

SKRIPSI

PERAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE*:

KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.

TELKOMSEL *BRANCH* SORONG



Nama : Annisa Rosida Salsabila K.

NIM : 146120122015

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI BISNIS DAN HUMANIORA

UNIVERSITAS PENDIDIKAN MUHAMMADIYAH SORONG

2025

SKRIPSI

**PERAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE*:
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.
TELKOMSEL *BRANCH* SORONG**



Nama : Annisa Rosida Salsabila K.

NIM : 146120122015

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI BISNIS DAN HUMANIORA

UNIVERSITAS PENDIDIKAN MUHAMMADIYAH SORONG

2025

HALAMAN PERSETUJUAN

PERAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE*:

KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.

TELKOMSEL *BRANCH* SORONG

NAMA : ANNISA ROSIDA SALSABILA K.

NIM : 146120122015

Telah disetujui tim pembimbing

Pada, 27 Oktober 2025

Pembimbing I

Hardiman F. Sanaba, M.M

NIDN.1420129301

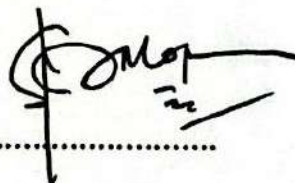


.....

Pembimbing II

Andi Sismar, M.M

NIDN.1429078602



.....

HALAMAN PENGESAHAN

**PERAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE*:
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.
TELKOMSEL *BRANCH* SORONG**

NAMA : ANNISA ROSIDA SALSABILA K.

NIM : 146120122015

**Skripsi ini telah disahkan oleh Dekan Fakultas Ekonomi Bisnis dan
Humaniora, Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong**

Pada: 07 Januari 2026

Dekan Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora



Edad Ardiansyah, S.Psi., M.Si.
NIDN. 1419099401

Tim Penguji Skripsi

1. Hardiman F. Sanaba, M.M
NIDN. 1420129301



.....

2. Dr. Pahmi, M.Si
NIDN. 0907098101



.....

3. Dr. Vebby Anwar, M.Si
NIDN. 0915127503



.....

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini menyatakan bahwa dalam skripsi saya yang berjudul “Peran *Work-Life Balance* Sebagai *Intervening Variable*: Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Telkomsel *Branch Sorong*” merupakan hasil penelitian saya sendiri, tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjana di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini disebutkan dalam daftar pustaka.

Sorong, 11 Desember 2025

Yang membuat pernyataan



Annisa Rosida Salsabila K.

NIM. 146120122015

MOTTO

“Segala sesuatu yang telah diawali, maka harus diakhiri.”

(Rizka Maryaningsih)

Allah memang tidak menjanjikan hidupmu akan selalu mudah, tapi dua kali Allah berjanji bahwa : “Fa inna ma’al – usri Yusra” yang artinya, setiap kesulitan pasti akan ada kemudahan

(Q.S Al-Insyirah 94:5-6)

“Tidak ada mimpi yang terlalu tinggi. Tak ada mimpi yang patut diremehkan, lambungkanlah setinggi yang kau inginkan dan gapailah dengan selayaknya yang kau harapkan.”

(Maudy Ayunda)

“Jangan takut jatuh, sebab yang tak pernah memanjatlah yang tak pernah jatuh. Jangan takut gagal, karena yang tak pernah gagal hanyalah mereka yang tak pernah melangkah. Dan jangan takut salah, sebab dari kesalahan pertama, kita bisa belajar menemukan jalan yang benar di langkah berikutnya.”

(Buya Hamka)

“Life can be heavy, especially you try to carry it all at once, part of growing up and moving into the new chapters of your life is about catch or release. What I mean by that is, knowing what things to keep and what things to release.”

(Taylor Swift)

“Pada akhirnya, ini semua hanyalah permulaan.”

(Nadin Amizah)

PERSEMBAHAN

Rasa Syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya, segala nikmat berupa kesehatan, kekuatan, dan inspirasi, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya. Tiada lembar skripsi yang paling indah dalam laporan skripsi ini kecuali lembar persembahan, untuk itu sebagai ungkapan terimakasih, Skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Mama tercinta, Ida Fitria, perempuan terhebat dalam hidup saya, seorang ibu yang membesarkan, membimbing, dan menghidupi saya seorang diri dengan penuh kasih, pengorbanan dan ketegaran yang tidak pernah pudar. Saya mengucapkan terima kasih atas segala dukungan yang telah membawa saya sampai di titik ini. Semua keberhasilan ini adalah milik mama, hasil dari setiap tetesan air mata, kelelahan, dan doa yang mama panjatkan dalam kesunyian.
2. Alm. Nenek Sriyatun dan Kakek Muin, yang semasa hidupnya menjadi tempat pulang penuh kasih semenjak kecil hingga saya menginjak sekolah menengah atas. Meskipun telah mendahului, namun semangat, harapan, doa dan cinta kalian tetap saya rasakan hingga hari ini. Terima kasih telah menjadi motivasi saya untuk menyelesaikan dan menggapai pendidikan setinggi-tingginya, untuk itu, karya dan proses ini menjadi bentuk rindu yang tidak pernah habisnya.
3. Saudara kandung saya Milenia Rahmadani Kumoro dan Muhammad Maulana Malik Kumoro, yang turut memberikan doa dan motivasi. Terima kasih selalu menjadi penyemangat dalam diam, yang kehadirannya memberi rasa tenang, kalian adalah tempat saya belajar tentang arti kebersamaan, saling menjaga, dan saling menguatkan. Dukungan kalian sekecil apa pun telah menjadi kekuatan besar yang membantu saya bertahan.
4. Keluarga besar Bani Muin, khususnya Mama Anik, Mama Dwi, dan Pakde Didik yang telah menjadi sosok orang tua bagi peneliti. Dengan tulus dan penuh rasa syukur, peneliti mengucapkan terima kasih atas perhatian, kasih sayang, doa, arahan, nasihat, ilmu, serta dukungan yang tidak pernah berhenti diberikan. Peneliti juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh keluarga besar lainnya yang tidak bisa disebutkan satu per satu. Terima kasih atas segala kontribusi luar biasa yang kalian berikan. Peneliti akan selalu menghargao dan mengingat setiap kebaikan serta peran yang telah kalian tunjukkan sepanjang perjalanan ini.

