



**PENGARUH STRES KERJA, BEBAN KERJA DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI PADA  
KARYAWAN SWASTA DI KOTA TANGERANG**

**TESIS**

**Oleh:**

**ANDRE MANUEL**

**20222102018**

**PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN  
KONSENTRASI: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA  
TANGERANG**

**DESEMBER 2024**



**PENGARUH STRES KERJA, BEBAN KERJA DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI PADA  
KARYAWAN SWASTA DI KOTA TANGERANG**



**PASCASARJANA  
UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA  
TANGERANG**

**DESEMBER 2024**

UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA  
TANGERANG  
LEMBAR PERSETUJUAN USULAN TESIS

Nama Mahasiswa : Andre Manuel  
NIM : 20222102018  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Bisnis  
Judul Tesis : Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan *Work-Life Balance*  
terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai  
Pemediasi pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang

Usulan Tesis ini telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dalam pembuatan Tesis

Menyetujui,

Pembimbing,

Tangerang, 27 Desember 2024

Mengetahui,

Ketua Program Studi,



A red circular stamp of Universitas Buddhi Dharma Tangerang. The text "UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA" is written in a circle along the top edge, and "TANGERANG" is along the bottom. In the center, there is a blue circle with the letters "UBD" in white.

Dr. Agustinus Priyowidodo, S. Pd., M.M.  
NUPTK: 3063747649200013

Dr. Nana Sutisna, S.E.,M.M.  
NUPTK: 1433744645130352

UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA  
TANGERANG  
LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

Judul Tesis : Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang

Disusun oleh,

Nama Mahasiswa : Andre Manuel

NIM

: 20222102018

Konsentrasi

: Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi

: Magister Manajemen

Fakultas

: Bisnis

Tesis ini kami setujui untuk dipertahankan di depan Tim Penguji pascasarjana Universitas Buddhi Dharma sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar **Magister Manajemen (M.M.)**.

Tangerang, 27 Desember 2024

Menyetujui,

Mengetahui,

Pembimbing,

Ketua Program Studi,

Dr. Agustinus Priowidodo, S. Pd., M.M.  
NUPTK: 3063747649200013

Dr. Nana Sutisna, S.E.,M.M.  
NUPTK: 1433744645130352

UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA  
TANGERANG  
REKOMENDASI KELAYAKAN MENGIKUTI SIDANG TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dr. Agustinus Priyowidodo, S. Pd., M.M.  
Kedudukan : Pembimbing

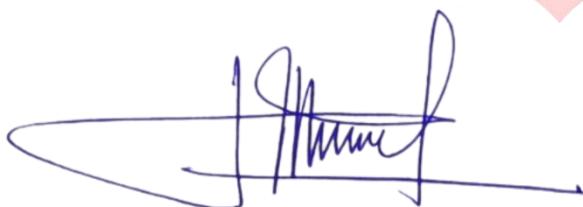
Menyatakan bahwa,

Nama Mahasiswa : Andre Manuel  
NIM : 20222102018  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Bisnis  
Judul Tesis : Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang

Telah layak untuk mengikuti sidang Tesis

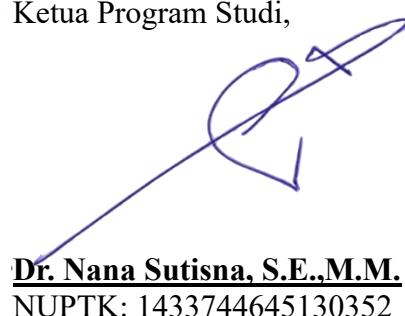
Tangerang, 27 Desember 2024

Menyetujui,  
Pembimbing,



**Dr. Agustinus Priyowidodo, S. Pd., M.M.**  
NUPTK: 3063747649200013

Mengetahui,  
Ketua Program Studi,



**Dr. Nana Sutisna, S.E.,M.M.**  
NUPTK: 1433744645130352

UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA  
TANGERANG  
LEMBAR PENGESAHAN SIDANG TESIS

Nama Mahasiswa : Andre Manuel  
NIM : 20222102018  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Bisnis  
Judul Tesis : Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang.

Telah dipertahankan dan dinyatakan **LULUS** di depan Tim Pengaji Tesis Program Pascasarjana Universitas Buddhi Dharma pada Yudisium Predikat **“DENGAN PUJIAN”** pada hari Sabtu tanggal 11 Januari 2025.

**Nama Pengaji**

Ketua Pengaji : **Dr. Agustinus Priyowidodo, S. Pd., M.M.**  
NUPTK: 3063747649200013

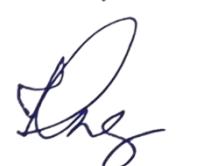
**Tanda Tangan**



Pengaji I : **Dr. Sihar Tambun, S.E., M.Si., Ak.**  
NUPTK: 8746754655130142



Pengaji II : **Dr. Henry Gunawan, S.E., M.M.,  
M.Ak., CA., CPA.**  
NUPTK: 8959742643130052



Dekan Fakultas Bisnis,



**Rr. Dian Anggraeni, S.E., M.Si**  
NUPTK : 9759751652230070

## **SURAT PERNYATAAN**

Dengan ini menyatakan

1. Karya tulis saya, Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik pascasarjana, baik di Universitas Buddhi Dharma ataupun di Universitas lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan original. Penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dosen pembimbing.
3. Dalam karya tulis tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis dengan jelas dan dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka
4. Karya tulis, tesis ini tidak terdapat (kebohongan) pemalsuan, seperti: buku, artikel, jurnal, data sekunder, data responden, data kuesioner, pengolahan data, dan pemalsuan tanda tangan dosen atau ketua program studi atau pembantu ketua bidang akademik atau ketua di Universitas Buddhi Dharma yang dibuktikan dengan keasliannya.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas.

Tangerang, 15 Januari 2025

Penulis



Andre Manuel  
20222102018

**UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA**  
**TANGERANG**

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH**

**Dibuat oleh,**

Nama	:	Andre Manuel
NIM	:	20222102018
Jenjang Studi	:	Strata Dua (S2)
Program Studi	:	Magister Manajemen
Konsentrasi	:	Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyetujui untuk memberikan izin kepada pihak Universitas Buddhi Dharma, hak bebas royalti non-eksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah kami yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang.” beserta perangkat yang diperlukan (apabila ada).

Dengan hak bebas royalti non-eksklusif ini pihak Universitas Buddhi Dharma berhak menyimpan, mengalih media atau formatkan, mengelola dalam pengkalan data (*database*), mendistribusikan dan menampilkan atau mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta karya ilmiah tersebut.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan Universitas Buddhi Dharma, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran hak cipta dalam karya ilmiah saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Tangerang, 16 April 2025

Penulis



Andre Manuel  
20222102018

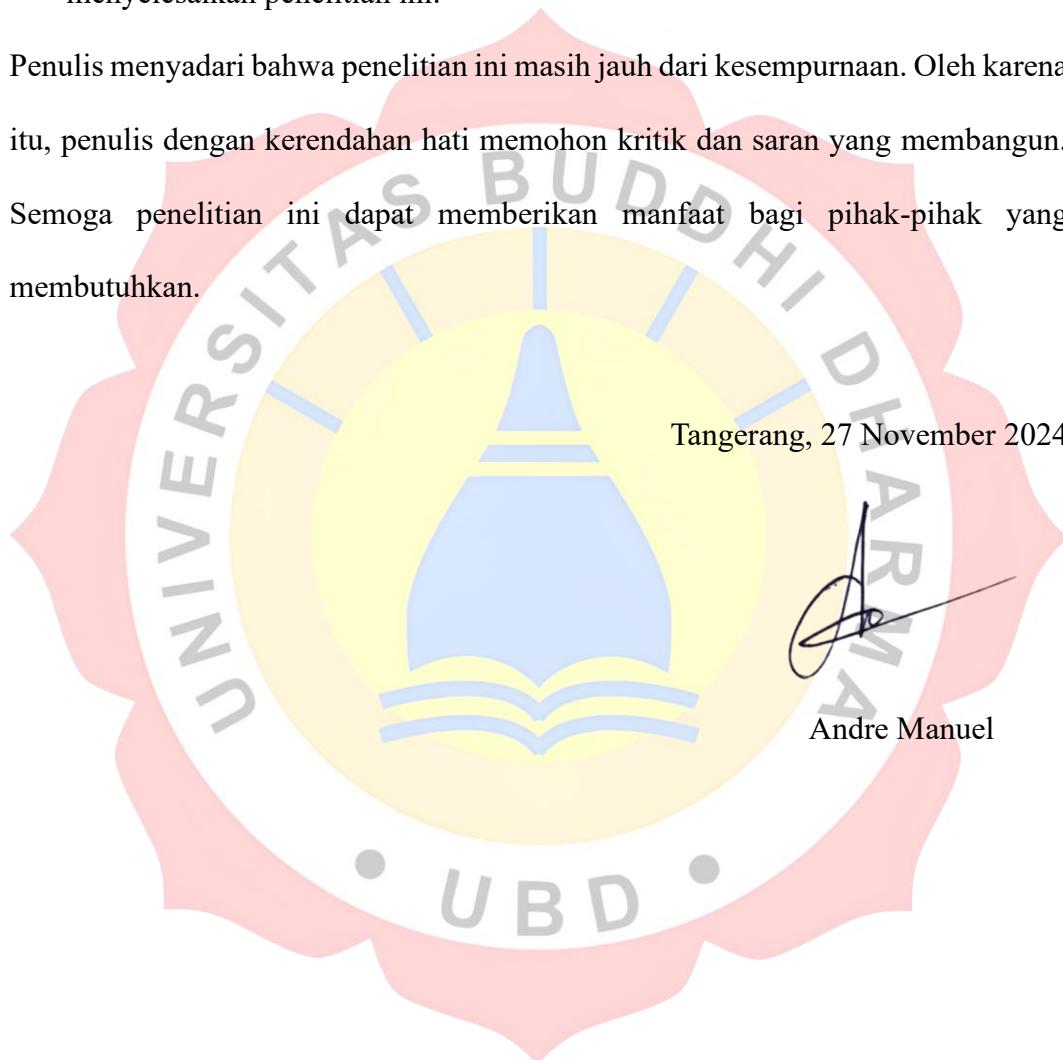
## KATA PENGANTAR

Bersyukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis menerima banyak bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang mendalam kepada:

1. Ibu Dr. Limajatini, S.E., M.M., B.K.P., selaku Rektor Universitas Buddhi Dharma Tangerang.
2. Ibu Rr. Dian Anggraeni, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Bisnis Universitas Buddhi Dharma Tangerang.
3. Bapak Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M., selaku Ketua Prodi Fakultas Bisnis Universitas Buddhi Dharma Tangerang.
4. Bapak Dr. Agustinus Priyowidodo, M.M., selaku Dosen Pembimbing yang dengan sabar membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis ini. Terima kasih untuk waktu, pikiran, bimbingan dan motivasi yang telah Bapak berikan untuk penulis.
5. Seluruh Dosen dan Staf Pengajar Universitas Buddhi Dharma yang telah membagikan ilmu dan membimbing penulis selama menuntut ilmu di universitas ini.
6. Ibu dan Adik tercinta, Ardi Ferdinan, yang telah memberikan doa, dukungan moral, materiil, dan semangat sehingga penulis bisa menyelesaikan penelitian ini dengan baik.
7. Bapak/Ibu pimpinan perusahaan yang telah memberikan izin untuk pelaksanaan penelitian dan penyebaran kuesioner kepada para responden.

8. Teman spesial penulis, Dessy Mutiara, yang selalu membantu dalam doa dan memberikan dukungan dalam menyelesaikan penelitian ini.
9. Sahabat-sahabat penulis, yaitu Renso, Jonathan, Fandy, Maxi, Wikendio, dan teman-teman lainnya yang selalu memberikan dukungan dan semangat dalam menyelesaikan penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis dengan kerendahan hati memohon kritik dan saran yang membangun. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.



**Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang**

**ABSTRAKSI**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh stres kerja, beban kerja, dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada perusahaan swasta di Kota Tangerang. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya mengatasi stres kerja, menurunkan beban kerja, serta menyadari pentingnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi guna meningkatkan kinerja karyawan. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan pengumpulan data melalui kuesioner berbasis *Google Form* yang disebarluaskan kepada karyawan. Sampel penelitian ditentukan menggunakan metode *Convenience Sampling*. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan *software* SmartPLS dengan model *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji dampak moderasi dan hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja, beban kerja, dan *work-life balance* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, kemudian kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. Namun, kepuasan kerja tidak terbukti memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan rekomendasi kepada perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan serta mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi guna meningkatkan kinerja secara optimal.

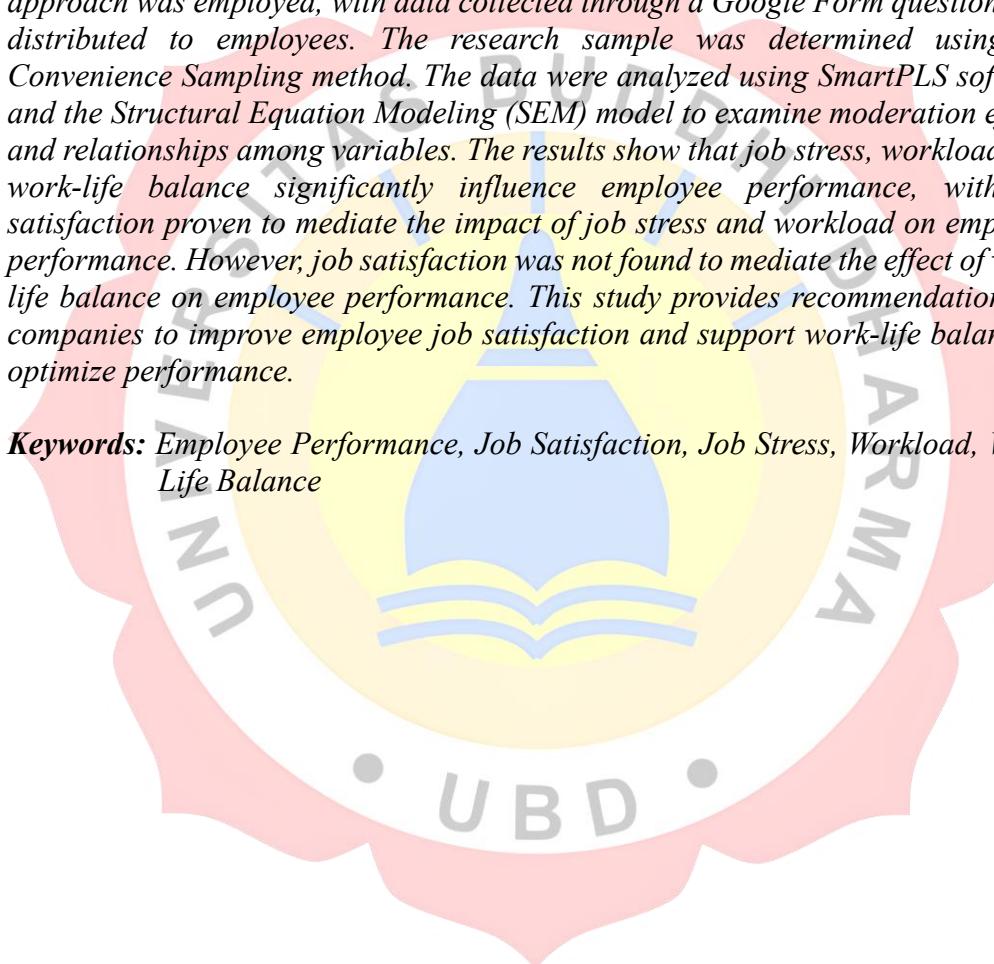
**Kata Kunci:** Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Beban Kerja, *Work-Life Balance*

**Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang**

***ABSTRACT***

*This study aims to analyze the influence of job stress, workload, and work-life balance on employee performance with job satisfaction as a mediating variable in private companies in Tangerang City. The study is motivated by the importance of addressing job stress, reducing workload, and recognizing the significance of balancing work and personal life to enhance employee performance. A quantitative approach was employed, with data collected through a Google Form questionnaire distributed to employees. The research sample was determined using the Convenience Sampling method. The data were analyzed using SmartPLS software and the Structural Equation Modeling (SEM) model to examine moderation effects and relationships among variables. The results show that job stress, workload, and work-life balance significantly influence employee performance, with job satisfaction proven to mediate the impact of job stress and workload on employee performance. However, job satisfaction was not found to mediate the effect of work-life balance on employee performance. This study provides recommendations for companies to improve employee job satisfaction and support work-life balance to optimize performance.*

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



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	48
Gambar 4.1 Hasil PLS <i>Algorithm</i> .....	97
Gambar 4.2 Hasil PLS <i>Bootstrapping</i> .....	104
Gambar 4.3 Hasil PLS <i>Algorithm</i> .....	105



