjaan

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
A. Pekerjaan itu sendiri (<i>Work It Self</i>)						
18	Saya merasa puas dengan posisi pekerjaan saat ini					
19	Pekerjaan yang saya lakukan saat ini sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemampuan dan keahlian yang dimiliki					
B. Atasan (<i>Supervision</i>)						
20	Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan					

21	Pimpinan dapat memberikan pengarahan yang mudah dipahami					
C. Rekan Kerja (<i>Workers</i>)						
22	Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena memiliki rekan kerja yang saling menghormati					
23	Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena memiliki rekan kerja yang bisa diajak bekerja sama					
D. Promosi (<i>Promotion</i>)						
24	Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena diberikan pelatihan-pelatihan untuk pengembangan karir					
25	Perusahaan memberikan kesempatan seluas- luasnya bagi setiap pegawai yang berprestasi untuk dapat naik jabatan					
E. Gaji/Upah (<i>Pay</i>)						
26	Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan saat ini					
27	Saya merasa puas bekerja karena diberikan tunjangan kinerja yang sesuai					

BAGIAN IV: KINERJA KARYAWAN (Y)

Pernyataan berikut berkaitan dengan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh Bapak/Ibu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
A. Kualitas Kerja						
28	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan					
29	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa kesalahan					
B. Kuantitas Kerja						
30	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu					

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

Work-Life Balance (X1)							
X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	4	4	4	5	4
2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	4	4	4	4	3
2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	3	5	5	4	3	4
2	2	1	1	2	2	2	2

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

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

Work-Life Balance (X1)							
X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	4	3	4	5	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	4	4	2	3	3	4
2	2	2	2	2	2	2	2
4	3	4	4	2	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	3	5	4	4	4
1	1	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	4	4	3	3
4	3	3	4	4	3	3	3
3	3	5	4	3	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	3	5	5	5
5	4	4	3	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	5
3	5	4	3	4	3	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	2	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	3	4	3	4	4

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

Work-Life Balance (X1)							
X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	5	5	4	3	3	3
4	3	4	4	4	4	4	3
5	5	3	3	5	3	3	4
4	3	4	4	5	4	3	4
3	5	4	4	4	4	4	5
4	5	5	5	4	4	4	5
4	5	5	5	4	4	4	5
1	1	2	2	2	2	2	2
2	4	4	3	2	2	4	4
5	5	5	5	3	3	3	4
2	2	2	2	2	2	2	2
4	3	3	4	3	3	3	4
4	5	5	5	4	4	4	5

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

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

Kompetensi (X2)								
X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9
5	5	2	2	1	1	2	2	2
4	5	3	3	3	4	5	3	5
2	2	5	5	5	5	5	5	5

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

Kompetensi (X2)								
X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9
2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	4	5	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	4	5	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	4	5	5	3	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	2	3	5	4	4	4
2	1	5	5	5	5	5	5	5
2	2	5	5	5	5	5	5	5
2	2	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	5	4	4	4	5	4
4	4	3	5	3	3	3	3	5
3	4	5	5	3	4	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	4	4	3	4	4
5	3	3	3	5	5	4	5	3
4	5	4	3	3	3	3	4	5
4	3	3	4	4	3	3	4	4

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

Kompetensi (X2)								
X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9
2	5	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	3	4	4	4	4
3	5	4	4	3	3	4	4	5
4	5	4	5	4	3	4	5	5
4	3	4	4	3	5	5	4	3
4	5	3	3	3	4	3	5	5
5	4	5	5	5	5	4	5	5
5	4	5	5	5	5	4	5	5
2	1	5	5	5	5	5	5	5

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

Kompetensi (X2)								
X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9
4	5	4	3	3	3	3	4	5
4	3	3	4	4	3	3	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	4	4	3	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	3	3	4	4	3	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	3	5	5	5	5	3
5	5	2	2	1	1	2	2	2
4	5	3	3	3	4	5	3	5
2	2	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	5	4	4	4	3	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	3	5	4	4	4	4	3	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	3	5	4	3	3
2	5	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	3	4	4	4	4
3	5	4	4	3	3	4	4	5
4	5	4	5	4	3	4	5	5
4	3	4	4	3	5	5	4	3
4	5	3	3	3	4	3	5	5
5	4	5	5	5	5	4	5	5
5	4	5	5	5	5	4	5	5
2	1	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	3	4	5	2	4

5	4	4	4	4	5	3	3	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	2	3	2	2	3	3	2
5	4	5	5	5	5	4	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	3	2	4	4	3	2	3	3
4	4	2	3	4	2	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	3	4	3	5	3	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5
Kompetensi (X2)								
X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9
2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	2	2	1	1	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	4	2	3	4	3	4	4
2	1	1	2	2	2	1	1	2
3	4	4	3	5	3	3	4	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	4	5	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	2	2	1	1	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	2	2	2	2	2	2	2
3	3	4	2	3	4	3	4	4
2	1	1	2	2	2	1	1	2
3	4	4	3	5	3	3	4	3

2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2

Kepuasan Kerja (Z)									
Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	1	2	2	1	1	1	1	2	2
2	2	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	3	3	5	4	5	4	3	4
2	1	2	2	2	1	1	2	2	2
3	5	3	4	3	4	5	2	2	3

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

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

Kepuasan Kerja (Z)									
Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	5	4	5	4	5	4	3
3	3	3	4	4	3	5	3	4	4
4	4	4	5	4	3	5	4	3	5

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

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

Kepuasan Kerja (Z)									
Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10
5	3	4	3	5	4	5	4	5	4
5	3	4	5	3	4	3	4	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	3	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	4	3	5	5	4	4	3	4	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	4	3	4	3	3	3	3
2	1	2	2	1	1	1	1	2	2
3	4	3	3	4	4	3	4	4	4
5	5	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	4	5	3	4	4	5	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	5	3	5	4	5	5
5	4	5	4	4	5	5	5	3	3
3	3	4	3	3	4	4	5	5	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	5	4	5	4	5	4	3
3	3	3	4	4	3	5	3	4	4
4	4	4	5	4	3	5	4	3	5
4	4	3	4	5	4	3	5	4	4

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

Kepuasan Kerja (Z)

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

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

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

Kinerja Karyawan (Y)							
Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8
2	2	2	2	2	2	2	1
4	4	3	4	5	4	3	4
2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	5	4	4	5	5	4
2	2	2	2	2	2	2	2
3	5	4	3	4	5	3	5
2	2	2	2	2	2	2	1
4	4	5	4	4	4	4	5
3	4	4	4	4	5	4	3
2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	3	5	3	3	5	4
5	4	5	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	3	4
3	4	3	4	3	4	5	4
4	4	3	5	4	3	4	3
5	5	5	5	4	4	4	5
5	5	5	5	4	4	4	5
2	2	2	2	2	2	2	1
5	3	3	5	3	5	3	4
4	3	2	5	5	5	4	5
2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	2	2	3	2	2	3

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

Kinerja Karyawan (Y)							
Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8

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

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