ABSTRAK

Annisa Rosida Salsabila K. / 146120122015. **PERAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE*: KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. TELKOMSEL *BRANCH* SORONG.** Skripsi. Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora. Universitas Pendidikan Muhammadiyah (UNIMUDA) Sorong. 11 Desember 2025.

Penelitian ini berangkat dari pentingnya pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi jasa berbasis teknologi, khususnya bagaimana kepuasan kerja dan *work-life balance* berkontribusi terhadap kinerja karyawan di PT. Telkomsel *Branch* Sorong. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui *work-life balance* sebagai *intervening variable*. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis *structural equation modeling-partial least squares* (SEM-PLS) menggunakan *SmartPLS* 4.1.1.6. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala likert 1-4 kepada 63 karyawan (total *sampling*) pada periode September-Desember 2025. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance*, selanjutnya *work-life balance* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, *work-life balance* terbukti memediasi secara signifikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Novelty* temuan penelitian ini ditunjukkan oleh kekuatan prediksi model, yaitu nilai *r-square* kinerja karyawan lebih tinggi dibandingkan *r-square work-life balance*, yang menegaskan bahwa model lebih kuat dalam menjelaskan variasi kinerja dibanding variasi *work-life balance* pada konteks PT. Telkomsel *Branch* Sorong. Berdasarkan temuan tersebut, disarankan perusahaan memperkuat kebijakan peningkatan kepuasan kerja serta program pendukung *work-life balance* agar kinerja tetap tinggi dan berkelanjutan (*sustainability*), penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan cabang, mempertimbangkan desain *longitudinal* untuk menangkap dinamika variabel, serta memfokuskan kajian pada konstruk atau dimensi yang relatif lemah dalam model guna menelusuri faktor penyebabnya dan merumuskan intervensi yang lebih spesifik.

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

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan Rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal penelitian yang berjudul “**PERAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE*: KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. TELKOMSEL *BRANCH* SORONG**”. Meskipun hasil yang diperoleh masih memiliki keterbatasan, namun proses penyusunan penelitian ini memberikan banyak pengalaman dan pelajaran berharga bagi penulis.

Tujuan dari penyusunan proposal penelitian ini adalah untuk mempelajari tahapan dan proses pembuatan skripsi di Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora, Universitas Pendidikan Muhammadiyah (UNIMUDA) Sorong, sekaligus sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada program studi Manajemen.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, baik secara moril maupun materil, sehingga proposal penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik. Ucapan terima kasih khusus penulis tujukan kepada:

1. Bapak Dr. Rustamadji, M.Si., selaku Rektor Universitas Pendidikan Muhammadiyah (UNIMUDA) Sorong, atas kesempatan dan dukungan dalam menjalankan kegiatan akademik di lingkungan dengan baik.
2. Bapak Fuad Ardiansyah, S.Psi., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora, yang senantiasa memberikan arahan, dukungan, serta motivasi kepada seluruh mahasiswa, termasuk penulis dalam mengembangkan potensi akademik.
3. Bapak Andi Sismar, M.M, selaku Ketua Program Studi Manajemen, yang dengan penuh ketulusan telah memberikan bimbingan, perhatian, dan dukungan selama proses perkuliahan hingga penyusunan tugas akhir ini. Terima kasih atas kehadiran, arahan, dan keputusan yang senantiasa beliau berikan sejak penulis menapaki bangku perkuliahan untuk terus melangkah dengan keyakinan dan semangat dalam perjalanan studi ini.

4. Bapak Hardiman F. Sanaba, M.M dan Bapak Andi Sismar, M.M., selaku Dosen pembimbing, atas kesabaran, ilmu, keihlasan, serta waktu dan tenaga yang telah diluangkan dalam membimbing penulis dengan penuh perhatian. Setiap koreksi, arahan, dan nasihat yang diberikan menjadi bekal berharga bagi penulis untuk terus belajar dan berkembang menjadi lebih baik.
5. Seluruh Staff Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora, yang telah memberikan ilmu, nasihat, teladan dan wawasannya kepada penulis selama masa studi.
6. Seluruh Karyawan PT. Telkomsel *Branch* Sorong, yang telah memberikan kesempatan dan dukungan yang baik selama proses *intern* hingga penyusunan penelitian ini. Terimakasih atas kesediannya menjadi informan, berbagai pengalaman, serta memberikan seluruh ilmu yang memperkaya wawasan penulis sekaligus memperkuat nilai penelitian ini.
7. Keluarga Besar Bani Muin terkhusus Ibu saya, Ida Fitria, sosok paling berharga dan sumber kekuatan dalam hidup saya. Terima kasih atas segala doa, kasih sayang, dan pengorbanan yang tak pernah terhitung nilainya. Terima kasih atas setiap lelah dan keringat yang engkau curahkan dalam mencari nafkah demi masa depan anak-anakmu. Kesabaran dan ketulusanmu telah menjadi cahaya yang menuntun saya hingga dapat menempuh pendidikan sampai pada tahap ini. Setiap keberhasilan yang saya raih tidak akan pernah terlepas dari doa dan cinta tulus seorang ibu hebat sepertimu, yang selalu menjadi alasan terbesar saya untuk terus berjuang dan tidak pernah berhenti melangkah.
8. Teman seperjuangan Program Studi Manajemen Angkatan 2022, yang senantiasa menemani dalam tawa, kisah, dan proses belajar bersama, kehadiran kalian membuat perjalanan selama studi lebih bermakna.
9. Sahabat-sahabat penulis, Fitriani Hasyim, M. Ahbal Bilhaq dan Williams Ishak Piet Samson, terima kasih telah menjadi teman yang setia dalam proses, berbagai tawa di tengah lelah, dan hadir dengan doa serta motivasi, kehadiran kalian menjadi pengingat bahwa perjuangan ini tidak dilalui sendirian.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan tugas akhir hingga selesai.