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Produktivitas Tenaga Kerja di Provinsi Indonesia 2023 .....	2
Tabel 2.1 Hasil Penelitian Sebelumnya.....	40
Tabel 3.1 Tabel Operasional Variabel.....	81
Tabel 4.1 Data Jenis Kelamin.....	87
Tabel 4.2 Data Usia .....	88
Tabel 4.3 Data Pendidikan Terakhir .....	88
Tabel 4.4 Status Pernikahan .....	89
Tabel 4.5 Data Masa Kerja.....	89
Tabel 4.6 Data Sektor Perusahaan.....	90
Tabel 4.7 Data Wilayah Kecamatan Tempat Bekerja.....	91
Tabel 4.8 Hasil Statistik Deskriptif .....	93
Tabel 4.9 Tabel <i>Outer Loading</i> .....	97
Tabel 4.10 Hasil <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	99
Tabel 4.11 Hasil <i>Fornell larcker Criterion</i> .....	100
Tabel 4.12 Hasil <i>Cross loading</i> .....	101
Tabel 4.13 <i>Construct Reliability and Validity</i> .....	103
Tabel 4.14 Koefisien Determinasi (R-Square).....	105
Tabel 4.15 Koefisien Jalur ( $\beta$ ).....	106
Tabel 4.16 Relevansi Prediktif (Q-Square) .....	110
Tabel 4.17 Hasil Uji Hipotesis .....	112

## DAFTAR ISI

Hal

**HALAMAN JUDUL**

**HALAMAN JUDUL DALAM**

**LEMBAR PERSETUJUAN USULAN TESIS**

**LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING**

**REKOMENDASI KELAYAKAN MENGIKUTI SIDANG TESIS**

**LEMBAR PENGESAHAN SIDANG TESIS**

**SURAT PERNYATAAN**

**LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH**

**KATA PENGANTAR**

**ABSTRAKSI**..... xi

**ABSTRACT**..... xii

**DAFTAR GAMBAR**..... xiii

**DAFTAR TABEL**..... xiv

**DAFTAR ISI**..... xv

**BAB I PENDAHULUAN**..... 1

1.1 Latar Belakang Penelitian ..... 1

1.2 Identifikasi Masalah ..... 9

1.3 Pembatasan Masalah ..... 10

1.4 Perumusan Masalah ..... 10

1.5 Tujuan Penelitian ..... 11

1.6 Manfaat Penelitian ..... 12

1.7 Sistematika Penulisan ..... 13

**BAB II TINJAUAN PUSTAKA** ..... 14

2.1 Landasan Teori ..... 14

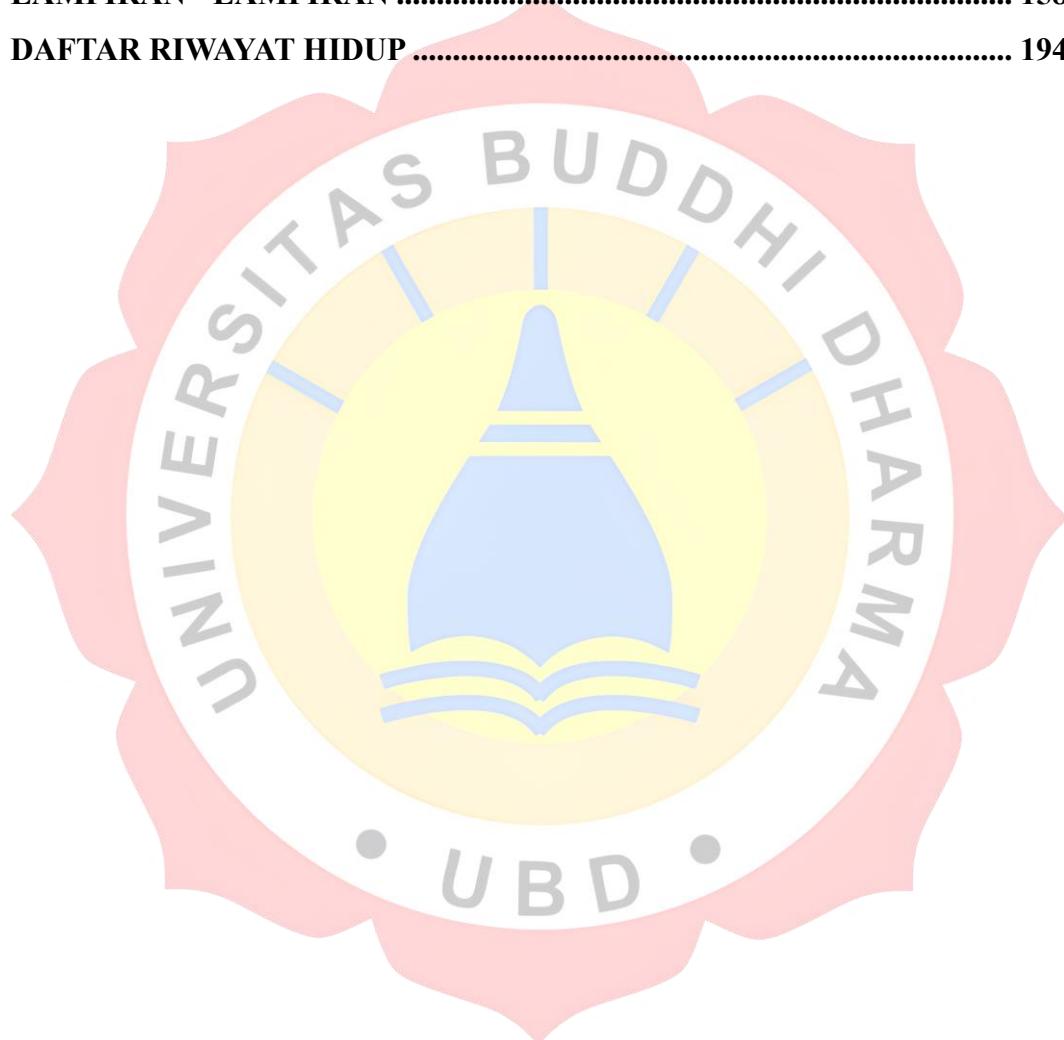
2.1.1 Teori Perilaku Terencana (*The Theory of Planned Behavior*) ..... 14

2.1.2 Teori *Job Demand-Resources* (JD-R) ..... 17

2.1.3	Kinerja Karyawan .....	18
2.1.4	Kepuasan Kerja .....	23
2.1.5	Stres Kerja.....	26
2.1.6	Beban Kerja .....	31
2.1.7	<i>Work-Life Balance</i> .....	34
2.2	Hasil Penelitian Sebelumnya .....	39
2.3	Kerangka Pemikiran .....	48
2.4	Pengembangan Hipotesis Penelitian .....	48
2.4.1	Stres Kerja dan Kinerja Karyawan .....	48
2.4.2	Beban Kerja dan Kinerja Karyawan .....	51
2.4.3	<i>Work-Life Balance</i> dan Kinerja Karyawan .....	53
2.4.4	Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.....	57
2.4.5	Stres Kerja dan Kepuasan Kerja .....	60
2.4.6	Beban Kerja dan Kepuasan Kerja .....	62
2.4.7	<i>Work-Life Balance</i> dan Kepuasan Kerja .....	65
2.4.8	Stres Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan.....	67
2.4.9	Beban Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan .....	70
2.4.10	<i>Work-Life Balance</i> , Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.....	74
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>78</b>	
3.1	Metode Penelitian.....	78
3.2	Populasi dan Sampel Penelitian .....	79
3.3	Model Penelitian.....	79
3.4	Operasionalisasi Variabel .....	80
3.5	Teknik Pengujian Data .....	83
3.5.1	Analisis Statistik Deskriptif .....	84

3.5.2	Uji Validitas .....	84
3.5.3	Uji Reliabilitas .....	85
3.5.4	Koefisien Determinasi (R-Square) .....	85
3.5.5	Uji Hipotesis .....	86
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>		<b>87</b>
4.1	Deskripsi Data .....	87
4.1.1	Karakteristik Responden .....	87
4.1.2	Statistik Deskriptif .....	93
4.1.3	Hasil Uji <i>Outer Model</i> .....	96
4.1.4	Model Struktural ( <i>Inner model</i> ) .....	104
4.2	Pengujian Hipotesis dan Pembahasan .....	111
4.2.1	Uji Hipotesis .....	111
4.3	Interpretasi Hasil Penelitian .....	114
4.3.1	Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	114
4.3.2	Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	116
4.3.3	<i>Work-Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan .....	118
4.3.4	Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	120
4.3.5	Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja .....	122
4.3.6	Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja .....	124
4.3.7	<i>Work-Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja .....	127
4.3.8	Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai pemediasi .....	129
4.3.9	Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai pemediasi .....	132
4.3.10	<i>Work-Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai pemediasi .....	135

<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>139</b>
5.1    Kesimpulan.....	139
5.2    Keterbatasan Penelitian .....	142
5.3    Saran .....	142
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>146</b>
<b>LAMPIRAN - LAMPIRAN .....</b>	<b>158</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>194</b>



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor kunci yang menentukan kesuksesan sebuah organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, manajemen SDM memegang peranan yang sangat penting dalam organisasi. Tanpa SDM, operasional tidak dapat berjalan dengan efektif, karena manusia berfungsi sebagai penggerak dan pengelola pelayanan untuk mencapai tujuan organisasi (Ramadhanty et al., 2024). Setiap organisasi, tanpa memandang sektor, menghadapi tantangan yang berkelanjutan dalam mengelola sumber daya manusianya agar dapat meningkatkan kinerja dan mencapai tujuannya secara efektif.

Menurut data Badan Pusat Statistik (2024a) pada Februari 2024, jumlah angkatan kerja di kota ini terus meningkat. Pada Februari 2024, angkatan kerja di Tangerang mencapai 149.373.908 jiwa, mengalami peningkatan sebesar 2.752.122 jiwa dibandingkan Februari 2023. Generasi pekerja di kota ini didominasi oleh generasi *milenial*, generasi Z, dan sebagian dari generasi X, yang memiliki karakteristik kerja yang unik dan beragam.

Namun berdasarkan data produktivitas tenaga kerja di Indonesia, terdapat perbedaan yang signifikan antara berbagai provinsi (Ahdiat, 2024). Provinsi DKI Jakarta tercatat memiliki produktivitas tertinggi sebesar Rp404,21 juta per tenaga kerja per tahun, diikuti oleh Kalimantan Timur

sebesar Rp291,04 juta, sementara beberapa provinsi di bagian timur Indonesia, seperti Papua Pegunungan, menunjukkan produktivitas terendah sebesar Rp50 juta per tenaga kerja per tahun. Berikut adalah ringkasan data produktivitas tenaga kerja per provinsi:

**Tabel 1.1 Produktivitas Tenaga Kerja di Provinsi Indonesia 2023**

No.	Provinsi	Produktivitas (Juta Rp/Tenaga Kerja/Tahun)
1	DKI Jakarta	404,21
2	Kalimantan Timur	291,04
3	Kepulauan Riau	196,25
4	Kalimantan Utara	187,54
5	Riau	183,80
6	Papua Barat	144,63
7	Sulawesi Tengah	124,86
8	Papua Tengah	123,68
9	Papua	114,64
10	Jambi	93,92
11	Banten	91,98
12	Papua Selatan	89,83
13	Papua Barat Daya	86,45
14	Kalimantan Tengah	84,16
15	Sulawesi Selatan	83,98
16	Sumatera Selatan	82,03
17	Sulawesi Utara	81,59
18	Jawa Timur	81,26
19	Kepulauan Bangka Belitung	80,47
20	Sulawesi Tenggara	80,02
21	Sumatera Utara	79,77
22	Maluku Utara	76,41
23	Kalimantan Selatan	71,76
24	Jawa Barat	71,03
25	Sumatera Barat	67,16
26	Bali	60,91
27	Aceh	60,04
28	Lampung	57,31
29	Kalimantan Barat	55,84

No.	Provinsi	Produktivitas (Juta Rp/Tenaga Kerja/Tahun)
30	DI Yogyakarta	55,44
31	Sulawesi Barat	54,91
32	Bengkulu	54,80
33	Nusa Tenggara Barat	54,10
34	Gorontalo	53,94
35	Maluku	53,80
36	Jawa Tengah	53,11
37	Nusa Tenggara Timur	51,10
38	Papua Pegunungan	50,00

Sumber: databoks.katadata.co.id

Di Provinsi Banten, yang meliputi Kota Tangerang, produktivitas tenaga kerja tercatat sebesar Rp91,98 juta per tahun, termasuk dalam kelompok provinsi dengan tingkat produktivitas sedang. Sebagai salah satu pusat industri dan perdagangan terbesar di Indonesia, Kota Tangerang memainkan peranan penting dalam mendukung ekonomi nasional. Tangerang, yang merupakan kota terbesar ketiga di wilayah metropolitan Jakarta Raya, memiliki lokasi strategis yang menjadi daya tarik bagi perusahaan swasta untuk berinvestasi dan beroperasi.

Pertumbuhan sektor industri di Kota Tangerang tidak terlepas dari peran tenaga kerja yang melimpah, terutama dari generasi *milenial* dan generasi Z yang mendominasi pasar tenaga kerja. Namun, seiring dengan potensi besar tersebut, muncul berbagai tantangan dalam pengelolaan kinerja karyawan. Faktor-faktor seperti beban kerja yang tinggi, stres kerja, ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*), serta rendahnya tingkat kepuasan kerja sering kali menjadi isu yang memengaruhi produktivitas tenaga kerja di wilayah ini. Jika tidak dikelola dengan baik,

tantangan-tantangan ini dapat menurunkan daya saing perusahaan, baik di tingkat regional maupun nasional.

Namun, tantangan terbesar yang dihadapi karyawan di Kota Tangerang adalah stres kerja. Tekanan untuk mencapai target yang tinggi, konflik antar karyawan, dan kurangnya dukungan dari lingkungan kerja sering kali menurunkan efektivitas karyawan. Beberapa penelitian terdahulu (*research gap*) membuktikan bahwa stres kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian Ramadhanty et al., (2024) dan Cotos-Gamarra et al., (2023) membuktikan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi stres kerja, maka kinerja karyawan akan menurun. Berbeda dengan penelitian Dwaikat, (2023); T. Setiawan & Yana, (2021); dan Yuli & Silaswara, (2021) yang membuktikan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Selain itu, beban kerja yang berlebihan sering kali dianggap sebagai salah satu penyebab utama stres kerja. Beban kerja yang tinggi ini, jika tidak dikelola dengan baik, dapat menyebabkan penurunan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Studi yang dilakukan oleh Efendi & Suwarsi (2022) menunjukkan bahwa: “Beban kerja yang tinggi tidak hanya mempengaruhi kesehatan fisik dan mental karyawan tetapi juga kinerja mereka secara keseluruhan”. Beberapa penelitian terdahulu (*research gap*) membuktikan bahwa beban kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian Putri & Primadineska, (2023); Apriana et al., (2021); Syihabudhin et al., (2020) dan T. Setiawan & Yana, (2021) membuktikan bahwa beban kerja berpengaruh

negatif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi beban kerja, maka kinerja karyawan akan menurun. Berbeda dengan penelitian Colin-Chevalier et al., (2024); Ramadhanty et al., (2024); dan Sentosa & Pujiarti, (2022) yang membuktikan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Tingginya beban kerja tersebut membuat karyawan dipaksa untuk cerdas dalam mengatur keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Masalah dalam pekerjaan sering kali disebabkan oleh lingkungan kerja dengan jadwal yang padat dan kurang fleksibel, sehingga membuat karyawan merasa tidak puas dan mengalami ketidakseimbangan antara waktu kerja dan kehidupan pribadi. Karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik cenderung memiliki motivasi dan komitmen kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan (Putri & Mujiati, 2023). Beberapa penelitian terdahulu (*research gap*) membuktikan bahwa *work-life balance* mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian Bataineh, (2019); Preena & Preena, (2021); dan Syihabudhin et al., 2020 membuktikan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi *work-life balance*, maka kinerja karyawan akan meningkat. Berbeda dengan penelitian Sjahruddin et al., (2022) yang membuktikan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja adalah hasil dari berbagai faktor termasuk lingkungan kerja yang mendukung, pengakuan atas kinerja, dan kompensasi yang adil.

Kepuasan kerja yang rendah sering kali mencerminkan masalah dalam pengakuan atas kinerja dan dukungan dari manajemen. Penelitian oleh Yeniarti et al., (2022) menunjukkan bahwa: “Hubungan kerja yang positif dan pengelolaan beban kerja yang efektif berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja”. Beberapa penelitian terdahulu (*research gap*) membuktikan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian Aniversari & Sanjaya, (2022); Apriana et al., (2021); dan Dwaikat, (2023) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja, maka kinerja karyawan akan meningkat. Berbeda dengan penelitian Swedana, (2023) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain itu, keterlibatan karyawan (*employee engagement*) juga merupakan faktor penting yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Keterlibatan karyawan dalam perusahaan dapat mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan bersaing secara sehat (Pratiwi & Fatoni, 2023). Penelitian oleh Pratiwi & Fatoni (2023) menunjukkan bahwa: “Peningkatan *employee engagement* sejalan dengan peningkatan kinerja karyawan”. Penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan di perusahaan memiliki masa kerja kurang dari satu tahun. Hal ini berarti mayoritas karyawan masih dalam tahap penyesuaian dan menikmati pekerjaannya. *Output* yang dihasilkan perusahaan tergantung pada seberapa banyak produk yang dihasilkan oleh karyawan. Ini menunjukkan bahwa karyawan

memainkan peran penting dalam operasional perusahaan melalui keterlibatan mereka.

Namun, konflik kerja sering muncul di perusahaan, bahkan dalam hitungan menit. Salah satu penyebab perselisihan adalah perbedaan pendapat. Konflik yang dapat terjadi antara karyawan mencakup konflik fungsional dan disfungsional. Contoh konflik fungsional adalah ketika karyawan bekerja sama dalam kelompok kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, konflik disfungsional dapat muncul dari kesalahpahaman antara karyawan akibat perbedaan pendapat dan keyakinan bahwa masing-masing pihak merasa paling benar (Ramadhanty et al., 2024).

Selain itu sebuah perusahaan juga sering mengabaikan faktor lain dalam menunjang kinerja kerja karyawan. Lingkungan kerja mencakup semua aspek fisik dan non-fisik di tempat kerja, seperti fasilitas, kondisi kerja, dan hubungan antar rekan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kenyamanan dan efisiensi kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian oleh Waruwu & Litani (2023) menunjukkan bahwa: "Lingkungan kerja yang positif memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan". Lingkungan kerja yang baik mengurangi stres dan menciptakan suasana kerja yang lebih menyenangkan.

Otonomi kerja mengacu pada tingkat kebebasan dan kemandirian yang diberikan kepada karyawan dalam mengatur jadwal dan metode kerja mereka. Penelitian menunjukkan bahwa otonomi kerja berpengaruh positif terhadap

kinerja karyawan. Karyawan yang merasa memiliki kendali atas pekerjaannya cenderung lebih termotivasi dan produktif. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo et al., (2021) pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan menunjukkan bahwa: “Otonomi kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan”. Karyawan dengan otonomi kerja yang tinggi merasa lebih bertanggung jawab atas hasil pekerjaan mereka, yang meningkatkan motivasi dan efektivitas kerja.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pelatihan dan pengembangan karyawan. Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan proses penting untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan dalam pekerjaan. Program pelatihan yang efektif dapat membantu karyawan mengatasi tantangan pekerjaan dan meningkatkan kinerja mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari et al., (2021) pada Aparatur Sipil Negara menunjukkan bahwa: “Pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”. Pelatihan yang berkelanjutan memungkinkan karyawan untuk selalu siap menghadapi perubahan dan tuntutan pekerjaan yang dinamis.

Selain faktor-faktor di atas motivasi juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi adalah dorongan internal yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan karena mereka lebih bersemangat dan berkomitmen dalam pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Waruwu & Litani (2023) menunjukkan bahwa: “Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan

terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan". Karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi dan kualitas kerja yang lebih baik.

Setiap karyawan dituntut menjadi sumber daya manusia yang handal dan profesional di bidangnya, didukung dengan mengembangkan proses bisnis yang terintegrasi dengan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dengan tujuan untuk mencapai skala biaya yang efektif dan efisiensi.

Berdasarkan fenomena di lapangan tentang kinerja yang belum sesuai standar dan hasil penelitian terdahulu (*research gap*) dengan hasil yang berbeda diketahui bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah stres kerja, beban kerja dan *work-life balance*, maka peneliti tertarik untuk mempelajari dan mengkaji mengenai penelitian ini dengan judul "**Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Work-Life Balance terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang**".

## 1.2 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang yang diuraikan di atas, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah stres kerja yang tinggi, beban kerja yang tidak terkelola dengan baik, kesulitan dalam mencapai *work-life balance*, kepuasan kerja yang rendah, keterlibatan karyawan (*employee engagement*) yang rendah, lingkungan kerja yang tidak kondusif dan

kurangnya otonomi kerja, program pelatihan dan pengembangan karyawan yang tidak memadai, dan motivasi yang rendah dapat mengurangi kinerja karyawan. Faktor-faktor tersebut dapat berdampak bagi keberlangsungan perusahaan. Berdasarkan penjelasan di atas terindikasi bahwa stres kerja, beban kerja, *work-life balance*, kepuasan kerja, keterlibatan karyawan (*employee engagement*), konflik kerja, lingkungan kerja, otonomi kerja, pelatihan dan pengembangan karyawan, dan motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan.

### 1.3 Pembatasan Masalah

Dalam penelitian ini, saya membatasi fokus pada variabel-variabel spesifik yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu stres kerja, beban kerja, *work-life balance*, dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Subjek penelitian terbatas pada karyawan swasta di Kota Tangerang.

### 1.4 Perumusan Masalah

Dari latar belakang yang diuraikan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah Stres Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
2. Apakah Beban Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
3. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
4. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?

5. Apakah Stres Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja?
6. Apakah Beban Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja?
7. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja?
8. Apakah Stres Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai pemediasi?
9. Apakah Beban Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai pemediasi?
10. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai pemediasi?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini ditujukan untuk mencapai pemahaman yang mendalam tentang dinamika antara stres kerja, beban kerja, *work-life balance*, dan kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan swasta di Kota Tangerang. Sedangkan tujuan spesifik penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
2. Untuk menguji pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
3. Untuk menguji pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan.
4. Untuk menguji pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
5. Untuk menguji pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja.
6. Untuk menguji pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

7. Untuk menguji pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja.
8. Untuk menguji pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai pemediasi.
9. Untuk menguji pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai pemediasi.
10. Untuk menguji pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai pemediasi.

## 1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat yang baik dalam bidang keilmuan maupun operasional. Berikut manfaat-manfaat dari penelitian ini:

1. Manfaat Keilmuan:

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi atau basis data bagi peneliti lain yang ingin melakukan studi serupa atau terkait di sektor lain atau dalam konteks geografis yang berbeda.

2. Manfaat Operasional:

Penelitian ini akan menyediakan wawasan praktis yang dapat digunakan oleh manajemen perusahaan-perusahaan di Kota Tangerang untuk mengidentifikasi area kritis yang memerlukan perbaikan dalam manajemen sumber daya manusia. Ini termasuk strategi untuk mengurangi stres kerja, mendistribusikan beban kerja secara lebih efektif, meningkatkan kebijakan *work-life balance* dan kepuasan kerja.

Sehingga akan mempengaruhi keberhasilan operasional perusahaan.

## 1.7 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi mengenai latar belakang dilakukannya penelitian, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan dari penelitian ini.

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang landasan teori, hasil penelitian sebelumnya, kerangka pemikiran, serta pengembangan hipotesis penelitian.

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisikan tentang metode penelitian, populasi dan sampel penelitian, obyek penelitian, model penelitian, operasional variabel, dan teknik pengujian data.

### BAB IV HASIL PENELITIAN

Bab ini berisi tentang deskripsi data, pengujian hipotesis dan pembahasan serta interpretasi mengenai hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti.

### BAB V PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan, keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti saat melakukan penelitian serta saran ataupun usul untuk penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

Pada bagian ini akan dijelaskan teori mengenai Stres kerja, Beban Kerja, *Work-life balance*, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan.

##### **2.1.1 Teori Perilaku Terencana (*The Theory of Planned Behavior*)**

*The Theory of Planned Behavior* (TPB) adalah teori psikologis yang bertujuan untuk menjelaskan dan memprediksi perilaku manusia berdasarkan niat atau kehendak individu. Dikembangkan oleh Icek Ajzen pada tahun 1985, TPB merupakan perluasan dari teori sebelumnya yang dikenal sebagai *Theory of Reasoned Action* (TRA), yang dikembangkan oleh Ajzen dan Fishbein pada tahun 1975. TPB menambahkan komponen penting berupa "*perceived behavioral control*" ke dalam model TRA, untuk lebih akurat memprediksi perilaku yang mungkin tidak sepenuhnya di bawah kendali volisional individu. Dalam model TPB didasarkan pada premis bahwa perilaku manusia paling langsung diprediksi oleh niatnya untuk melakukan perilaku tersebut. Niat tersebut, menurut TPB, dipengaruhi oleh tiga faktor utama yang dijelaskan dalam Ajzen (1991) di antaranya:

a. Sikap (*attitude*)

Sikap terhadap tindakan merupakan salah satu faktor penting dalam membentuk niat untuk bertindak. Sikap ini didefinisikan sebagai evaluasi positif atau negatif yang dilakukan oleh individu terhadap

perilaku tertentu (Ajzen, 1991). Dalam konteks ini, penilaian positif atau negatif atas hasil yang diharapkan dari suatu tindakan dapat berubah-ubah berdasarkan peristiwa terbaru atau informasi baru yang mempengaruhi keyakinan individu. Keyakinan ini bisa berubah dengan mudah, terutama bila ada informasi baru yang relevan dan persuasif. Dengan demikian, penilaian individu terhadap konsekuensi dari tindakan yang diambil seharusnya bergantung pada keyakinan yang mereka kembangkan melalui proses pembelajaran, pengalaman, dan interaksi sosial. Berdasarkan teori (Ajzen, 1991), seseorang percaya bahwa melakukan perilaku tertentu akan menghasilkan hasil yang menguntungkan dan diinginkan, maka mereka cenderung memiliki sikap positif terhadap melakukan perilaku tersebut, dan sebaliknya jika melakukan perilaku tertentu yang tidak menguntungkan dan diinginkan, maka mereka cenderung memiliki sikap negatif terhadap melakukan perilaku tersebut.

b. Norma Subjektif (*Subjective Norm*)

Norma subjektif merupakan faktor penting lain dalam teori ini, yang mengacu pada persepsi individu tentang tekanan sosial untuk melaksanakan atau menghindari suatu tindakan. Keyakinan normatif membentuk dasar norma subjektif ini, di mana perubahan dalam keyakinan normatif bisa mengubah persepsi seseorang mengenai tekanan sosial ini. Norma subjektif ini mencerminkan ekspektasi sosial yang dirasakan oleh individu terhadap tindakan tertentu. Selain itu, ada

pemahaman bahwa perilaku individu bisa dipengaruhi atau dibatasi oleh orang lain di sekitarnya. Orang cenderung melakukan tindakan ketika mereka merasa bahwa tindakan tersebut akan memberikan kepuasan bagi mereka.

c. Kontrol Perilaku (*perceived behavior control*)

Faktor terakhir yang berpengaruh dalam teori ini adalah kontrol perilaku yang dirasakan. Pengalaman hidup masa lalu setiap orang bisa menjadi referensi bagaimana mereka berperilaku dengan mudah atau mengalami kesulitan. Pengalaman-pengalaman ini membantu membentuk ekspektasi mengenai hambatan atau rintangan yang mungkin dihadapi. Dengan demikian, kontrol perilaku yang dirasakan mengacu pada pemahaman seseorang tentang seberapa mudah atau sulitnya melakukan suatu tindakan berdasarkan pengalaman masa lalu untuk mengantisipasi tantangan yang akan datang. Kontrol perilaku ini sangat penting dalam *Theory of Planned Behavior* karena merupakan faktor tambahan yang membedakan teori ini dari *Theory of Reasoned Action*.

Penggunaan teori ini dalam konteks perilaku atau tindakan seseorang yang berkaitan dengan kinerja karyawan dalam pekerjaan, menunjukkan bagaimana stres kerja, beban kerja, *work-life balance*, dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku karyawan.

### 2.1.2 Teori *Job Demand-Resources* (JD-R)

Teori *Job Demand-Resources* (JD-R) oleh Bakker & Demerouti (2007) mengungkapkan tuntutan pekerjaan (*job demands*) yang tinggi harus sesuai dengan sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang memadai. Model JD-R didasarkan pada dua jalur utama yang menjelaskan bagaimana tuntutan dan sumber daya pekerjaan mempengaruhi hasil pekerjaan, seperti kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan kinerja.

Pertama Tuntutan Pekerjaan (*Job Demand*) adalah aspek pekerjaan yang memerlukan usaha fisik atau mental yang berkelanjutan, yang sering kali dikaitkan dengan biaya psikologis tertentu. Contohnya termasuk tekanan waktu, kompleksitas tugas, konflik di tempat kerja, dan ketidakpastian pekerjaan. Dalam model JD-R, tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat mengakibatkan kelelahan dan stres jika tidak ditangani atau diimbangi dengan sumber daya yang memadai. Proses ini sering disebut sebagai "jalur stres" dari model tersebut, di mana tuntutan pekerjaan yang berlebihan mengarah pada konsekuensi negatif seperti kelelahan dan stres.

Kedua Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*) adalah aspek pekerjaan yang mendukung pencapaian tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya psikologis yang terkait, serta merangsang pertumbuhan pribadi, pembelajaran, dan pengembangan. Contohnya termasuk dukungan dari atasan dan rekan kerja, umpan balik positif, pelatihan dan pengembangan, otonomi dalam pekerjaan, dan pengakuan. Sumber daya ini tidak hanya membantu dalam menghadapi tuntutan pekerjaan tetapi juga secara langsung

mempromosikan motivasi dan keterlibatan kerja, yang dapat berkontribusi pada hasil kerja yang lebih positif seperti kinerja yang lebih tinggi dan kepuasan kerja. Ini dikenal sebagai "jalur motivasi" dari model JD-R.

Model JD-R sangat fleksibel dan telah diterapkan dalam berbagai industri dan budaya, menjadikannya alat yang berguna untuk menganalisis dan meningkatkan kesejahteraan dan efektivitas kerja. Model ini membantu organisasi mengidentifikasi area spesifik yang memerlukan intervensi baik dalam mengurangi tuntutan pekerjaan yang tidak perlu atau dalam meningkatkan sumber daya pekerjaan untuk meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

Model JD-R sangat membantu organisasi untuk mengembangkan strategi yang efektif dalam manajemen sumber daya manusia. Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip dari model ini, organisasi dapat lebih efektif dalam mengelola stres pekerjaan, mengurangi beban pekerjaan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, serta meningkatkan kinerja karyawan.

### 2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas yang diperoleh oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan (Apriana et al., 2021). Menurut Armstrong dan Kotler (1999) mengatakan bahwa: "Kinerja adalah hasil kerja dari tingkah laku". Hal ini sejalan menurut Yuli & Silaswara (2021) yang mengatakan

bawa: “Kinerja adalah perilaku nyata yang ditunjukkan oleh setiap individu sebagai hasil dari pekerjaan mereka, sesuai dengan standar akurasi, efektivitas, dan kecepatan yang ditetapkan oleh perusahaan”.

Menurut Setiawan & Yana (2021) mengatakan bahwa: “Kinerja diartikan sebagai kesediaan individu atau kelompok untuk melaksanakan suatu kegiatan dan menyelesaiannya sesuai dengan tanggung jawab mereka, sehingga mencapai hasil yang diharapkan”. Jika tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan tidak sesuai dengan peran yang seharusnya maka karyawan akan mengalami konflik peran dan membuat karyawan menjadi stres akan pekerjaannya serta beban kerja menjadi lebih banyak. Kinerja atau prestasi kerja juga dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai sesuai dengan aturan dan standar yang telah ditetapkan oleh setiap perusahaan (Fermayani et al., 2023, hal. 20).

Menurut Yoyo et al., (2024) mengatakan bahwa: “Kinerja merujuk pada tingkat pelaksanaan aktivitas program atau kebijakan untuk mencapai tujuan, sasaran, visi, dan misi yang telah ditetapkan dalam strategi organisasi”. Kinerja diukur dari kemampuan karyawan untuk menuntaskan tugas-tugas yang termasuk dalam tanggung jawab mereka sesuai dengan uraian pekerjaan tersebut. Penilaian kinerja karyawan ditentukan berdasarkan seberapa baik mereka memenuhi hasil yang diharapkan sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ditetapkan oleh perusahaan (Prasetyo et al., 2021). Menurut Yuliani (2023) mengatakan bahwa: “Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai

sistem formal yang digunakan untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas-tugas yang dilakukan baik secara individu maupun tim” (hal. 125).

Evaluasi kinerja memiliki peran penting dalam manajemen sumber daya manusia. Melalui evaluasi kinerja, perusahaan dapat mengoptimalkan kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan memastikan kepuasan dan pengembangan karyawan. Teori perilaku organisasi menekankan pada motivasi, kebutuhan, dan perilaku individu dalam konteks organisasi. Pendekatan manajemen sumber daya manusia yang didasarkan pada teori ini mencakup aspek-aspek seperti pengarahan dan pengendalian kinerja, kepuasan kerja, penghargaan, dan pengembangan karyawan. Menurut Sugiarti (2023) fokus utamanya adalah: “Memahami perilaku karyawan dalam organisasi dan mendorong tercapainya kinerja yang optimal” (hal. 14).