11. *Last but not least*, terimakasih kepada diri saya sendiri, Annisa Rosida Salsabila K., atas setiap langkah yang telah ditempuh dengan penuh keteguhan dan keyakinan. Terima kasih atas komitmen, usaha, percaya diri, doa, dan keikhlasan yang tak pernah berhenti dalam menghadapi setiap proses.

Meskipun penulis telah berupaya menyusun proposal penelitian ini dengan sebaik-baiknya, penulis menyadari bahwa karya ini masih memiliki berbagai kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan adanya kritik dan saran yang bersifat membangun dari para pembaca demi penyempurnaan proposal penelitian ini di masa mendatang.

Sebagai penutup, penulis berharap semoga proposal penelitian ini dapat memberikan manfaat serta menjadi referensi yang berguna bagi para pembaca dan pihak-pihak yang berkepentingan.

Sorong, 11 Desember 2025

Annisa Rosida Salsabila K.

NIM. 146120122015

DAFTAR ISI

SUB JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.5 Hipotesis Penelitian.....	10
1.6 Definisi Operasional Variabel	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Kajian Teori.....	12
2.1.1 Kepuasan Kerja	13
2.1.1.1 Aspek Utama Kepuasan Kerja	15
2.1.1.2 Manfaat Kepuasan Kerja.....	18
2.1.1.3 Faktor yang Menurunkan Kepuasan Kerja	19
2.1.1.4 Indikator Kepuasan Kerja	20
2.1.2 <i>Work-Life Balance</i>	22
2.1.2.1 Aspek Utama <i>Work-Life Balance</i>	25
2.1.2.2 Cara Meningkatkan <i>Work-Life Balance</i>	26
2.1.2.3 Dimensi <i>Work-Life Balance</i>	27
2.1.2.4 Faktor yang Mempengaruhi <i>Work-Life Balance</i>	29
2.1.2.5 Indikator <i>Work-Life Balance</i>	30

2.1.3	Kinerja Karyawan	31
2.1.3.1	Tujuan Kinerja Karyawan	32
2.1.3.2	Jenis-Jenis Kinerja Karyawan	33
2.1.3.3	Aspek Kinerja Karyawan	35
2.1.3.4	Dimensi Kinerja Karyawan.....	37
2.1.3.5	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	37
2.1.3.6	Indikator Kinerja Karyawan.....	39
2.2	Penelitian Terdahulu.....	41
2.2.1	Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap <i>Work-Life Balance</i> . 42	
2.2.2	Pengaruh Langsung <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan.	43
2.2.3	Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.. 44	
2.2.4	Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui.....	44
2.3	Kerangka Konseptual	46
2.4	Kerangka Pikir	47
2.5	Hipotesis.....	49
BAB III METODE PENELITIAN		54
3.1	Jenis Penelitian.....	54
3.2	Lokasi dan Waktu Penelitian	56
3.2.1	Lokasi Penelitian.....	56
3.2.2	Waktu Penelitian	56
3.3	Desain Penelitian.....	57
3.4	Populasi dan Sampel	59
3.4.1	Populasi.....	59
3.4.2	Sampel.....	60
3.5	Jenis dan Sumber Data	61
3.5.1	Data Primer	61
3.5.2	Data Sekunder	61
3.6	Teknik Pengumpulan Data	62
3.6.1	Kuesioner	62
3.6.1.1	Desain Kuesioner	62

3.6.1.2	Variabel yang Diukur	63
3.6.2	Distribusi Kuesioner.....	64
3.6.3	Pengumpulan Data Sekunder	65
3.7	Instrumen Penelitian.....	65
3.8	Teknik Analisis Data	70
3.8.1	Outer Model	72
3.8.2	Inner Model.....	77
3.8.3	Uji Hipotesis.....	79
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	82
4.1	Karakteristik Responden	82
4.1.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	83
4.1.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	83
4.1.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	85
4.1.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	86
4.2	Hasil Analisis Data.....	87
4.3	Uji Instrumen Penelitian	87
4.4	Skema <i>Output Graphic Model Partial Least Square (PLS)</i>	87
4.5	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	88
4.5.1	Validitas Konvergen (<i>Convergent Validity</i>).....	88
4.5.2	Validitas Diskriminan (<i>Discriminant Validity</i>).....	90
4.5.3	Reliabilitas Konstruk (<i>Composite Reliability</i>)	95
4.6	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	97
4.6.1	Coefficient of Determination (R^2).....	97
4.6.2	Goodness of FIT.....	98
4.6.3	Effect Size (F^2).....	100
4.6.4	Uji Hipotesis.....	101
4.7	Pembahasan.....	109
4.7.1	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Work-Life Balance</i>	113
4.7.2	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	115
4.7.3	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	117
4.7.4	Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Work-Life Balance</i>	119

4.8	Temuan Penelitian.....	121
4.9	Keterbatasan Penelitian.....	123
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		125
5.1	Kesimpulan	125
5.2	Saran.....	126
DAFTAR PUSTAKA		128
LAMPIRAN.....		155
	Lampiran 1. Halaman Persetujuan	155
	Lampiran 2. Halaman Pengesahan	156
	Lampiran 3. Pernyataan Keaslian.....	157
	Lampiran 4. Surat Izin Penelitian.....	158
	Lampiran 5. Surat Undangan Observasi.....	158
	Lampiran 6. Dokumentasi Observasi	160
	Lampiran 7. Kuesioner Penelitian	161
	Lampiran 8. Hasil Observasi	166
	Lampiran 9. Tabulasi Data Kuesioner Variabel X (Kepuasan Kinerja).....	178
	Lampiran 10. Tabulasi Data Kuesioner Variabel Z (<i>Work-Life Balance</i>).....	180
	Lampiran 11. Tabulasi Data Kuesioner Variabel Y (Kinerja Karyawan)	182
DAFTAR RIWAYAT HIDUP		184