Perusahaan juga harus memiliki sistem manajemen kinerja yang objektif dan terstruktur untuk memastikan bahwa karyawan dapat bekerja secara efektif dan memberikan kontribusi yang signifikan dalam organisasi (Prahendratno et al., 2023, hal. 135). Menurut Fermayani et al., (2023) mengatakan bahwa: “Manajemen kinerja merupakan proses yang mencakup pengaturan, perencanaan, pemantauan, dan evaluasi kinerja serta tujuan pekerjaan guna meningkatkan produktivitas di perusahaan atau organisasi” (hal. 11).

Divisi sumber daya manusia atau *Human Resource Department (HRD)* memiliki tanggung jawab dalam hal mengawasi dan meningkatkan kinerja

karyawan di perusahaan. Dengan bantuan HRD, perusahaan akan lebih mudah mengevaluasi karyawan saat ini dan calon karyawan yang akan dipilih untuk bekerja di perusahaan. Proses evaluasi kinerja ini biasanya dilakukan berdasarkan pada standar-standar yang telah ditetapkan oleh manajer HRD. Dengan demikian, sistem manajemen kinerja yang objektif dan terstruktur di bawah pengawasan divisi HRD dapat membantu perusahaan dalam mengevaluasi dan meningkatkan kinerja karyawan secara efektif.

Dari pembahasan di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang diperoleh oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan perannya dalam perusahaan dan diukur dari kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas berdasarkan aturan dan standar yang ditetapkan perusahaan.

Menurut Bintoro & Daryanto (2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan bisa diketahui dari 10 indikator, yaitu:

1. Disiplin

Disiplin mengacu pada kepatuhan karyawan terhadap aturan dan kebijakan perusahaan, termasuk kehadiran tepat waktu, ketepatan terhadap jam kerja, dan mengikuti prosedur kerja yang telah ditetapkan.

2. Sikap

Sikap mencakup perilaku dan etika karyawan dalam bekerja, termasuk bagaimana karyawan berinteraksi dengan rekan kerja, atasan, dan pelanggan.

3. Kerja sama

Kerja sama mengukur kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam sebuah tim.

4. Kerapian dan Kebersihan

Kerapian dan kebersihan mengukur seberapa sering karyawan menjaga kebersihan dan keteraturan tempat kerja.

5. Dedikasi dan Loyalitas

Dedikasi dan loyalitas mengukur seberapa besar komitmen karyawan terhadap pekerjaannya dan perusahaan. Ini mencakup kesetiaan kepada perusahaan, keinginan untuk bekerja lebih keras, dan keinginan untuk bertahan dalam jangka panjang.

6. Keterampilan

Keterampilan mengacu pada kemampuan teknis dan kompetensi karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya. Ini mencakup pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang relevan dengan pekerjaannya.

7. Inisiatif

Inisiatif mencerminkan kemampuan karyawan untuk mengambil tindakan tanpa menunggu instruksi dari atasan. Ini mencakup mencari cara untuk meningkatkan proses kerja, menyelesaikan masalah, dan berinovasi.

8. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja mengukur jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam waktu tertentu. Ini mencakup efisiensi dan produktivitas dalam menyelesaikan tugas-tugas.

9. Kualitas kerja

Kualitas kerja mengukur seberapa baik pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Ini mencakup akurasi, ketelitian, dan kepatuhan terhadap spesifikasi pekerjaan.

10. Kepemimpinan

Kepemimpinan mengacu pada kemampuan karyawan untuk memimpin dan memotivasi tim. Ini mencakup kemampuan untuk membuat keputusan, memberikan arahan, dan menginspirasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

#### 2.1.4 Kepuasan Kerja

Menurut Keith Davis pada tahun 1985 kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Kepuasan kerja bisa digambarkan sebagai: “Kondisi emosional karyawan yang terjadi ketika ada atau tidak adanya kesesuaian antara nilai imbalan kerja yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi dengan tingkat imbalan yang diinginkan oleh karyawan tersebut”, (Sartika, 2023, hal. 99). Menurut Aniversari & Sanjaya (2022) kepuasan kerja adalah: “Perasaan puas atau tidak puas yang dialami oleh pekerja, atau merupakan refleksi dari perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang mereka lakukan”. Hal ini sejalan dengan

Setiawan & Sutisna (2024) mengatakan bahwa: “Kepuasan kerja adalah ekspresi perasaan karyawan terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan melalui rasa senang, puas, keterikatan, dan loyalitas terhadap pekerjaan tersebut”.

Menurut Yulistiana & Satrya (2022) mengatakan bahwa: “Kepuasan kerja yaitu perasaan yang mencerminkan hubungan antara keinginan seseorang dengan apa yang ditawarkan oleh pekerjaan tersebut”. Sedangkan menurut Apriana et al., (2021) mengatakan bahwa: “Kepuasan kerja adalah kepuasan yang dirasakan dari pekerjaan melalui apresiasi atas hasil kerja, penempatan yang adil, penyediaan peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang mendukung”.

Menurut Prahendratno et al., (2023) perusahaan bisa memberikan penghargaan non-finansial seperti: “Pengakuan, apresiasi, promosi, tanggung jawab yang lebih besar, dan kesempatan untuk memiliki pengaruh yang lebih besar guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan” (hal. 65). Menurut Yuliani (2023), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan:

1. Faktor Individual: mencakup umur, kesehatan, karakter, dan harapan individu;
2. Faktor Sosial: meliputi hubungan keluarga, pandangan pekerja, kebebasan dalam berpolitik, dan interaksi sosial di masyarakat;
3. Faktor Utama dalam Pekerjaan: mencakup gaji, pengawasan, kondisi kerja yang aman, dan peluang untuk berkembang. Selain itu, harapan

terhadap kompetensi, hubungan sosial di tempat kerja, serta ketepatan dalam menyelesaikan tugas juga berperan penting.

Menurut Sugiarti (2023) mengatakan bahwa: “Karyawan yang merasa puas biasanya lebih berdedikasi, menunjukkan kinerja yang lebih baik, dan lebih cenderung untuk bertahan dalam organisasi untuk jangka waktu yang lebih panjang” (hal. 17). Tingkat kepuasan karyawan yang tinggi dapat memberikan dampak positif terhadap suasana kerja dan memperbaiki hubungan antara karyawan dan manajemen.

Dalam era modern yang penuh dengan perubahan cepat dan kompleksitas, karyawan merupakan keunggulan kompetitif bagi setiap organisasi. Namun, karyawan menghadapi berbagai masalah di lingkungan kerja mereka akibat perubahan tersebut. Karyawan yang stres, tertekan, dan tidak puas tidak akan mampu mencapai tingkat kualitas kerja dan produktivitas yang sama dengan karyawan yang memiliki tingkat stres rendah dan kepuasan tinggi. Perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman dan mengurangi stres. Namun, ketika karyawan lebih berkembang, mereka akan lebih puas dengan pekerjaan, lebih berkomitmen pada pekerjaan, dan kinerja mereka akan meningkat (Dwaikat, 2023).

Dari pembahasan di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi di mana perasaan karyawan yang merasa puas / tidak puas terjadi akibat adanya kesesuaian atau ketidaksesuaian antara tingkat imbalan yang diberikan perusahaan dan keinginan yang dirasakan oleh karyawan tersebut.

Menurut Yeniarti et al., (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja bisa diketahui dari 5 indikator, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Pekerjaan itu sendiri mengacu pada tingkat ketertarikan dan kepuasan yang dirasakan karyawan dari tugas dan tanggung jawab sehari-hari.

2. Gaji/Upah (*pay*)

Gaji/Upah mengukur kepuasan karyawan terhadap kompensasi finansial yang diterima sebagai imbalan atas pekerjaannya.

3. Promosi (*promotion*)

Promosi mencerminkan kesempatan yang tersedia bagi karyawan untuk naik jabatan dan mengembangkan karir karyawan dalam organisasi.

4. Pengawasan (*supervision*)

Pengawasan mengacu pada kualitas bimbingan dan dukungan yang diberikan oleh atasan kepada karyawan dalam menjalankan tugasnya.

5. Rekan kerja (*workers*).

Rekan kerja mencakup kualitas hubungan interpersonal dan kerja sama antara karyawan dengan rekan kerja di tempat kerja.

### 2.1.5 Stres Kerja

Stres terkait pekerjaan merupakan faktor risiko utama di semua negara industri, termasuk negara industri baru dan negara berkembang, terutama karena dampaknya terhadap penurunan produktivitas. Menurut Dwaikat (2023) mengatakan bahwa: "Stres kerja merupakan faktor yang dapat

mempengaruhi kondisi psikologis karyawan baik secara negatif maupun positif. Secara negatif, stres kerja dapat menyebabkan gangguan psikologis dan fisik pada karyawan, yang berujung pada ketidakpuasan kerja dan akhirnya memutuskan untuk berhenti bekerja". Di sisi lain, stres kerja juga memiliki dampak positif yaitu dapat mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat.

Menurut Setiawan & Yana (2021) mengatakan bahwa: "Stres kerja dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi ketegangan yang berdampak pada emosi, proses berpikir, dan keadaan fisik seseorang". Hal ini sejalan menurut Sartika (2023) mengatakan bahwa: "Stres kerja adalah suatu kondisi emosional yang timbul pada seorang pekerja, yang ditandai dengan perasaan tidak tenang, kecemasan, tegang, ketakutan, atau kegelisahan" (hal. 27). Pernyataan tersebut juga didukung oleh Yuli & Silaswara (2021) bahwa: "Stres kerja adalah kondisi ketegangan dalam diri seseorang yang dapat memengaruhi suasana hati, cara berpikir, dan keadaan individu tersebut". Kondisi ini disebabkan oleh ketidaksesuaian antara beban kerja atau lingkungan kerja dengan kemampuan atau kepribadian individu pekerja, yang mengakibatkan ketidakmampuan dalam menghadapi berbagai tuntutan yang ada dalam pekerjaan.

Menurut Andri & Satrianto (2024) mengatakan bahwa: "Stres kerja adalah ketegangan dalam situasi yang mengakibatkan ketidakseimbangan fisik dan mental yang mempengaruhi emosi, kondisi, dan pola pikir seseorang".

Menurut Setyawasih et al., (2023) penyebab umum stres kerja dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Kondisi kerja yang buruk ditandai oleh beban kerja yang berlebihan atau sangat berat bagi karyawan, kekurangan tenaga kerja, lingkungan kerja fisik yang tidak nyaman, terutama kebisingan, serta kurangnya struktur atau kejelasan dalam jam kerja. Selain itu, masalah dalam berurusan dengan rekan kerja, klien, atau pelanggan, serta ketidakpastian dan kesulitan yang tak terduga juga merupakan indikator kondisi kerja yang buruk.
2. Praktik manajemen yang buruk mencakup tuntutan yang tidak realistik, kurangnya dukungan, perlakuan tidak adil, rendahnya otonomi dalam pengambilan keputusan, kurangnya penghargaan, ketidakseimbangan antara usaha dan imbalan, konflik peran, kurangnya transparansi, serta komunikasi yang tidak efektif.

Stres di tempat kerja terjadi ketika tuntutan pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan, sumber daya, dan kebutuhan karyawan (Sunyoto & Yulia, 2023). Menurut Sentosa & Pujiarti (2022) mengatakan bahwa: “Stres kerja adalah keadaan di mana seseorang merasa tertekan secara mental dan emosional karena tuntutan yang melebihi kapasitasnya, dapat berdampak negatif pada kesehatan karena sering kali dipicu oleh peristiwa yang mengganggu psikologis dan melebihi kontrol individu”.

Ada 4 pendekatan terhadap stres kerja, yaitu dukungan sosial (*social support*), meditasi (*meditation*), *biofeedback*, dan program kesehatan pribadi

(*Personal wellness programs*). Pendekatan tersebut sesuai dengan pendapat Keith Davis dan John W. Newstrom, (1989) yang mengemukakan bahwa “*Four approaches that often involve employee and management cooperation for stress management are social support, meditation, biofeedback and personal wellness programs*”. Berikut penjelasannya:

a. Pendekatan Dukungan Sosial

Pendekatan dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan. Misalnya, bermain *game* dan lelucon.

b. Pendekatan Melalui Meditasi

Pendekatan dilakukan dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, mengendurkan kerja otot, dan menenangkan emosi. Meditasi dapat dilakukan selama dua periode waktu yang masing-masing 15-20 menit. Meditasi bisa dilakukan di ruangan khusus.

c. Pendekatan Melalui *Biofeedback*

Pendekatan ini dilakukan dengan bantuan bimbingan medis, yang melibatkan dokter, psikiater, dan psikolog, dengan harapan agar karyawan dapat mengurangi atau menghilangkan stres yang mereka alami.

d. Pendekatan Kesehatan Pribadi

Pendekatan ini bersifat preventif, dilakukan sebelum stres terjadi. Karyawan secara berkala memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, mengatur pola makan, dan berolahraga secara rutin.

Saat merasa tertekan, kondisi psikologis mereka terganggu dan mereka tidak dapat membuat keputusan dengan baik. Sedangkan menurut penelitian Ramadhanty et al., (2024) mengatakan bahwa: “Tekanan yang diberikan oleh rekan kerja dan atasan juga mempengaruhi tingkat stres pekerjaan seorang karyawan”. Karyawan yang rentan terhadap stres kerja akan merasa tertekan, emosional, dan tidak nyaman saat bekerja, yang dapat mengakibatkan kegagalan dalam suatu perusahaan karena mereka dapat saling mengganggu dalam menyelesaikan tugas. Situasi ini dapat mempengaruhi kinerja mereka dan menurunkan produktivitas organisasi.

Dari pembahasan di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa stres kerja adalah kondisi emosional yang muncul akibat ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan karyawan yang dapat berdampak negatif maupun positif terhadap produktivitas dan kondisi psikologis karyawan.

Dalam penelitian ini menurut Dwaikat (2023) variabel stres kerja terdiri dari 4 indikator, yaitu:

1. Rekan kerja (*Coworkers*)

Tingkat stres yang dipengaruhi oleh hubungan dan interaksi dengan sesama rekan kerja di lingkungan kerja.

2. Hubungan interpersonal (*Interpersonal relationship*)

Pengaruh stres dari kualitas dan dinamika hubungan antarpribadi di tempat kerja, termasuk komunikasi dan dukungan sosial.

3. Sifat pekerjaan (*Nature of work*)

Stres yang timbul dari jenis dan karakteristik tugas-tugas yang harus diselesaikan, seperti tingkat kesulitan, kompleksitas, dan tanggung jawab.

#### 4. Organisasi pekerjaan (*Occupational organization*)

Pengaruh stres dari struktur organisasi tempat kerja, termasuk kebijakan, prosedur kerja, dan sistem manajemen yang ada.

##### 2.1.6 Beban Kerja

Beban kerja mengacu pada “jumlah pekerjaan atau tugas yang harus diselesaikan oleh seseorang dalam jangka waktu tertentu, biasanya diukur berdasarkan jumlah tugas yang harus diselesaikan atau waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut”, (Apriana et al., 2021; Saptaputra et al., 2023). Menurut Johari et al., (2018) mengatakan bahwa: “Beban kerja merujuk pada semua aktivitas yang melibatkan waktu yang dihabiskan karyawan dalam melaksanakan tugas profesional, tanggung jawab, dan minat di tempat kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung”. Sedangkan menurut Boka & Foeh (2024) mengatakan bahwa: “Beban kerja adalah tugas atau tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan, yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu dengan memanfaatkan kemampuan dan potensi karyawan”. Berbeda dengan Marbun & Kusnawan (2022) mengatakan bahwa: “Beban kerja merujuk pada tugas-tugas yang diemban oleh seorang karyawan, termasuk baik yang dianggap berat maupun ringan, yang dapat menjadi faktor penyebab stres”.

Terdapat dua jenis beban kerja yakni beban kerja kuantitatif dan kualitatif.

1. Beban kerja kuantitatif menunjukkan jumlah pekerjaan yang lebih besar, seperti jam kerja yang cukup tinggi dan tekanan kerja yang cukup besar.
2. Beban kerja kualitatif berkaitan dengan kemampuan pekerja untuk melaksanakan pekerjaannya.

Beban kerja yang tinggi akan berpengaruh pada kinerja yang baik atau buruk yang dihasilkan oleh karyawan (Putri & Primadineska, 2023; Syihabudhin et al., 2020). Beban kerja yang cukup berat juga dapat menyebabkan gangguan kesehatan atau penyakit akibat kerja yang berlebihan (Yuli & Silaswara, 2021).

Menurut Ramadhanty et al., (2024) mengatakan bahwa: "Beban kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan, namun jika beban kerja terlalu berlebihan, kinerja karyawan dapat menurun". Hal ini disebabkan karena karyawan mungkin tidak mampu menyelesaikan tugas-tugasnya apabila kemampuan dan keterampilannya tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Beban kerja meliputi aspek fisik dan mental. Beban kerja yang terlalu banyak atau kemampuan fisik yang buruk dapat menyebabkan gangguan kesehatan atau penyakit akibat kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Cumming dan Croft (1973) ditemukan melalui *an auditory monitoring task* bahwa kinerja peserta meningkat ketika beban kerja ditingkatkan, dan kemudian terjadi penurunan. Tingkat kinerja relatif tetap

saat beban kerja menurun dan alokasi waktu diperpanjang. Menariknya, tingkat puncak kinerja dalam kondisi meningkatnya permintaan tidak pernah tercapai dalam kondisi menurunnya permintaan, sehingga menurunkan beban kerja ke tingkat yang paling rendah tidak selalu meningkatkan kinerja.

Beban kerja juga dapat terjadi jika karyawan tidak mampu melaksanakan tugas dengan baik karena tuntutan pekerjaan yang berlebihan (Swedana, 2023). Terlalu banyak pekerjaan karena keterbatasan waktu dan kurangnya staf dalam perusahaan. Beban kerja yang diberikan kepada karyawan harus seimbang dengan kemampuan dan kompetensi karyawan itu sendiri. Jika tidak seimbang dengan kemampuan yang mereka miliki, maka secara bertahap, hal ini akan menimbulkan masalah bagi karyawan tersebut, salah satunya adalah stres kerja yang dialami karyawan saat bekerja. Menurut Setiawan & Yana (2021) mengatakan bahwa: “Perusahaan harus memperhatikan beban kerja sebagai salah satu aspek penting untuk dipertimbangkan dan diperhatikan”. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan “Analisis beban kerja untuk memperkirakan jumlah karyawan berdasarkan volume produksi atau *output* pekerjaan yang mampu dihasilkan oleh setiap karyawan agar pekerjaan selesai tepat waktu”, (Silaswara et al., 2021).

Dari pembahasan di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa beban kerja adalah jumlah tugas atau tanggung jawab yang harus diselesaikan dalam periode tertentu yang bisa mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan.

Dalam penelitian ini menurut Apriana et al., (2021) variabel beban kerja diukur dengan 5 indikator, yaitu:

1. Target pekerjaan

Tingkat kesulitan atau kuantitas tugas yang harus diselesaikan dalam periode waktu tertentu.

2. Kondisi pekerjaan

Faktor-faktor lingkungan atau situasional di tempat kerja yang mempengaruhi kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugasnya.

3. Standar pekerjaan

Ekspektasi atau kriteria yang harus dipenuhi dalam menyelesaikan pekerjaan, termasuk tingkat kualitas yang diharapkan.

4. Konflik peran

Ketidaksesuaian atau konflik atau tumpang tindih peran dalam menjalankan berbagai tanggung jawab yang berbeda di tempat kerja.

5. Dukungan dan sarana

Tingkat dukungan atau sumber daya yang tersedia untuk membantu individu dalam menyelesaikan tugasnya dengan efektif dan efisien.

### 2.1.7 *Work-Life Balance*

*Work-life balance* telah menjadi perhatian utama dalam perusahaan saat ini. Sejak abad ke-19, konsep *work-life balance* lebih cenderung pada perempuan karena menjadi menonjol saat perempuan memasuki pasar tenaga kerja. Namun generasi saat ini memiliki banyak tanggung jawab, kewajiban

kerja, dan tanggung jawab keluarga karena kompleksitas yang dibawa oleh globalisasi dan teknologi. Oleh karena itu, “Pemberi kerja harus merancang kebijakan dan praktik ramah keluarga yang efektif dan efisien yang mendukung *work-life balance*”, (Mashavira et al., 2023). Menurut penelitian Ayansina et al., (2023) mengatakan bahwa: “*Work-life balance* yang buruk merupakan masalah global yang berdampak signifikan pada kinerja organisasi dan kesejahteraan individu, di mana banyak karyawan kesulitan menyeimbangkan kehidupan sosial dan tanggung jawab kerja mereka”.

Peran utama *work-life balance* menurut Pratiwi & Fatoni (2023) adalah: “Menciptakan keseimbangan dalam pekerjaan, yang bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan tidak hanya menghabiskan waktunya untuk bekerja, tetapi juga menikmati kehidupan pribadinya”. Menurut Makhmut (2020) mengatakan bahwa: “*Work-life balance* mencakup waktu luang, keluarga, agama, serta pekerjaan, termasuk karir dan ambisi individu, yang seharusnya seimbang”. *Work-life balance* adalah “perasaan mengendalikan hidup, mampu mengambil keputusan, dan menemukan keseimbangan antara kebutuhan sendiri dan kebutuhan orang lain, baik di tempat kerja maupun di rumah” (Bloomsbury Publishing, 2022, hal. 12). Hal ini sejalan dengan penelitian Mardiani & Widiyanto (2021) mengatakan bahwa:

*Work-life balance* mengacu pada sejauh mana seseorang mampu menyeimbangkan dan merasa puas dalam hal waktu dan keterlibatan psikologis antara peran mereka di pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti dengan pasangan, orang tua, keluarga, teman, dan anggota masyarakat, serta menghindari konflik antara kedua peran tersebut.

Menurut Johari et al., (2018) konsep *work-life balance* didasarkan pada “Gagasan bahwa kehidupan kerja dan kehidupan pribadi saling melengkapi dalam mencapai kesempurnaan hidup seseorang”.

Menurut Sirgy & Lee (2023) *work-life balance* didefinisikan dalam berbagai cara ke dalam lima kelompok atau konsep:

1. Keterlibatan dan kepuasan yang sama dalam domain kerja dan non-kerja
2. Keterlibatan dalam peran kerja dan non-kerja yang sesuai dengan tujuan hidup
3. Pencapaian tujuan yang sukses dalam domain kerja dan non-kerja
4. Keterlibatan penuh dalam beberapa domain kehidupan
5. Konflik peran minimal antara domain kehidupan kerja dan non-kerja.

Mengapa *work-life balance* penting bagi karyawan dan organisasi?

Menurut (Sirgy & Lee, 2023) penelitian yang kuat telah menunjukkan bahwa:

*Work-life balance* mempengaruhi berbagai hasil organisasi (misalnya, identifikasi organisasi, loyalitas, komitmen, *turnover*, kinerja pekerjaan, moral karyawan, dan kewarganegaraan organisasi) dan hasil pribadi (stres karyawan, kelelahan karyawan, kesejahteraan karyawan, kepuasan dengan kehidupan secara keseluruhan, kebahagiaan pribadi, kesejahteraan psikologis atau eudaimonia, kepuasan dengan kehidupan keluarga, kepuasan dengan kehidupan sosial, kepuasan dengan kehidupan rekreasi, kepuasan dengan kehidupan spiritual, kepuasan dengan kehidupan finansial, dan sebagainya.) (hal. 22).

Hal ini sejalan dengan penelitian Putri & Primadineska (2023) mengatakan bahwa: “*Work-life balance* dapat menjadi masalah bagi sebuah instansi atau perusahaan jika tidak seimbang, artinya kehidupan karyawan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi di rumah harus seimbang agar *work-*

*life balance* dapat terwujud dengan baik”. Banyak perusahaan menyadari pentingnya *work-life balance* serta mendukungnya, namun dalam praktiknya, masih banyak perusahaan yang tidak mengambil langkah signifikan untuk menerapkan *work-life balance* bagi karyawan mereka (Waworuntu et al., 2022).

Menurut Makhmut (2020) penelitian-penelitian yang dilakukan di negara Eropa dan Amerika menjelaskan bahwa *work-life balance* dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut ini, antara lain:

1. Jam Kerja

Semakin banyak jam kerja yang dihabiskan oleh karyawan, semakin tinggi kompleksitas dan kontrol terhadap pekerjaan, yang berdampak pada ketidakpuasan dalam mencapai keseimbangan kerja-hidup. Jam kerja yang ideal adalah ketika pekerjaan diselesaikan tanpa melebihi waktu yang telah ditetapkan.

2. Kehadiran anak

Kehadiran anak dalam sebuah keluarga menuntut orang tua yang bekerja untuk memenuhi kebutuhan materi dan psikologis anak, sehingga waktu yang dibutuhkan menjadi lebih banyak dibandingkan dengan keluarga yang belum memiliki anak. Selain itu, tantangan yang dihadapi orang tua menjadi lebih kompleks.

3. Karakteristik Individu

Individu yang *neurotis* lebih sulit mencapai *work-life balance* karena cenderung merespons situasi atau pengalaman secara negatif.

Sebaliknya, individu dengan karakter *conscientiousness* memiliki korelasi negatif dengan *work-family conflict*, sehingga lebih mudah mencapai *work-life balance*.

#### 4. Nilai-nilai Budaya

Nilai-nilai budaya didefinisikan sebagai orientasi mental, pola pikir, dan sistem nilai yang dipahami dan disepakati bersama, yang memudahkan komunikasi dan kerja sama antar anggota. Pemahaman terhadap nilai-nilai budaya yang telah disepakati akan menguatkan interaksi seseorang dalam organisasi dan kehidupan keluarga. Jika nilai-nilai yang diyakini cenderung sama, seseorang akan lebih mudah menjalankan perannya di pekerjaan, keluarga, dan tanggung jawab terhadap dirinya sendiri.

Dari pembahasan di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa *work-life balance* adalah keadaan di mana seseorang dapat mengatur dan menyeimbangkan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga mampu memenuhi kebutuhan diri sendiri dan orang lain secara harmonis.

Dalam penelitian ini menurut Rifa'i et al., (2023) variabel *work-life balance* diukur dengan 3 indikator, yaitu:

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

Keseimbangan waktu merujuk pada kemampuan seseorang untuk mengatur dan membagi waktunya antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga keduanya dapat berjalan dengan harmonis tanpa saling mengganggu.

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

Keseimbangan keterlibatan menggambarkan sejauh mana seseorang dapat secara aktif berpartisipasi dan terlibat dalam tugas-tugas pekerjaan maupun aktivitas kehidupan pribadi tanpa merasa terbebani atau kehilangan fokus pada salah satu aspek.

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

Keseimbangan kepuasan adalah kondisi di mana seseorang merasa memperoleh tingkat kepuasan yang seimbang dan memuaskan baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadinya.

### 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Di bawah ini merupakan tabel rangkuman penelitian terdahulu yang menjadi referensi literatur teoritis bagi peneliti dalam melihat pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi.

**Tabel 2.1 Hasil Penelitian Sebelumnya**

No.	Nama Peneliti (Tahun Penelitian)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Diana Silaswara, Yuli (2021)	Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di tengah Pandemi Covid-19 di PT Telekomunikasi Indonesia (Witel Tangerang)	Sampel yang digunakan sebanyak 72 responden dari total 72 pegawai di PT Telekomunikasi Indonesia (Witel Tangerang). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah <i>purposive sampling</i> . Penelitian ini menggunakan alat bantu SPSS 26. Data yang diperoleh dalam penelitian ini melalui penyebaran angket (kuesioner) ke seluruh pegawai.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan secara simultan stres kerja, beban kerja dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

No.	Nama Peneliti (Tahun Penelitian)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
2.	Mario Oktavianus Marbun, Agus Kusnawan (2022)	Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Orienta Jaya Abadi	Sampel yang digunakan sebanyak 100 responden dari total 2.000 karyawan di PT Orienta Jaya Abadi. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dengan alat bantu SPSS 25. Data yang diperoleh dalam penelitian ini melalui observasi (pengamatan) dan melakukan penyebaran angket (kuesioner).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, beban kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan secara simultan kepemimpinan, kompensasi, beban kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.
3.	Toni Yoyo, Nana Sutisna, Sutantio (2024)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Magang di BCA BSD (Studi Kasus: Wisma BCA BSD)	Sampel yang digunakan sebanyak 104 responden di Wisma BCA BSD. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dengan alat bantu SPSS. Data yang diperoleh dalam penelitian ini	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja magang, beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja magang, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja magang, dan secara simultan lingkungan

No.	Nama Peneliti (Tahun Penelitian)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			melalui penyebaran kuesioner dengan skala <i>Likert</i> 5 poin.	kerja, beban kerja, dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pekerja magang.
4.	Nidal Dwaikat (2023)	<i>The impact of job stress and job satisfaction on employee performance: The case of the Software Companies in Palestine</i>	Sampel yang digunakan sebanyak 250 responden di perusahaan perangkat lunak di Palestina. Analisis kuantitatif dengan alat bantu SmartPLS ( <i>Partical Least Square</i> ) 3.0. Menggunakan kuesioner dengan skala <i>Likert</i> 4 poin.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, stres kerja, dan kecerdasan emosional merupakan faktor penentu kinerja karyawan. Selain itu, kecerdasan emosional memediasi hubungan antara stres kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian juga menegaskan bahwa stres kerja dan kepuasan kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan.
5.	I Nyoman Swedana (2023)	<i>The Role Of Workload And Work Motivation In Influencing Performance Through Job Satisfaction</i>	Sampel yang digunakan sebanyak 152 responden di Rumah Sakit Undata Palu. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan, beban kerja tidak berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan,

No.	Nama Peneliti (Tahun Penelitian)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			dengan alat bantu WarpPLS 7.0. Data yang diperoleh dalam penelitian ini melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert 5 poin dan skala interval.	kepuasan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan beban kerja tidak berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.
6.	Dony Muslim, Zainal Ilmi, Irwansyah (2024)	<i>The Effect of Workload and Work Stress on Officers' Performance and Job Satisfaction as Intervening Variable in Municipal Police Unit, East Borneo Province</i>	Sampel yang digunakan sebanyak 69 responden di Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Kalimantan Timur. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dengan alat bantu SmartPLS (Partical Least Square). Data yang diperoleh dalam penelitian ini melalui dokumentasi dan penyebaran kuesioner dengan skala Likert 5 poin.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap prestasi kerja, stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap prestasi kerja, kepuasan kerja dapat memediasi antara beban kerja terhadap prestasi kerja, dan kepuasan kerja dapat

No.	Nama Peneliti (Tahun Penelitian)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				memediasi antara stres kerja terhadap prestasi kerja.
7.	Anak Agung Istri Cahyani Putri dan Ni Wayan Mujiati (2023)	Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Detensi Imigrasi Denpasar	Sampel yang digunakan sebanyak 60 responden di Rumah Detensi Imigrasi Denpasar. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif. Data yang diperoleh dalam penelitian ini melalui wawancara dan penyebaran kuesioner.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, <i>work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara <i>work-life balance</i> terhadap kinerja pegawai.

No.	Nama Peneliti (Tahun Penelitian)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
8.	Erlina Ambar Anggita Putri & Rasistia Wisandianing Primadineska (2023)	Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja dengan <i>Work Life Balance</i> sebagai variabel Mediasi (Studi pada Pegawai DPRD Kab. Ngawi)	Sampel yang digunakan sebanyak 80 responden di DPRD Kab. Ngawi, Jawa Timur. Teknik pengambilan sampel yaitu teknik <i>nonprobability sampling</i> . Analisis kuantitatif dengan alat bantu SPSS 26. Data yang diperoleh dalam penelitian ini melalui penyebaran kuesioner dengan skala <i>Likert 5</i> poin.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja, beban kerja berpengaruh positif terhadap <i>work life balance</i> , <i>work life balance</i> berpengaruh positif terhadap kinerja, dan <i>work life balance</i> mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja.

No.	Nama Peneliti (Tahun Penelitian)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
9.	Khaled adnan Bataineh (2019)	<i>Impact of Work Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance</i>	Populasi yang dipilih dari karyawan Middle East Pharmaceutical & Chemical Ind. & Med. Appliances (Med Pharma), industri farmasi di Yordania. Sampel yang digunakan sebanyak 283 responden. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif. Data yang diperoleh dalam penelitian ini melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert 5 poin.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work life balance</i> dan <i>happiness at work</i> memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja tidak memiliki dampak yang dapat diketahui. <i>Work life balance</i> perlu perhatian penting baik bagi organisasi maupun karyawan dengan kebijakan <i>work life balance</i> yang efektif berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi. Demikian pula, penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang bahagia lebih cenderung produktif, termotivasi, dan terlibat, dengan kesejahteraan mereka mempengaruhi kesuksesan organisasi.