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Profil Tenaga Kerja.....	2
Tabel 1.2 Definisi Operasional Variabel.....	11
Tabel 3.1 Waktu Penelitian.....	57
Tabel 3.2 Skala Likert Instrumen Penelitian.....	63
Tabel 3.3 Pengukuran Variabel dan Indikator.....	63
Tabel 3.4 Instrumen Penelitian Skor Skala Likert.....	66
Tabel 3.5 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Skor Skala Likert.....	66
Tabel 3.6 Pengukuran Model (<i>Outer Model</i>).....	72
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	83
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia.....	84
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Pendidikan.....	85
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	86
Tabel 4.5 <i>Outer Loading</i>	89
Tabel 4.6 <i>Average Variance Extracted</i>	90
Tabel 4.7 <i>Cross Loading</i>	91
Tabel 4.8 <i>Fornell-Lacker Criterion</i>	93
Tabel 4.9 <i>Latent Variables Corelation</i>	95
Tabel 4.10 <i>Composite Reliability</i>	96
Tabel 4.11 <i>Cronbach's Alpha</i>	97
Tabel 4.12 <i>Coefficient of Determination</i>	97
Tabel 4.13 <i>Goodness of FIT</i>	98
Tabel 4.14 <i>Effect Size</i>	100
Tabel 4.15 <i>Direct Effect</i>	103
Tabel 4.16 <i>Spesific Indirect Effect</i>	107

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	60
Gambar 4.1 Skema <i>Output Graphic Model PLS</i>	88
Gambar 4.2 Skema <i>Output Graphic Bootsrapping PLS</i>	102

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan era transisi dari industri 4.0 ke 5.0 telah menghasilkan transformasi mendalam di lingkungan kerja masa kini, di mana teknologi digital diintegrasikan dengan kemampuan manusia untuk menciptakan efisiensi dan keseimbangan dalam kehidupan kerja (Supriandi, 2022). Dinamika globalisasi dan pesatnya kemajuan teknologi informasi turut memengaruhi perekonomian dunia, menuntut setiap organisasi agar adaptif terhadap perubahan dan mampu bersaing di pasar global.

Kinerja karyawan sangat penting untuk mencapai kesuksesan dan mempertahankan daya saing di organisasi mana pun. Govindan *et al.*, (2021) menjelaskan bahwa perusahaan perlu menyiapkan sistem penilaian kinerja yang efektif untuk menjaga daya saing dan keberlanjutan bisnisnya. Sejalan dengan itu Rahmatunnisa *et al.*, (2024), menekankan bahwa di Indonesia yang ekonominya didominasi berbagai jenis perusahaan, pengelolaan kinerja karyawan yang efektif menjadi aspek penting untuk memastikan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

Rohmah *et al.*, (2024) Sektor industri jasa termasuk industri telekomunikasi, menjadi salah satu pendorong utama dalam pembangunan ekonomi nasional. Indonesia, dengan populasi lebih dari 270 juta jiwa, memiliki potensi besar dalam pengembangan sektor jasa yang kompetitif. Dalam konteks ini, PT. Telkomsel Tbk memiliki peran yang signifikan sebagai salah satu

perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia (Nizardy *et al.*, 2022). Telkomsel (2022) Cakupan jaringan Telkomsel mencapai 98% wilayah Indonesia dengan lebih dari 169 juta pelanggan pada tahun 2022, menjadikannya operator seluler dengan pangsa pasar terbesar yakni 66%.

Namun, seiring dengan kemajuan teknologi dan transformasi industri, sektor telekomunikasi menghadapi tantangan baru yang kompleks, terutama dalam menghadapi era digital dan otomatisasi. Perubahan ini menuntut sumber daya manusia (SDM) yang adaptif, kompeten, dan mampu bekerja di bawah tekanan (Dilano *et al.*, 2022). Persaingan yang semakin ketat, dengan pertumbuhan industri hanya berkisar 3–4% per tahun (Tarigan & Ambarita, 2021), menuntut perusahaan seperti Telkomsel untuk merumuskan strategi SDM yang efektif agar tetap unggul dalam kompetisi.

Selain itu, industri telekomunikasi juga masih menghadapi kendala seperti keterbatasan infrastruktur dan ketimpangan akses layanan antarwilayah (Sadri, 2024). Kondisi ini turut dialami oleh PT. Telkomsel *Branch* Sorong, yang beroperasi di wilayah Papua Barat Daya sebagai bagian dari AREA 4 Telkomsel, keadaan ini menuntut perusahaan untuk memiliki strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

Tabel 1.1 Profil Tenaga Kerja

<i>Region</i>	2024			2024		
	<i>Permanent</i>			<i>Contract</i>		
	F	M	Σ	F	M	Σ
AREA 1	120	586	706	5	2	7
AREA 2	174	563	737	6	2	8
AREA 3	171	611	782	6	1	7
AREA 4	140	536	676	6	3	9
Head-Quarter (HQ)	708	2,436	3,144	84	56	140

Total	1,313	4,732	6,045	107	64	171
Grand Total	6,216					

Sumber: Telkomsel (2024)

Keterbatasan infrastruktur serta cakupan wilayah yang luas menuntut tenaga kerja di Sorong untuk bekerja lebih adaptif, produktif, dan efisien. Pada konteks tersebut, pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi hal krusial untuk memastikan karyawan mampu menjalankan tupoksi secara optimal di tengah situasi yang dinamis dan penuh tantangan (Iroth *et al.*, 2022). Manajemen SDM yang tepat bisa membantu perusahaan menaikkan daya saing dan mencapai keberhasilan jangka panjang (Pahira & Rinaldy, 2023). Dengan jumlah karyawan sebanyak 63 orang, tantangan yang dihadapi Telkomsel *Branch* Sorong menjadi dasar penting bagi studi ini untuk mengkaji kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan *work-life balance*.