No.	Nama Peneliti (Tahun Penelitian)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
10.	Rushna Preena (2021)	<i>Impact of Work-Life Balance on Employee Performance An empirical study on a Shipping Company in Sri Lanka</i>	<p>Sampel yang digunakan sebanyak 84 responden di perusahaan pengiriman terkemuka di Sri Lanka.</p> <p>Teknik pengambilan sampelnya adalah <i>convenience sampling</i>.</p> <p>Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dengan alat bantu SPSS.</p> <p>Data yang diperoleh dalam penelitian ini melalui penyebaran kuesioner dengan skala <i>Likert 5</i> poin.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat dampak signifikan dari <i>work-life balance</i> terhadap <i>employee performance</i>. Studi tersebut menyarankan bahwa manajer dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan menerapkan kebijakan <i>work-life balance</i> yang tepat, pengaturan kerja yang fleksibel, dan program pelatihan untuk membekali karyawan dengan keterampilan untuk mengelola tantangan yang terkait dengan pekerjaan secara efektif. Selain itu, menilai kapasitas karyawan dan alokasi beban kerja dapat membantu mencegah tekanan terkait pekerjaan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.</p>

## 2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini terdapat 5 variabel yang akan diteliti lebih lanjut, yaitu pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Kerangka pemikiran ditunjukkan pada model di bawah ini:



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

Sumber: Data diolah sendiri, 2024

## 2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

### 2.4.1 Stres Kerja dan Kinerja Karyawan

Salah satu tantangan yang sering dihadapi adalah stres kerja, yang dapat mengurangi efektivitas dan efisiensi karyawan karena tekanan untuk mencapai target dan konflik di tempat kerja. Dalam konteks stres kerja, *The Theory of Planned Behavior* (TPB) dapat digunakan untuk memahami

bagaimana persepsi karyawan terhadap kontrol yang mereka miliki dalam menghadapi tuntutan kerja memengaruhi kinerja mereka.

1. Sikap: Jika karyawan memiliki sikap negatif terhadap tuntutan pekerjaan yang dianggap berlebihan, mereka mungkin merasa kurang termotivasi, yang pada akhirnya menurunkan kinerja mereka.
2. Norma subjektif: Norma sosial dan harapan dari atasan serta rekan kerja dapat mempengaruhi bagaimana karyawan menangani stres. Misalnya, jika norma yang berlaku adalah bahwa stres dianggap sebagai sesuatu yang wajar, karyawan mungkin merasa enggan untuk mencari bantuan.
3. Kontrol perilaku: Ini merujuk pada keyakinan karyawan tentang kemampuan mereka untuk mengatasi stres. Jika karyawan merasa bahwa mereka tidak memiliki kontrol yang cukup atas situasi kerja mereka, hal ini dapat memperburuk efek stres pada kinerja.

Dalam Teori JD-R menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki tuntutan (*job demands*) dan sumber daya (*job resources*). Tuntutan pekerjaan yang tinggi tanpa didukung oleh sumber daya yang memadai dapat menyebabkan stres yang signifikan, sementara sumber daya pekerjaan yang cukup dapat membantu mengurangi dampak negatif dari tuntutan tersebut.

1. Tuntutan Pekerjaan (*Job Demands*): Merujuk pada aspek pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik dan mental yang berkelanjutan, seperti beban kerja yang tinggi, tekanan waktu, atau konflik interpersonal. Tuntutan yang berlebihan dapat memicu stres kerja.

2. Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*): Merujuk pada aspek pekerjaan yang membantu mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan, dan menstimulasi pertumbuhan pribadi. Sumber daya ini termasuk dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja, otonomi, dan kesempatan untuk pengembangan keterampilan. Sumber daya ini dapat menjadi *buffer* yang mengurangi dampak negatif dari tuntutan pekerjaan yang tinggi terhadap kinerja.

Stres kerja telah diakui memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana tekanan berlebihan dapat mengurangi efektivitas dan efisiensi karyawan (Cotos-Gamarra et al., 2023; Dwaikat, 2023; Ramadhanty et al., 2024).

Stres di tempat kerja terjadi ketika tuntutan pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan, sumber daya, dan kebutuhan karyawan (Sunyoto & Yulia, 2023). Hal ini dapat berdampak pada kondisi psikologis dan fisiologis individu. Karyawan yang merasa tertekan dengan pekerjaannya cenderung mengalami depresi berkepanjangan. Saat merasa tertekan, kondisi psikologis mereka terganggu dan mereka tidak dapat membuat keputusan dengan baik. Situasi ini dapat mempengaruhi kinerja mereka dan menurunkan produktivitas organisasi.

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya menyatakan bahwa stres kerja yang tinggi dapat berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Andri & Satrianto, 2024; Cotos-Gamarra et al., 2023; Dwaikat, 2023; Muslim et al., 2024; Ramadhanty et al., 2024; Sentosa & Pujiarti, 2022; T.

Setiawan & Yana, 2021; Yuli & Silaswara, 2021). Artinya ketika stres kerja semakin tinggi dirasakan, semakin rendah kinerja karyawan. Sebaliknya, semakin rendah stres kerja yang diterima akan meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, rumusan hipotesis yang dapat diajukan adalah

**H1: Stres Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan**

#### **2.4.2 Beban Kerja dan Kinerja Karyawan**

Beban kerja yang terlalu berat sering dianggap sebagai salah satu faktor utama penyebab stres di tempat kerja. Dalam konteks beban kerja dan kinerja karyawan, TPB dapat memberikan wawasan tentang bagaimana persepsi karyawan terhadap beban kerja memengaruhi kinerja mereka:

1. Sikap: Karyawan yang memiliki sikap negatif terhadap beban kerja yang tinggi mungkin merasa kurang termotivasi dan mengalami penurunan dalam performa kerja mereka. Jika beban kerja dianggap sebagai sesuatu yang tidak dapat dikelola, maka karyawan cenderung mengalami penurunan kinerja.
2. Norma subjektif: Harapan dari atasan dan rekan kerja terhadap kemampuan karyawan untuk menangani beban kerja dapat mempengaruhi kinerja. Jika norma di lingkungan kerja mendukung pengelolaan beban kerja secara efektif, karyawan mungkin merasa lebih termotivasi dan mampu mempertahankan kinerja yang baik.
3. Kontrol perilaku: Karyawan yang merasa mereka memiliki kontrol terhadap beban kerja mereka, baik melalui keterampilan manajemen

waktu, dukungan dari atasan, atau fleksibilitas dalam pekerjaan, cenderung lebih mampu mengelola stres dan menjaga kinerja mereka.

Dalam Teori JD-R berfokus pada keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Beban kerja yang tinggi, sebagai bentuk tuntutan pekerjaan, dapat mempengaruhi kinerja karyawan terutama jika tidak didukung oleh sumber daya yang memadai.

1. Tuntutan Pekerjaan (*Job Demands*): Beban kerja yang tinggi menciptakan tekanan fisik dan mental yang signifikan. Tuntutan ini dapat mencakup jumlah tugas yang harus diselesaikan, kompleksitas pekerjaan, dan tekanan waktu. Jika tuntutan ini melebihi kapasitas karyawan, maka kinerja mereka cenderung menurun.
2. Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*): Sumber daya seperti dukungan dari rekan kerja dan atasan, pelatihan, dan akses ke alat kerja yang memadai dapat membantu karyawan mengatasi beban kerja yang tinggi. Sumber daya ini bertindak sebagai *buffer* yang mengurangi dampak negatif dari tuntutan pekerjaan terhadap kinerja.

Jika beban kerja yang tinggi ini tidak dikelola dengan baik, dapat mengakibatkan penurunan kinerja karyawan (Apriana et al., 2021; Efendi & Suwarsi, 2022; Muslim et al., 2024; Prasetyo et al., 2021; Putri & Primadineska, 2023). Studi yang dilakukan oleh Efendi & Suwarsi (2022) menunjukkan bahwa: "Beban kerja yang tinggi tidak hanya mempengaruhi kesehatan fisik dan mental karyawan tetapi juga kinerja mereka secara

keseluruhan". Hal ini terjadi karena karyawan mungkin kesulitan menyelesaikan tugas-tugasnya jika kemampuan dan keterampilannya tidak sebanding dengan tuntutan pekerjaan.

Beban kerja mencakup aspek fisik dan mental. Beban kerja yang berlebihan atau kondisi fisik yang kurang baik dapat menyebabkan masalah kesehatan atau penyakit terkait pekerjaan. Terlalu banyak pekerjaan dapat muncul akibat keterbatasan waktu dan kekurangan staf di perusahaan. Beban kerja yang diberikan kepada karyawan harus disesuaikan dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya menyatakan bahwa beban kerja yang tinggi dapat berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Apriana et al., 2021; Azhar et al., 2023; Efendi & Suwarsi, 2022; Muslim et al., 2024; Nurhasanah et al., 2022; Prasetyo et al., 2021; T. Setiawan & Yana, 2021; Syihabudhin et al., 2020). Artinya ketika beban kerja berlebihan, maka tingkat kinerja karyawan semakin menurun. Oleh karena itu, rumusan hipotesis yang dapat diajukan adalah

## **H2: Beban Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan**

### **2.4.3 *Work-Life Balance* dan Kinerja Karyawan**

Dalam konteks *work-life balance*, TPB memberikan kerangka kerja untuk memahami bagaimana persepsi karyawan terhadap keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi mempengaruhi niat dan perilaku mereka terkait kinerja.

1. Sikap: Sikap positif karyawan terhadap pentingnya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan mendorong mereka untuk mengadopsi perilaku yang mendukung keseimbangan tersebut. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka.
2. Norma subjektif: Norma sosial di tempat kerja, seperti budaya yang mendukung atau menuntut *work-life balance*, dapat memengaruhi bagaimana karyawan menilai dan mengejar keseimbangan tersebut. Jika norma organisasi mendukung *work-life balance*, karyawan cenderung merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik.
3. Kontrol perilaku: Persepsi karyawan terhadap kontrol yang mereka miliki dalam mengatur waktu dan tanggung jawab mereka antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memainkan peran penting. Karyawan yang merasa memiliki kontrol lebih besar cenderung mampu menciptakan keseimbangan yang lebih baik, yang dapat meningkatkan kinerja mereka.

Dalam Teori JD-R menyoroti pentingnya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja yang optimal. *Work-life balance* dapat dilihat sebagai hasil dari pengelolaan tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia.

1. Tuntutan Pekerjaan (*Job Demands*): Jika tuntutan pekerjaan tinggi dan tidak ada cukup waktu atau energi untuk kehidupan pribadi, karyawan mungkin mengalami kelelahan dan stres yang dapat menurunkan kinerja. Mengelola tuntutan ini adalah kunci untuk menjaga keseimbangan.
2. Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*): Sumber daya seperti fleksibilitas jadwal kerja, dukungan dari manajemen, dan program kesejahteraan karyawan dapat membantu karyawan dalam mencapai *work-life balance*. Sumber daya ini tidak hanya membantu mengurangi stres tetapi juga meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja, yang berkontribusi pada kinerja yang lebih baik.

Karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik cenderung memiliki motivasi dan komitmen kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan (Bataineh, 2019; Efendi & Suwarsi, 2022; Preena & Preena, 2021; Putri & Mujiati, 2023; Rifa'i et al., 2023; Syihabudhin et al., 2020). Peran utama *work-life balance* adalah menciptakan keseimbangan dalam pekerjaan, yang bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan tidak hanya menghabiskan waktunya untuk bekerja, tetapi juga menikmati kehidupan pribadinya (Pratiwi & Fatoni, 2023).

Penelitian yang telah menunjukkan bahwa *work-life balance* mempengaruhi berbagai hasil organisasi (misalnya, identifikasi organisasi, loyalitas, komitmen, *turnover*, kinerja pekerjaan, moral karyawan, dan

kewarganegaraan organisasi) dan hasil pribadi (stres karyawan, kelelahan karyawan, kesejahteraan karyawan, kepuasan dengan kehidupan secara keseluruhan, kebahagiaan pribadi, kesejahteraan psikologis atau *eudaimonia*, kepuasan dengan kehidupan keluarga, kepuasan dengan kehidupan sosial, kepuasan dengan kehidupan rekreasi, kepuasan dengan kehidupan spiritual, kepuasan dengan kehidupan finansial, dan sebagainya.) (Sirgy & Lee, 2023, hal. 22). Hal ini sejalan dengan penelitian Putri & Primadineska (2023) *Work-life balance* dapat menjadi masalah bagi sebuah instansi atau perusahaan jika tidak seimbang, artinya kehidupan karyawan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi di rumah harus seimbang agar *work-life balance* dapat terwujud dengan baik. Penting bagi perusahaan untuk mendukung karyawan dalam mencapai *work-life balance*.

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Asari, 2022; Bataineh, 2019; Efendi & Suwarsi, 2022; Prasetyo et al., 2021; Pratiwi & Fatoni, 2023; Preena & Preena, 2021; Putri & Mujiati, 2023; Putri & Primadineska, 2023; Rifa'i et al., 2023; Syihabudhin et al., 2020). Artinya jika *work-life balance* meningkat maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, rumusan hipotesis yang dapat diajukan adalah

**H3: *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan**

#### 2.4.4 Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja adalah hasil dari berbagai faktor termasuk lingkungan kerja yang mendukung, pengakuan atas kinerja, dan kompensasi yang adil. Dalam konteks kepuasan kerja, TPB memberikan wawasan tentang bagaimana persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja dan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja mereka memengaruhi niat dan perilaku terkait kinerja.

1. Sikap: Sikap positif karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang didukung oleh pengakuan atas kinerja, kompensasi yang adil, dan lingkungan kerja yang mendukung, dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang puas cenderung memiliki motivasi lebih tinggi dan menunjukkan kinerja yang lebih baik.
2. Norma subjektif: Harapan dari rekan kerja, atasan, dan budaya organisasi terkait penghargaan dan pengakuan dapat memengaruhi persepsi kepuasan kerja. Jika norma organisasi mendukung penghargaan dan apresiasi yang adil, hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong kinerja yang lebih baik.
3. Kontrol perilaku: Persepsi karyawan tentang kontrol yang mereka miliki terhadap karier mereka, termasuk kesempatan untuk berkembang dan menerima penghargaan yang adil, memengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka. Karyawan yang merasa memiliki kontrol lebih besar atas pekerjaan mereka cenderung lebih puas dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

Dalam Teori JD-R menjelaskan bagaimana keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia memengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh bagaimana tuntutan dan sumber daya ini dikelola.

1. **Tuntutan Pekerjaan (*Job Demands*):** Tuntutan pekerjaan yang tinggi, seperti beban kerja berlebih, tanpa diimbangi dengan dukungan yang memadai, dapat menurunkan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa terbebani cenderung mengalami stres dan kelelahan, yang dapat menurunkan kinerja.
2. **Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*):** Sumber daya seperti pengakuan atas kinerja, peluang untuk pengembangan karier, dukungan manajerial, dan lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja. Sumber daya ini tidak hanya membantu mengurangi dampak negatif dari tuntutan pekerjaan tetapi juga meningkatkan motivasi dan keterlibatan, yang berkontribusi pada kinerja yang lebih baik.

Kepuasan kerja yang rendah sering kali mencerminkan masalah dalam pengakuan atas kinerja dan dukungan dari manajemen. Perusahaan bisa memberikan penghargaan non-finansial seperti pengakuan, apresiasi, promosi, tanggung jawab yang lebih besar, dan kesempatan untuk memiliki pengaruh yang lebih besar guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Prahendratno et al., 2023).

Menurut Yulistiana & Satrya (2022) kepuasan kerja yaitu perasaan yang mencerminkan hubungan antara keinginan seseorang dengan apa yang ditawarkan oleh pekerjaan tersebut. Sedangkan menurut Apriana et al., (2021) kepuasan kerja adalah kepuasan yang dirasakan dari pekerjaan melalui apresiasi atas hasil kerja, penempatan yang adil, penyediaan peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang mendukung.

Perusahaan bisa memberikan penghargaan non-finansial seperti pengakuan, apresiasi, promosi, tanggung jawab yang lebih besar, dan kesempatan untuk memiliki pengaruh yang lebih besar guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Prahendratno et al., 2023). Karyawan yang merasa puas biasanya lebih berdedikasi, menunjukkan kinerja yang lebih baik, dan lebih cenderung untuk bertahan dalam organisasi untuk jangka waktu yang lebih panjang (Sugiarti, 2023, hal. 17).

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Amanda et al., 2022; Anggraini et al., 2023; Aniversari & Sanjaya, 2022; Apriana et al., 2021; Asari, 2022; Azhar et al., 2023; Dwaikat, 2023; Muslim et al., 2024; Nurhasanah et al., 2022; Putri & Mujiati, 2023). Artinya jika tingkat kepuasan karyawan yang tinggi dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan yang semakin tinggi. Oleh karena itu, rumusan hipotesis yang dapat diajukan adalah

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

#### 2.4.5 Stres Kerja dan Kepuasan Kerja

Dalam konteks stres kerja dan kepuasan kerja, TPB memberikan kerangka untuk memahami bagaimana persepsi karyawan terhadap stres kerja memengaruhi sikap, niat, dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.

1. Sikap: Jika karyawan memiliki sikap negatif terhadap stres kerja, mereka cenderung mengalami ketidakpuasan kerja. Karyawan yang merasa bahwa stres adalah hambatan untuk pencapaian pribadi dan profesional mungkin lebih mudah merasa frustrasi dan kurang puas dengan pekerjaan mereka.
2. Norma subjektif: Norma sosial di tempat kerja mengenai bagaimana stres kerja dipandang dan dikelola memengaruhi kepuasan kerja. Jika norma di organisasi mendukung pengelolaan stres dengan baik dan menyediakan sumber daya untuk mengurangi stres, karyawan akan cenderung merasa lebih puas.
3. Kontrol perilaku: Persepsi kontrol karyawan terhadap stres kerja, seperti kemampuan untuk mengelola beban kerja dan tekanan, dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang merasa mampu mengendalikan stres mereka lebih mungkin untuk tetap puas dengan pekerjaan mereka meskipun menghadapi tantangan.