Selanjutnya, konsep *work-life balance* melibatkan pengelolaan waktu dan energi secara terampil untuk memastikan bahwa tanggung jawab profesional dan minat pribadi anda sama-sama memperoleh perhatian dan keselarasan yang semestinya (Lumonon, 2019). Konsep ini berperan penting dalam menciptakan keharmonisan dan kesejahteraan karyawan (Wiradendi Wolor, 2020);(Johari *et al.*, 2018). Ketidakseimbangan dalam aspek ini bisa menimbulkan stres dan penurunan kualitas kerja. Studi Amanah *et al.*, (2024), memperlihatkan bahwa tingkat *burnout* sebesar 38% berdampak negatif terhadap kepuasan kerja, memperlihatkan pentingnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Selain itu, aspek kepuasan kerja juga memegang peranan penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Sementara itu Nurhandayani (2022), kepuasan

kerja secara signifikan menaikkan motivasi karyawan, yang mengarah pada peningkatan kinerja, loyalitas yang lebih kuat, dan sikap yang lebih positif terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya menciptakan lingkungan organisasi yang lebih sehat, lebih produktif, dan harmonis (Adinda *et al.*, 2023). P. C. Susanto (2022) Menemukan bahwa kepuasan kerja berkontribusi hingga 45% terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT. Telkom Cabang Boyolali, yang memperlihatkan hubungan kuat antara kedua variabel tersebut.

Lebih lanjut, terdapat kesenjangan teori (*theory gap*) yang perlu diperhatikan berlandaskan hasil penelitian terdahulu. Sebagian studi sebelumnya Adinda *et al.*, (2023); P. C. Susanto (2022); Amanah *et al.*, (2024), studi ini memperlihatkan korelasi positif antara kepuasan kerja dan performa, tetapi belum secara rutin mempertimbangkan *work-life balance* sebagai variabel perantara yang mampu menguatkan atau mengurangi hubungan tersebut. Beberapa penelitian bahkan memperlihatkan hasil yang beragam mengenai kekuatan pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja maupun kinerja, tergantung pada konteks industri. Misalnya, penelitian Fidyah & Setiawati (2020), memperlihatkan bahwa budaya organisasi dan *employee engagement* berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai *intervening variable*. Namun, penelitian tersebut tidak memasukkan *work-life balance* sebagai faktor penting yang bisa memengaruhi tingkat kepuasan dan kinerja, sehingga menimbulkan celah dalam pemahaman hubungan antar variabel tersebut.

Sementara itu, studi oleh Sutanto *et al.*, (2024), menemukan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui

peningkatan *employee engagement* dan kepuasan kerja, namun pengaruhnya cenderung bervariasi tergantung pada sektor dan intensitas kerja. Ketidakkonsistenan hasil ini memperkuat adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) bahwa belum terdapat keseragaman temuan empiris mengenai peran mediasi *work-life balance* dalam hubungan kepuasan kerja dan kinerja. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu dilaksanakan di wilayah perkotaan besar seperti Jakarta dan Surabaya, padahal faktor lingkungan kerja, budaya organisasi, serta tingkat stres kerja di wilayah timur Indonesia, khususnya Papua Barat Daya memiliki karakteristik berbeda yang bisa memengaruhi dinamika hubungan antara kepuasan kerja, *work-life balance*, dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, studi ini menjadi penting untuk menguji kembali keterkaitan ketiga variabel tersebut dalam konteks industri telekomunikasi di Papua Barat Daya.

Studi ini memiliki implikasi strategis yang signifikan, yakni memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen PT. Telkomsel *Branch* Sorong, untuk menaikkan kinerja karyawan. Dengan demikian, studi ini tidak hanya mengisi celah penelitian (*research gap*) yang masih terbatas di wilayah Papua Barat Daya, tetapi juga menyajikan wawasan baru yang relevan bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di industri telekomunikasi. Selain dari itu, landasan penelitian (*grand theory*) ini mengacu pada Teori Hierarki Kebutuhan (*Theory of Needs*) Pimentel *et al.*, (2024), yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja muncul ketika kebutuhan individu dalam bekerja terpenuhi. Studi ini juga didasarkan oleh Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) Khairul Anam (2025), yang menegaskan adanya hubungan

timbang balik antara kepuasan kerja, *work-life balance*, dan peningkatan kinerja karyawan.

Keterkaitan antara teori-teori tersebut dengan variabel penelitian dapat dijelaskan melalui integrasi konsep dasar keduanya. Berdasarkan Teori Maslow, kepuasan kerja tercipta ketika kebutuhan individu, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri, terpenuhi oleh organisasi, termasuk kebutuhan akan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang menjadi dasar dari konsep *work-life balance*. Ketika kebutuhan tersebut terpenuhi, karyawan cenderung memiliki motivasi dan semangat kerja yang tinggi untuk mencapai kinerja optimal. Sementara itu, Teori Pertukaran Sosial memperkuat hubungan ini dengan menjelaskan bahwa ketika organisasi memberikan dukungan dan penghargaan, karyawan akan merespons dengan menaikkan kinerja sebagai bentuk timbal balik. Dengan demikian, terpenuhinya kebutuhan individu dan adanya hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan menjadi dasar teoritis yang menjelaskan keterkaitan antara kepuasan kerja, *work-life balance*, dan kinerja karyawan dalam studi ini.

Meskipun studi ini sudah menguraikan konteks empiris dan teoritis secara komprehensif, perumusan masalah penelitian perlu dijelaskan secara lebih eksplisit. Permasalahan utama yang menjadi fokus studi ini ialah bagaimana kepuasan kerja berdampak terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan *work-life balance* sebagai *intervening variable* di PT. Telkomsel *Branch* Sorong. Hal ini penting karena belum ada pemetaan yang jelas mengenai sejauh mana keseimbangan kehidupan kerja mampu memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, khususnya

dalam konteks wilayah kerja dengan karakteristik geografis dan tantangan operasional yang berbeda seperti Papua Barat Daya. Oleh karena itu, studi ini berupaya memperjelas masalah tersebut melalui analisis empiris berbasis data karyawan Telkomsel *Branch* Sorong.

Lebih jauh, *noble purpose* dari studi ini perlu dipastikan dan diperoleh dari setiap analisis yang dilakukan. *Noble purpose* atau tujuan mulia studi ini ialah memberikan kontribusi nyata terhadap pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan di wilayah timur Indonesia, khususnya melalui pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di sektor telekomunikasi. Studi ini tidak hanya bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel secara akademik, tetapi juga untuk menghasilkan rekomendasi strategis bagi Telkomsel *Branch* Sorong agar bisa menaikkan kesejahteraan karyawan, produktivitas kerja, serta memperkuat pemerataan pembangunan berbasis *digital* di Papua Barat Daya.

Urgensi studi ini terletak pada pentingnya memahami peran *work-life balance* dalam menjembatani pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Telkomsel *Branch* Sorong, mengingat penelitian serupa di wilayah Papua Barat Daya masih terbatas. Oleh karena itu, studi ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *work-life balance* sebagai *intervening variable* di PT. Telkomsel *Branch* Sorong.

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan yang bisa dirumuskan, dengan melihat latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis merumuskan masalah studi ini, yani:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *work-life balance* pada PT. Telkomsel *Branch* Sorong?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung *work-life balance* terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel *Branch* Sorong?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel *Branch* Sorong?
4. Apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *work-life balance* sebagai *intervening variable* pada PT. Telkomsel *Branch* Sorong?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang akan dicapai dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *work-life balance* pada PT. Telkomsel *Branch* Sorong
2. Mengetahui pengaruh langsung *work-life balance* terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel *Branch* Sorong
3. Mengetahui pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel *Branch* Sorong
4. Mengetahui pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *work-life balance* sebagai *intervening variable* pada PT. Telkomsel *Branch* Sorong

1.4 Manfaat Penelitian

Studi ini diharapkan bisa memberikan kontribusi baik dalam ranah keilmuan maupun praktik di lapangan. Manfaat yang dihasilkan terbagi menjadi dua, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis yakni:

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan tambahan referensi dalam kajian ilmiah mengenai pengaruh kepuasan kerja dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan, khususnya di sektor jasa telekomunikasi
- b. Menjadi landasan dalam pengembangan teori atau model manajemen kinerja yang mempertimbangkan aspek kesejahteraan dan *work-life balance* karyawan
- c. Hasil studi ini dapat bermanfaat bagi peneliti selanjutnya yang sejenis

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi perusahaan (PT. Telkomsel *Branch* Sorong)

Studi ini memberikan wawasan berharga yang bisa menjadi acuan bagi para pembuat kebijakan dalam mengembangkan strategi yang bertujuan untuk menaikkan kepuasan kerja dan mendorong keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik, yang pada akhirnya akan menaikkan produktivitas karyawan dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

- b. Bagi peneliti

Studi ini memberikan pengalaman empiris dalam meneliti fenomena manajemen kinerja di perusahaan, serta menjadi dasar untuk penelitian lanjutan di masa mendatang.

c. Bagi mahasiswa

Studi ini bisa menjadi acuan untuk memahami peran penting kepuasan kerja dan *work-life balance* dalam meningkatkan kinerja karyawan.

1.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori yang diuraikan di atas, maka hipotesis dalam studi ini adalah:

1. Diduga terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *work-life balance* pada PT. Telkomsel *Branch* Sorong
2. Diduga terdapat pengaruh langsung *work-life balance* terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel *Branch* Sorong
3. Diduga terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel *Branch* Sorong
4. Diduga terdapat pengaruh tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *work-life balance* sebagai *intervening variable* pada PT. Telkomsel *Branch* Sorong

1.6 Definisi Operasional Variabel

Studi ini berupaya memberikan kejelasan terhadap variabel yang digunakan, sehingga definisi operasional dirancang untuk menggambarkan batasan konsep Mulyatiningsih (2012), serta pengukuran masing-masing variabel studi ini dengan skala Likert 1-4 sesuai dengan pedoman yang dikemukakan oleh Kriyantono & Sos (2014), sebagai berikut:

Tabel 1.2 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1.	Kepuasan Kerja (X) (Variabel Independen)	sebagai nilai yang diperoleh melalui pemberian angket atau kuesioner tentang kepuasan kerja yang diberikan kepada karyawan PT. <i>Telkomsel Branch Sorong</i>	1. Kecintaan Pekerjaan 2. Etos Kerja yang Positif 3. Disiplin Kerja 4. Prestasi Kerja (Mulyatiningsih, 2012);(Tegar, 2023)	Likert 1-4
2.	<i>Work-Life Balance (Z)</i> (Intervening variable)	diukur berdasarkan skor yang diperoleh dari angket atau kuesioner yang diberikan kepada karyawan PT. <i>Telkomsel Branch Sorong</i> mengenai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi	1. Keseimbangan waktu 2. Keseimbangan keterlibatan 3. Keseimbangan kepuasan (Sada, 2025)	Likert 1-4
3.	Kinerja Karyawan (Y) (Variabel Dependen)	nilai yang diperoleh dari hasil pengisian angket atau kuesioner oleh karyawan PT. <i>Telkomsel Branch Sorong</i> terkait seberapa baik mereka menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di perusahaan	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas Biaya 5. Hubungan antar Karyawan (Budiasa, 2021)	Likert 1-4

Sumber: Diolah oleh Penulis Pada Tahun (2025)

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

Kajian teori ialah langkah krusial dalam proses penelitian yang harus dilakukan oleh peneliti (Surahman *et al.*, 2020). Teori-teori yang mendasari penelitian ini meliputi: (1) Kepuasan kerja, (2) *Work-Life Balance*, dan (3) Kinerja Karyawan. Sebelum menguraikan teori pada masing-masing variabel, terlebih dahulu dijelaskan *grand theory* yang menjadi landasan konseptual dalam studi ini. Sudarmanto *et al.*, (2022) *Grand theory* ialah teori fundamental yang dikembangkan oleh para ahli berdampak dan memiliki reputasi tinggi dalam bidang keilmuan tertentu. Teori ini disebut sebagai teori besar karena memberikan dasar konseptual yang menjelaskan peristiwa atau fenomena utama dalam suatu penelitian.