Dalam Teori JD-R menyoroti bagaimana keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia dapat memengaruhi tingkat stres dan kepuasan kerja karyawan.

1. Tuntutan Pekerjaan (*Job Demands*): Tuntutan pekerjaan yang tinggi, seperti beban kerja yang berlebihan, dapat meningkatkan stres kerja dan menurunkan kepuasan kerja. Ketika tuntutan ini tidak diimbangi dengan dukungan yang memadai, karyawan cenderung merasa terbebani dan kurang puas.
2. Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*): Sumber daya seperti dukungan manajerial, fleksibilitas kerja, dan program kesejahteraan dapat membantu mengurangi stres kerja dan meningkatkan kepuasan kerja. Dengan adanya sumber daya yang memadai, karyawan dapat lebih baik mengelola stres dan mempertahankan kepuasan kerja mereka.

Stres kerja adalah suatu kondisi emosional yang timbul pada seorang pekerja, yang ditandai dengan perasaan tidak tenang, kecemasan, tegang, ketakutan, atau kegelisahan (Sartika, 2023, hal. 27). Pernyataan tersebut juga didukung oleh Handoko dalam Yuli & Silaswara (2021) bahwa: “Stres kerja adalah kondisi ketegangan dalam diri seseorang yang dapat memengaruhi suasana hati, cara berpikir, dan keadaan individu tersebut”.

Stres merupakan faktor yang umum dialami dalam pekerjaan dan sering kali diwujudkan dalam bentuk ketidakpuasan kerja. Namun, hal ini juga diekspresikan dalam emosi yang kuat seperti kemarahan, frustrasi, permusuhan, dan kejengkelan. Respons pasif seperti bosan, kelelahan mental, kelelahan fisik, tidak berdaya, putus asa, kurang gairah, dan suasana hati yang depresi juga sering terjadi. Stres kerja semakin menjadi perhatian karena

situasi ekonomi saat ini, di mana karyawan harus menghadapi kondisi kerja yang berlebihan, tidak nyaman dalam bekerja, dan rendahnya tingkat kepuasan kerja. Sehingga perusahaan harus memikirkan untuk mengurangi stres kerja pada karyawan dengan meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan.

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya menyatakan bahwa stres kerja yang tinggi dapat berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Amanda et al., 2022; Azhar et al., 2023; Colin-Chevalier et al., 2024; Rahellea et al., 2024; Waruwu & Litani, 2023; Wongso et al., 2024; Yulistiana & Satrya, 2022). Artinya ketika stres kerja semakin tinggi dirasakan, semakin rendah kepuasan kerja. Sebaliknya, semakin rendah stres kerja yang diterima, akan meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, rumusan hipotesis yang dapat diajukan adalah

#### **H5: Stres Kerja berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja**

#### **2.4.6 Beban Kerja dan Kepuasan Kerja**

Apabila seorang karyawan menerima beban kerja yang berlebihan dan merasa terdesak, ia akan cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam konteks beban kerja dan kepuasan kerja, TPB memberikan wawasan tentang bagaimana persepsi karyawan terhadap beban kerja mereka memengaruhi sikap, niat, dan perilaku terkait pekerjaan.

1. Sikap: Karyawan yang memandang beban kerja sebagai sesuatu yang berlebihan atau tidak adil cenderung memiliki sikap negatif terhadap

pekerjaan mereka, yang mengarah pada penurunan kepuasan kerja.

Sebaliknya, jika beban kerja dianggap wajar dan menantang secara positif, kepuasan kerja bisa meningkat.

2. Norma subjektif: Norma di tempat kerja mengenai bagaimana beban kerja seharusnya dikelola dan distribusi tugas yang adil memengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan dan kepuasan kerja. Norma yang mendukung distribusi beban kerja yang seimbang dapat meningkatkan kepuasan kerja.
3. Kontrol perilaku: Persepsi karyawan tentang kontrol mereka terhadap beban kerja memengaruhi kepuasan kerja. Jika karyawan merasa mampu mengelola beban kerja mereka atau memiliki dukungan yang memadai, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Dalam Teori JD-R menyoroti bagaimana keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia memengaruhi kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan.

1. Tuntutan Pekerjaan (*Job Demands*): Beban kerja yang tinggi merupakan tuntutan pekerjaan yang signifikan. Ketika beban kerja berlebihan, karyawan dapat mengalami stres dan kelelahan, yang berujung pada penurunan kepuasan kerja.
2. Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*): Sumber daya seperti dukungan dari manajer, pelatihan, dan alat kerja yang memadai dapat membantu karyawan mengatasi beban kerja yang berat. Adanya sumber

daya ini dapat mengurangi dampak negatif dari beban kerja berlebihan dan meningkatkan kepuasan kerja.

Beban kerja yang berlebihan, yang disebabkan oleh meningkatnya persaingan, membuat pegawai lebih mudah mengalami stres dan panik, sehingga mereka kesulitan untuk menikmati tugas-tugas kerja mereka. (Boka & Foeh, 2024). Inefisiensi, yang sering dikenal juga sebagai ketidakefektifan, dapat terjadi ketika karyawan dihadapkan pada tuntutan beban kerja yang terlalu tinggi atau tidak memadai (Arisanti & Kusumayadi, 2023). Dalam situasi seperti itu, karyawan akan kesulitan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan efektif, sehingga hasil kerjanya menjadi tidak optimal.

Beban kerja yang tidak seimbang atau berlebihan dapat menyebabkan karyawan merasa tertekan, terburu-buru, dan kehilangan fokus, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kualitas dan produktivitas kerja mereka. Beban kerja harus diperhatikan secara menyeluruh karena jika seorang karyawan dibebani dengan terlalu banyak pekerjaan, perusahaan akan kesulitan meningkatkan kepuasan kerja (Yeniarti et al., 2022).

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya menyatakan bahwa beban kerja yang tinggi dapat berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Arisanti & Kusumayadi, 2023; Azhar et al., 2023; Boka & Foeh, 2024; Marbun & Kusnawan, 2022; Muslim et al., 2024; Nurhasanah et al., 2022; D. H. Setiawan & Sutisna, 2024; Yeniarti et al., 2022; Yulistiana & Satrya, 2022). Artinya ketika beban kerja berlebihan, maka tingkat kepuasan kerja karyawan

semakin menurun. Oleh karena itu, rumusan hipotesis yang dapat diajukan adalah

#### **H6: Beban Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja**

##### **2.4.7 *Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja**

*Work-life balance* juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Dalam konteks *work-life balance* dan kepuasan kerja, TPB dapat membantu memahami bagaimana *work-life balance* memengaruhi kepuasan kerja melalui sikap, norma subjektif, dan kontrol perilaku yang dirasakan.

1. Sikap: Karyawan yang memandang *work-life balance* sebagai hal penting cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka. Sikap ini berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja karena mereka merasa pekerjaan tidak mengorbankan kehidupan pribadi mereka.
2. Norma Subjektif: Dukungan dari keluarga, teman, dan kolega dalam mencapai *work-life balance* memengaruhi persepsi karyawan tentang norma sosial. Jika norma sosial mendukung *work-life balance*, karyawan cenderung lebih puas dengan pekerjaannya.
3. Kontrol Perilaku: Persepsi karyawan tentang kemampuan mereka untuk mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat penting. Ketika karyawan merasa memiliki kontrol yang cukup untuk menjaga keseimbangan, mereka lebih mungkin merasa puas dengan pekerjaan mereka.

Dalam Teori JD-R memberikan kerangka kerja untuk memahami bagaimana *work-life balance* sebagai sumber daya dapat memitigasi tuntutan pekerjaan yang berat dan meningkatkan kepuasan kerja.

1. **Tuntutan Pekerjaan (Job Demands):** Tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat mengganggu *work-life balance*, yang berpotensi menurunkan kepuasan kerja. Karyawan yang menghadapi tuntutan pekerjaan berlebihan cenderung merasa stres dan kurang puas jika mereka tidak mampu menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi.
2. **Sumber Daya Pekerjaan (Job Resources):** Dukungan dari organisasi, seperti fleksibilitas waktu kerja, cuti yang memadai, dan program kesejahteraan karyawan, membantu karyawan dalam mencapai *work-life balance*. Sumber daya ini berfungsi sebagai *buffer* terhadap tuntutan pekerjaan yang tinggi dan meningkatkan kepuasan kerja.  
Karyawan yang merasakan *work-life balance* akan merasa lebih puas, baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi, karena mereka dapat berpartisipasi dalam peran-peran penting (Putri & Mujiati, 2023). Karyawan yang memiliki dan menerapkan *work-life balance* dengan baik cenderung merasa lebih puas dan bahagia dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini disebabkan oleh dukungan dari lingkungan luar organisasi seperti di rumah, pertemanan, serta lingkungan dalam organisasi itu sendiri yang mendukung kegiatan mereka. Ketika perusahaan mendukung karyawannya dalam mengelola pekerjaan dan peran keluarga, karyawan cenderung merasa diperhatikan dan hal ini dapat menimbulkan perasaan positif terhadap

pekerjaan, sehingga memengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka (Mashavira et al., 2023).

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya menyatakan bahwa *work-life balance* terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Asari, 2022; Dewi et al., 2021; Mashavira et al., 2023; Muzti & Mardiana, 2024; Pratiwi & Fatoni, 2023; Putri & Mujiati, 2023; Sjahruddin et al., 2022). Artinya jika *work-life balance* meningkat maka secara langsung juga akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan merasakan *work-life balance* yang baik sangat diperlukan karena secara langsung dapat meningkatkan kepuasan kerja (Swedana, 2023). Oleh karena itu, rumusan hipotesis yang dapat diajukan adalah

**H7: *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja**

#### **2.4.8 Stres Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan**

Salah satu tantangan yang sering dihadapi adalah stres kerja, yang dapat mengurangi efektivitas dan efisiensi karyawan karena tekanan untuk mencapai target dan konflik di tempat kerja. Dalam konteks stres kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, TPB menawarkan pendekatan yang fokus pada pengaruh sikap, norma subjektif, dan kontrol perilaku yang dirasakan terhadap perilaku individu, dalam hal ini kinerja karyawan.

1. Sikap: Karyawan yang merasa stres di tempat kerja mungkin mengembangkan sikap negatif terhadap pekerjaan mereka. Jika stres

terlalu tinggi, sikap negatif ini dapat mengurangi kepuasan kerja mereka, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja.

2. Norma Subjektif: Bagaimana kolega dan manajemen memandang stres kerja dapat mempengaruhi bagaimana seorang karyawan meresponsnya. Jika norma dalam organisasi mendorong komunikasi terbuka dan dukungan dalam menghadapi stres, ini dapat mengurangi dampak negatif stres kerja dan meningkatkan kepuasan serta kinerja karyawan.
3. Kontrol Perilaku: Jika karyawan merasa mereka memiliki kontrol atas stres mereka, misalnya dengan adanya fleksibilitas kerja atau kebijakan pengelolaan stres, mereka cenderung merasa lebih puas dan dapat bekerja lebih efisien. Sebaliknya, jika mereka merasa tidak memiliki kontrol, stres yang tidak terkendali dapat menurunkan kepuasan dan kinerja mereka.

Dalam Teori JD-R memberikan kerangka kerja untuk memahami bagaimana tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) saling berinteraksi untuk mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan.

1. Tuntutan Pekerjaan (*Job Demands*): Stres kerja dapat dianggap sebagai bagian dari tuntutan pekerjaan yang tinggi. Tuntutan pekerjaan yang berlebihan dapat menyebabkan penurunan kepuasan kerja karena karyawan merasa kewalahan, dan ini dapat memengaruhi kinerja mereka. Ketika stres kerja tinggi, karyawan tidak dapat fokus dengan

baik pada pekerjaan mereka, yang dapat menurunkan kualitas dan efisiensi.

2. **Sumber Daya Pekerjaan (Job Resources):** Kepuasan kerja dapat dilihat sebagai sumber daya yang membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan. Ketika karyawan merasa puas, mereka memiliki lebih banyak energi dan dedikasi untuk mengatasi stres, sehingga dapat memitigasi dampak negatif stres pada kinerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja berfungsi sebagai sumber daya yang memperbaiki hubungan antara stres kerja dan kinerja.

Stres kerja telah diakui memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana tekanan berlebihan dapat mengurangi efektivitas dan efisiensi karyawan (Cotos-Gamarra et al., 2023; Dwaikat, 2023; Ramadhanty et al., 2024). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Muslim et al., (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara stres kerja terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh stres kerja terhadap kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja lebih besar dibandingkan pengaruh langsung stres kerja terhadap kinerja.

Tingkat kepuasan karyawan yang tinggi dapat memberikan dampak positif terhadap suasana kerja dan memperbaiki hubungan antara karyawan dan manajemen. Karyawan yang merasa puas biasanya lebih berdedikasi, menunjukkan kinerja yang lebih baik, dan lebih cenderung untuk bertahan dalam organisasi untuk jangka waktu yang lebih panjang (Sugiarti, 2023, hal. 17). Karyawan yang stres, tertekan, dan tidak puas tidak akan mampu

mencapai tingkat kualitas kerja dan produktivitas yang sama dengan karyawan yang memiliki tingkat stres rendah dan kepuasan tinggi (Dwaikat, 2023).

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya menyatakan bahwa stres kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi (Amanda et al., 2022; Anggraini et al., 2023; Azhar et al., 2023; Muslim et al., 2024). Artinya ketika stres kerja semakin tinggi maka akan menurunkan kepuasan kerja karyawan dan mengakibatkan kinerja karyawan menjadi menurun. Stres kerja harus diperhatikan agar dapat diatasi secepat mungkin dan tidak menghambat pekerjaan yang sedang dilakukan. Sehingga perusahaan harus memikirkan untuk mengurangi stres kerja pada karyawan dengan meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan. Oleh karena itu, rumusan hipotesis yang dapat diajukan adalah

**H8: Stres Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai pemediasi**

#### **2.4.9 Beban Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan**

Beban kerja adalah banyaknya tugas yang diterima pekerja, baik fisik maupun mental, yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam konteks beban kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, TPB menawarkan pendekatan yang fokus pada pengaruh sikap, norma subjektif, dan kontrol perilaku yang

dirasakan terhadap perilaku karyawan, dalam hal ini persepsi karyawan terhadap beban kerja mereka dapat mempengaruhi sikap mereka terhadap pekerjaan, kepuasan kerja, dan kinerja.

1. Sikap: Beban kerja yang terlalu tinggi atau tidak sesuai dengan kapasitas karyawan dapat menurunkan sikap positif terhadap pekerjaan. Hal ini bisa mengarah pada perasaan tidak puas dan stres, yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja. Sebaliknya, beban kerja yang seimbang dan sesuai dengan kemampuan karyawan dapat meningkatkan sikap positif, memperbaiki kepuasan kerja, dan meningkatkan kinerja.
2. Norma Subjektif: Bagaimana rekan kerja dan manajemen memandang beban kerja dapat memengaruhi perilaku karyawan. Jika perusahaan dan kolega mendukung pembagian beban kerja yang adil, maka karyawan akan merasa lebih puas dan lebih mampu bekerja dengan baik.
3. Kontrol Perilaku: Apabila karyawan merasa mereka memiliki kontrol atas beban kerja mereka, seperti fleksibilitas dalam jadwal atau pembagian tugas yang lebih seimbang, mereka cenderung merasa lebih puas dan memiliki kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, beban kerja yang dirasa tidak terkendali atau terlalu berat dapat mengurangi kontrol yang dirasakan dan berkontribusi pada penurunan kinerja.

Dalam Teori JD-R mengusulkan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan sangat penting untuk kesejahteraan dan

kinerja karyawan. Beban kerja dianggap sebagai salah satu tuntutan pekerjaan, dan kepuasan kerja sebagai salah satu sumber daya yang dapat membantu karyawan mengatasi tantangan tersebut.

1. **Tuntutan Pekerjaan (*Job Demands*):** Beban kerja yang tinggi dapat dianggap sebagai tuntutan pekerjaan yang berat. Beban kerja yang terlalu banyak atau tidak seimbang bisa menyebabkan stres dan penurunan kepuasan kerja, yang pada gilirannya mengurangi kinerja. Karyawan yang merasa kewalahan oleh tuntutan pekerjaan lebih cenderung untuk mengalami kelelahan dan ketidakpuasan.
2. **Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*):** Kepuasan kerja berfungsi sebagai sumber daya yang membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan. Ketika kepuasan kerja tinggi, karyawan merasa lebih dilengkapi untuk mengatasi stres yang diakibatkan oleh beban kerja tinggi. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat menjadi mediator yang menghubungkan beban kerja dengan kinerja. Sumber daya tambahan, seperti dukungan manajerial, penghargaan, dan pengakuan, dapat memperbaiki perasaan puas dan mengurangi dampak negatif dari beban kerja yang tinggi.