Studi ini berlandaskan pada Teori Hierarki Kebutuhan (*Theory of Needs*) Pimentel *et al.*, (2024), yang dikemukakan oleh Maslow. Teori ini menjelaskan bahwa setiap individu memiliki lima tingkatan kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Dalam konteks organisasi, kepuasan kerja akan tercapai apabila kebutuhan tersebut terpenuhi secara berjenjang. Pemenuhan kebutuhan dasar dan rasa aman di tempat kerja menjadi fondasi terbentuknya kepuasan kerja, sedangkan kebutuhan sosial dan penghargaan mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara emosional. Sementara itu, kebutuhan aktualisasi diri mendorong individu untuk mencapai potensi maksimalnya, termasuk dalam menyeimbangkan

pekerjaan dengan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Dengan demikian, teori ini memberikan dasar dalam memahami motivasi dan perilaku karyawan yang berdampak terhadap kepuasan dan kinerja mereka.

Selain itu, studi ini juga mengacu pada Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) Khairul Anam (2025), yang dikembangkan oleh Blau. Teori ini menekankan hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan, memperlihatkan bahwa ketika perusahaan memberikan dukungan yang adil dan penghargaan yang sesuai, hal itu mendorong perilaku positif di antara staf. Keadilan tersebut berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi dan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik, memotivasi karyawan untuk berkinerja sebaik mungkin. Pada gilirannya, dinamika timbal balik ini menumbuhkan loyalitas dan komitmen yang lebih besar terhadap organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis bagi semua pihak yang terlibat.

Berdasarkan uraian kedua teori tersebut, bisa disimpulkan bahwa studi ini berlandaskan pada Teori Hierarki Kebutuhan Maslow dan Teori Pertukaran Sosial Blau yang secara bersama-sama menjelaskan keterkaitan antara kepuasan kerja, *work-life balance*, dan kinerja karyawan. Kedua teori ini menjadi dasar konseptual untuk memahami hubungan antarvariabel yang akan dijelaskan pada bagian berikutnya.

2.1.1 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja ialah respons emosional positif karyawan terhadap pengalaman kerja mereka, yang mencerminkan kebahagiaan, motivasi, dan

keterlibatan mereka secara keseluruhan dengan peran dan lingkungan organisasi mereka (Nuraini & Setiawan, 2023). Tingkat kepuasan sangat memengaruhi kualitas kinerja secara keseluruhan, baik tinggi maupun rendah, yang pada akhirnya menentukan keberhasilan, motivasi, dan pencapaian tujuan organisasi atau pribadi yang diinginkan. (Pratiwi & Rizky, 2024). Penelitian yang dilaksanakan oleh Shalahuddin *et al.*, (2023), mendukung pandangan ini dengan menyatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan berbagai emosi yang muncul saat karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawab, termasuk pengalaman yang menyenangkan maupun yang menantang.

Kepuasan kerja bervariasi di antara karyawan, yang secara signifikan memengaruhi produktivitas dan moral secara keseluruhan, sehingga menjadikannya fokus penting untuk strategi manajemen SDM yang efektif (Sismar *et al.*, 2024). Karyawan yang memperlihatkan kehadiran yang konsisten dan kinerja yang kuat sering kali mengalami kepuasan kerja dan keterlibatan yang lebih besar, yang mengarah pada lingkungan kerja yang lebih positif. Sebaliknya, kehadiran yang buruk sering dikaitkan dengan penurunan motivasi, moral yang rendah, dan penurunan produktivitas secara keseluruhan di tempat kerja (Safrila & Oktiani, 2024).

Sejalan dengan itu Augustine *et al.*, (2022), kepuasan kerja mewakili reaksi emosional individu terhadap lingkungan kerja mereka, yang secara signifikan memengaruhi sikap keseluruhan mereka terhadap pekerjaan.

Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung memperlihatkan emosi positif, yang mendorong keterlibatan dan produktivitas. Sebaliknya, ketidakpuasan menimbulkan perasaan negatif, yang menyebabkan ketidakaktifan dan penurunan kinerja. Dinamika ini menggarisbawahi peran penting yang dimainkan emosi dalam membentuk pengalaman kerja dan memengaruhi perilaku di tempat kerja.

Memahami faktor-faktor kunci yang memengaruhi kepuasan kerja sangat penting bagi organisasi yang bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dengan mengidentifikasi dan mengatasi elemen-elemen ini, perusahaan bisa mengembangkan strategi efektif untuk memotivasi karyawan, menaikkan kesejahteraan mereka, dan menumbuhkan loyalitas. Pada akhirnya, keadaan ini mengarah pada peningkatan produktivitas dan kesuksesan organisasi jangka panjang.

2.1.1.1 Aspek Utama Kepuasan Kerja

Menurut Fitrianti (2019), kepuasan kerja bergantung pada tugas, imbalan, hubungan sosial, dan pengembangan pribadi, yang mencerminkan seberapa baik kebutuhan dan harapan karyawan terpenuhi di tempat kerja. Ketika tugas-tugas bermakna, imbalan adil, interaksi sosial positif, dan peluang untuk berkembang tersedia, karyawan merasa dihargai dan termotivasi, yang mengarah pada peningkatan produktivitas dan kesejahteraan secara keseluruhan. Berikut ialah lima aspek utama yang dijelaskan:

1. Pekerjaan (*Job*)

Tugas-tugas yang menarik, menantang, dan menginspirasi individu memberikan peluang belajar yang berharga dan menumbuhkan rasa tanggung jawab. Ketika tugas-tugas ini sesuai dengan tingkat kemampuan seseorang, motivasi akan menaik secara alami. Namun, tugas yang terlalu sederhana bisa menyebabkan stress. Menemukan keseimbangan yang tepat memastikan pertumbuhan dan kepuasan yang optimal.