Saat melakukan pekerjaan, pekerja menerima beban dari aktivitas fisik yang dilakukan. Tugas yang berat memerlukan istirahat yang sering dan waktu kerja yang singkat (Muslim et al., 2024). Menurut Ramadhan et al., (2024) mengatakan bahwa: “Beban kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan, namun jika beban kerja terlalu berlebihan, kinerja

karyawan dapat menurun". Hal ini disebabkan karena karyawan mungkin tidak mampu menyelesaikan tugas-tugasnya apabila kemampuan dan keterampilannya tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Muslim et al., (2024) dan Prasetyo et al., (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara beban kerja terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh beban kerja terhadap kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja lebih besar dibandingkan pengaruh langsung beban kerja terhadap kinerja. Untuk setiap karyawan dalam satu tim, mereka memperoleh peran dan beban kerja yang seimbang dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini dapat mengurangi persepsi adanya beban kerja yang terlalu banyak dengan membaginya secara proporsional sesuai dengan peran masing-masing.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Apriana et al., (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memenuhi kriteria sebagai variabel mediasi antara beban kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, temuan ini menunjukkan bahwa secara signifikan belum mampu menjadi intervening beban kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya menyatakan bahwa beban kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi (Azhar et al., 2023; Muslim et al., 2024; Nurhasanah et al., 2022; Prasetyo et al., 2021). Artinya ketika beban kerja semakin tinggi maka akan menurunkan kepuasan kerja karyawan dan

mengakibatkan kinerja karyawan menjadi menurun. Karyawan yang tertekan dan tidak puas tidak akan mampu mencapai tingkat kualitas kerja dan produktivitas yang sama dengan karyawan yang memiliki tingkat beban kerja rendah dan kepuasan tinggi. Namun, ketika karyawan lebih berkembang, mereka akan lebih puas dengan pekerjaan, lebih berkomitmen pada pekerjaan, dan kinerja mereka akan meningkat. Perusahaan harus memperkirakan jumlah karyawan berdasarkan volume produksi atau *output* pekerjaan yang mampu dihasilkan oleh setiap karyawan untuk meningkatkan pencapaian kinerja. Oleh karena itu, rumusan hipotesis yang dapat diajukan adalah

**H9: Beban Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai pemediasi**

#### **2.4.10 *Work-Life Balance*, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan**

Dalam konteks *work-life balance*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, TPB dapat membantu menjelaskan bagaimana persepsi karyawan terhadap keseimbangan pekerjaan dan kehidupan mereka mempengaruhi sikap mereka terhadap pekerjaan, tingkat kepuasan kerja, dan kinerja.

1. Sikap: Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka. Ini akan meningkatkan motivasi dan komitmen mereka terhadap pekerjaan. Sebaliknya, jika keseimbangan tersebut terganggu, karyawan akan memiliki sikap

negatif terhadap pekerjaan mereka, yang bisa berakibat pada rendahnya kepuasan kerja dan kinerja yang buruk.

2. Norma Subjektif: Bagaimana persepsi karyawan mengenai ekspektasi sosial dan budaya perusahaan terhadap keseimbangan kehidupan kerja juga berpengaruh. Jika lingkungan kerja mendukung fleksibilitas dan menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, karyawan akan merasa lebih dihargai dan cenderung lebih puas dengan pekerjaannya, yang berimbas pada peningkatan kinerja.
3. Kontrol Perilaku: Apabila karyawan merasa mereka memiliki kontrol atas bagaimana mereka membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka lebih cenderung merasa puas dan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik. Kurangnya kontrol dapat menyebabkan stres, menurunkan kepuasan kerja, dan akhirnya menurunkan kinerja.

Dalam Teori JD-R menekankan pentingnya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) untuk kesejahteraan dan kinerja karyawan. Dalam konteks *work-life balance*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, JD-R dapat menjelaskan bagaimana keseimbangan kehidupan kerja berfungsi sebagai sumber daya untuk mengatasi tuntutan pekerjaan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja.

1. Tuntutan Pekerjaan (*Job Demands*): Tuntutan pekerjaan, seperti waktu yang banyak dihabiskan untuk pekerjaan dan tekanan kerja, dapat

mengganggu keseimbangan kehidupan kerja dan menyebabkan stres.

Ketika karyawan merasa kelebihan beban kerja dan tidak dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, hal ini akan menurunkan kepuasan kerja dan kinerja mereka.

2. Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*): *Work-life balance* berfungsi sebagai sumber daya yang membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan. Ketika perusahaan memberikan kebijakan yang memungkinkan karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan, ini akan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Kepuasan kerja yang tinggi berfungsi sebagai sumber daya yang memperbaiki semangat kerja karyawan dan meningkatkan kinerja mereka.

Karyawan yang merasakan *work-life balance* akan merasa lebih puas, baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi, karena mereka dapat berpartisipasi dalam peran-peran penting serta cenderung memiliki motivasi dan komitmen kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Putri & Mujiati (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara *work-life balance* terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menyatakan bahwa karyawan yang merasakan *work-life balance* akan merasa lebih puas, baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi, karena mereka dapat berpartisipasi dalam peran-peran penting.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo et al., (2021) dan Pratiwi & Fatoni, (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memenuhi kriteria sebagai variabel mediasi antara *work-life balance* terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan antara keseimbangan kehidupan pekerjaan (*work-life balance*) dan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya menyatakan bahwa *work-life balance* terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi (Asari, 2022; Putri & Mujiati, 2023; Sjahruddin et al., 2022). Artinya semakin meningkat *work-life balance* akan memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan yang mengakibatkan kinerja karyawan semakin tinggi. Ketika karyawan dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya, hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Selanjutnya, peningkatan kepuasan kerja ini akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, rumusan hipotesis yang dapat diajukan adalah

**H10: *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai pemediasi**

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Metode Penelitian

Tipe penelitian ini berbasis pengujian kuantitatif, penelitian ini menggunakan pendekatan deduktif-induktif, yaitu pendekatan fenomena masalah yang diikuti dengan pengujian hipotesis dari sampel penelitian, penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis dan hasilnya di generalisasi menjadi kebenaran umum, kebenaran yang di terima dari hasil pembuktian hipotesis diharapkan dapat menjawab fenomena permasalahan penelitian (Machali, 2021, hal. 14). Penelitian ini meneliti objek, yaitu variabel-variabel Stres Kerja, Beban Kerja, *Work-Life Balance*, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.

Teknik pengumpulan data untuk penelitian ini menggunakan kuesioner *online* yang dirancang berdasarkan indikator untuk masing-masing variabel yang diteliti. Kuesioner diberikan langsung kepada responden, yaitu karyawan swasta di kota Tangerang yang telah bekerja selama lebih dari 1 tahun melalui *google form*, dengan menggunakan skala *Likert*. Tujuan penggunaan skala *likert* adalah untuk mengukur kualitas variabel yang diteliti secara kuantitatif, sehingga statistik dapat digunakan untuk mengujinya. Sebuah skala digunakan untuk menilai tanggapan responden. Skala terdiri dari sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), cukup tidak setuju (3), cukup setuju (4), setuju (5), sangat setuju (6).

### 3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan swasta di Kota Tangerang. Populasi ini dipilih karena ditemukan adanya indikasi permasalahan yang terkait dengan variabel terikat yang digunakan yaitu kinerja karyawan.

Metode pemilihan sampel menggunakan metode *Convenience Sampling*, yaitu metode untuk memilih sampel berdasarkan kemudahan akses dan ketersediaan responden secara acak.

Menurut Roscoe (1975) dalam penentuan besaran sampel dapat didasarkan pada ukuran sampel lebih dari 30 orang dan kurang dari 500 untuk kebanyakan penelitian dan ukuran sampel harus beberapa kali (10 kali atau lebih) jumlah variabel dalam penelitian.

### 3.3 Model Penelitian

Penelitian ini menggunakan model *Structural Equation Modeling (SEM)*. Model *Structural Equation Modeling (SEM)* adalah teknik yang memungkinkan hubungan terpisah untuk setiap kumpulan variabel terikat (Hair Jr. et al., 2010, hal. 20). Model penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis terkait pengaruh stres kerja, beban kerja dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan serta pengaruh kepuasan kerja terhadap hubungan keempat variabel tersebut.

Rumus pengaruh mediasi didasarkan pada teori Baron & Kenny (1986) dan disempurnakan oleh Preacher dan Hayes (2008). Rumus umum untuk pengaruh mediasi adalah:

$$\text{Pengaruh Tidak Langsung} = (\text{Koefisien } X \rightarrow Z) \times (\text{Koefisien } Z \rightarrow Y)$$

X: Variabel independen

Z: Variabel mediator

Y: Variabel dependen

Kemudian, pengaruh total dihitung sebagai:

$$\text{Pengaruh Total} = \text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Langsung}$$

Untuk menganalisis hubungan sebab akibat antarvariabel dan menguji hipotesis penelitian ini secara matematis, digunakan koefisien jalur ( $\beta$ ) dengan program SmartPLS. Analisis ini mengestimasi pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel serta menentukan posisi masing-masing variabel dalam jalur. Koefisien jalur ( $\beta$ ) yang signifikan pada jalur menunjukkan validitas model yang digunakan.

### 3.4 Operasionalisasi Variabel

Tabel operasional variabel dari penelitian ini mencakup variabel serta indikator dari Kinerja Karyawan (Y), Kepuasan Kerja (Z), Stres Kerja (X1), Beban Kerja (X2), dan *Work-Life Balance* (X3) sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Tabel Operasional Variabel**

No.	Variabel	Definisi	Indikator	No Pertanyaan	Skala	Sumber
1	Kinerja Karyawan (Y) Bintoro & Daryanto (2017) dalam Pratiwi & Fatoni (2023)	Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang diperoleh oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan perannya dalam perusahaan dan diukur dari kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas berdasarkan aturan dan standar yang ditetapkan perusahaan.	1. Disiplin 2. Sikap 3. Kerja sama 4. Kerapian dan kebersihan 5. Dedikasi dan loyalitas 6. Keterampilan 7. Inisiatif 8. Kuantitas kerja 9. Kualitas kerja 10. Kepemimpinan	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Likert	Kuesioner
2	Kepuasan Kerja (Z) Robbins (2013:79) dalam Yeniarti et al., (2022)	Kepuasan kerja adalah kondisi di mana perasaan karyawan yang merasa puas / tidak puas terjadi akibat adanya kesesuaian atau ketidaksesuaian antara tingkat imbalan yang diberikan perusahaan dan	1. Pekerjaan itu sendiri ( <i>work it self</i> ) 2. Gaji/Upah ( <i>pay</i> ) 3. Promosi ( <i>promotion</i> ) 4. Pengawasan ( <i>supervision</i> )	1 dan 2 3 dan 4 5 dan 6 7 dan 8	Likert	Kuesioner

No.	Variabel	Definisi	Indikator	No Pertanyaan	Skala	Sumber
		keinginan yang dirasakan oleh karyawan tersebut.	5. Rekan kerja (workers)	9 dan 10		
3	Stres Kerja (X1) (Dwaikat, 2023)	Stres kerja adalah kondisi emosional yang muncul akibat ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan karyawan yang dapat berdampak negatif maupun positif terhadap produktivitas dan kondisi psikologis karyawan.	1. Rekan kerja (Coworkers) 2. Hubungan interpersonal (Interpersonal relationship) 3. Sifat pekerjaan (Nature of work) 4. Organisasi pekerjaan (Occupational organization)	1 dan 2 3 dan 4 5 dan 6 7 dan 8	Likert	Kuesioner
4	Beban Kerja (X2) (Apriana et al., 2021)	Beban kerja adalah jumlah tugas atau tanggung jawab yang harus diselesaikan dalam periode tertentu yang bisa mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan.	1. Target pekerjaan 2. Kondisi pekerjaan 3. Standar pekerjaan 4. Konflik peran 5. Dukungan dan sarana	1 dan 2 3 dan 4 5 dan 6 7 dan 8 9 dan 10	Likert	Kuesioner

No.	Variabel	Definisi	Indikator	No Pertanyaan	Skala	Sumber
5	Work-Life Balance (X3) (Rifa'i et al., 2023)	Work-life balance adalah keadaan di mana seseorang dapat mengatur dan menyeimbangkan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga mampu memenuhi kebutuhan diri sendiri dan orang lain secara harmonis.	1. Keseimbangan Waktu (Time Balance) 2. Keseimbangan Keterlibatan (Involvement Balance) 3. Keseimbangan Kepuasan (Satisfaction Balance)	1 dan 2 3 dan 4 5 dan 6	Likert	Kuesioner

Sumber: Data diolah sendiri, 2024

### 3.5 Teknik Pengujian Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini perlu dianalisis lebih mendalam agar dapat diambil kesimpulan yang tepat. Oleh karena itu, penting untuk menentukan teknik analisis yang sesuai dengan tujuan penelitian. Tujuan dari analisis data adalah untuk memperoleh informasi yang relevan dari data tersebut dan memanfaatkannya untuk memecahkan masalah yang ada. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian model *Structural Equation Modeling* (SEM). Analisis data dilakukan

menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Berikut ini adalah teknik analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini:

### **3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif**

Statistik deskriptif adalah proses pengolahan data yang bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan karakteristik dari data yang telah dikumpulkan, baik dari sampel maupun populasi, untuk kemudian menarik kesimpulan dari data tersebut (Darwin et al., 2021). Ini dilakukan untuk mendapatkan pemahaman tentang nilai-nilai seperti minimum, maksimum, dan rata-rata.

### **3.5.2 Uji Validitas**

Uji validitas data adalah langkah berikutnya. Validitas adalah sejauh mana suatu ukuran secara akurat mengukur apa yang dimaksud untuk diukur (Hair Jr. et al., 2010, hal. 20). Dalam penelitian ini menggunakan alat ukur berupa kuesioner. Uji validitas dilakukan untuk mengevaluasi kualitas pertanyaan kuesioner. Dalam penelitian ini teknik yang digunakan dalam uji validitas adalah Validitas Konvergen (*Convergent Validity*). Untuk memeriksa *Average Variance Extracted* (AVE), di mana nilai  $AVE > 0,5$  menunjukkan validitas konvergen yang baik. maka item pertanyaan kuesioner dinyatakan valid (Hair Jr. et al., 2021, hal. 78).

### 3.5.3 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah mengacu pada konsistensi dan stabilitas pengukuran dari waktu ke waktu (Hair Jr. et al., 2010, hal. 124). Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana responden memberikan jawaban yang konsisten pada kuesioner (Prahendratno et al., 2023, hal. 21). Dalam penelitian ini teknik yang digunakan dalam uji reliabilitas adalah teknik *Cronbach's alpha*. Jika *Cronbach's Alpha*  $> 0,7$  maka item pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner dapat dikatakan reliabel (Hair Jr. et al., 2021, hal. 80).

### 3.5.4 Koefisien Determinasi (R-Square)

Untuk mengetahui sejauh mana variabel eksogen, termasuk efek mediasi dari variabel intervening, mampu menjelaskan varians pada variabel endogen, digunakan koefisien determinasi (R-Square). R-Square adalah ukuran yang menunjukkan seberapa baik model statistik memprediksi hasil, di mana nilai yang mendekati 0,67 menunjukkan hubungan yang kuat antara variabel, nilai 0,33 menunjukkan hubungan sedang, dan nilai 0,19 menunjukkan hubungan yang lemah (Chin & Wynne, 1999). Semakin baik model dalam membuat prediksi, semakin dekat nilai R-Square dengan satu.

Selain itu, besarnya pengaruh langsung antara variabel diukur menggunakan koefisien jalur, yang menunjukkan kekuatan hubungan yang diharapkan antara variabel dalam model PLS (Rahadi, 2023).

### 3.5.5 Uji Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban/pernyataan sementara untuk rumusan masalah penelitian. Dalam pengujian hipotesis dijumpai dua jenis hipotesis, yaitu hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_1$ ), yaitu:

1. Hipotesis nol ( $H_0$ ): Asumsi/pernyataan yang menyatakan tidak ada pengaruh antarvariabel.
2. Hipotesis alternatif ( $H_1$ ): Asumsi/pernyataan yang menyatakan adanya hubungan antarvariabel.

Dalam penelitian ini menggunakan uji satu pihak (*one Tailed Test*) karena rumusan hipotesis menunjukkan arah tertentu. Uji hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji statistik t. Uji statistik t pada dasarnya digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen secara parsial dalam menjelaskan variasi pada variabel endogen. Menurut Rahadi (2023, hal. 124) cara melakukan uji statistik t, sebagai berikut:

1. Jika nilai *T Statistics* lebih besar dari 1,65 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel endogen.
2. Jika nilai *T Statistics* kurang dari 1,65 maka  $H_1$  ditolak dan  $H_0$  diterima. Ini menunjukkan bahwa variabel independen secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel endogen.