2. Hubungan dengan Rekan Kerja (*CO-Workers*)

Kondisi sosial di lingkungan kerja juga memengaruhi kepuasan karyawan. Hubungan yang harmonis dan dukungan dari rekan kerja menciptakan suasana kerja yang positif, sementara konflik interpersonal, meskipun kecil, dapat berdampak buruk terhadap produktivitas dan kenyamanan bekerja.

3. Peran Atasan (*Supervisor*)

Sikap dan tindakan atasan memiliki pengaruh besar terhadap perilaku karyawan. Atasan yang memperlihatkan perhatian, memberikan bimbingan, dan bersikap adil bisa menciptakan rasa dihargai dan meningkatkan motivasi kerja. Kemampuan atasan dalam mengambil keputusan yang tepat juga bisa meningkatkan rasa percaya dan kepuasan bawahan terhadap pimpinan mereka

4. Kesempatan untuk Promosi (*Promotion Opportunities*)

Di tempat kerja yang terstruktur dengan baik, peluang untuk pertumbuhan karier, promosi berkala, pengakuan melalui

penghargaan, dan program pelatihan komprehensif secara signifikan menaikkan kepuasan kerja. Unsur-unsur ini memotivasi karyawan untuk terus menaikkan keterampilan dan kinerja mereka, sehingga tercipta tenaga kerja yang produktif dan terlibat.

Selaras dengan hal tersebut Sukrispiyanto (2019), kepuasan kerja bergantung pada enam aspek kunci: gaji, jenis pekerjaan, pengawasan, prospek promosi, hubungan di tempat kerja, dan kondisi kerja secara keseluruhan. Ketika elemen-elemen ini selaras secara positif, karyawan merasa dihargai dan termotivasi, yang mengarah pada peningkatan produktivitas dan keterlibatan. Sebaliknya, ketidakpuasan di bidang apapun bisa menurunkan moral dan berdampak pada kinerja secara keseluruhan, yang menyoroti pentingnya lingkungan kerja yang seimbang.

Berbagai aspek yang sudah dipaparkan memperlihatkan bahwa kepuasan kerja tidak bergantung pada satu dimensi tunggal, melainkan ialah hasil dari kombinasi berbagai elemen yang saling melengkapi. Baik aspek internal seperti hubungan sosial dan supervisi, maupun aspek eksternal seperti kompensasi dan kondisi kerja, semuanya berperan dalam membentuk persepsi dan pengalaman kerja karyawan secara menyeluruh.

2.1.1.2 Manfaat Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja, menurut penelitian yang dilaksanakan oleh Prisillya & Turangan (2020), Rostandi & Senen (2021), dan Setiani & Febrian (2023), memiliki beberapa dampak positif yakni:

1. Penyelesaian Pekerjaan yang Lebih Cepat

Karyawan yang puas menyelesaikan pekerjaan mereka dengan lebih efisien, sehingga secara signifikan menaikkan produktivitas dan keberhasilan tim secara keseluruhan.

2. Pengurangan Kerusakan

Kepuasan kerja bisa berkontribusi pada pengurangan kerusakan, karena karyawan yang merasa aman dan puas lebih berhati-hati dalam melaksanakan tugas yang berisiko

3. Penurunan Tingkat Absensi

Karyawan yang puas merasa lebih termotivasi, yang menyebabkan berkurangnya ketidakhadiran dan menurunnya konsistensi dalam kinerja kerja mereka, yang pada akhirnya sangat menguntungkan organisasi

4. Pengurangan Perpindahan Karyawan

Dalam lingkungan profesional pada umumnya, tingkat kepuasan kerja yang tinggi secara signifikan mengurangi pergantian karyawan dengan menumbuhkan rasa nyaman, kebahagiaan, dan keterlibatan di antara para anggota staf.

5. Peningkatan Produktivitas Kerja

Kepuasan kerja yang tinggi menaikkan moral, produktivitas, kreativitas, kerja tim, dan kebahagiaan serta efektivitas tempat kerja secara keseluruhan.

2.1.1.3 Faktor yang Menurunkan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor lingkungan kerja, termasuk budaya tempat kerja, dukungan manajemen, dan sumber daya, yang secara kolektif berdampak pada kinerja individu dan efektivitas tim secara keseluruhan dalam organisasi (Anifah & FoEh, 2022). Beberapa faktor yang bisa menurunkan tingkat kepuasan kerja menurut para peneliti yakni:

1. Kebijakan yang Tidak Adil

Karyawan yang merasa bahwa aturan kerja diterapkan secara tidak merata atau terlalu membatasi kebebasan mereka cenderung mengalami penurunan motivasi. Ketidakadilan dalam kebijakan organisasi bisa menciptakan rasa ketidaknyamanan dan mengurangi loyalitas terhadap Perusahaan

2. Kompensasi yang Tidak Sepadan

Ketidaksesuaian antara beban kerja dan imbalan yang diterima bisa menyebabkan ketidakpuasan. Karyawan yang merasa kontribusinya tidak dihargai dengan layak akan kehilangan semangat dalam menjalankan tugas dan cenderung menurunkan produktivitas kerja

3. Sarana Kerja yang Terbatas

Dalam lingkungan kerja standar, fasilitas dan dukungan yang tidak memadai menghambat tugas sehari-hari, menyebabkan penurunan efisiensi, peningkatan tingkat stress, dan pada akhirnya menurunkan produktivitas keseluruhan dan kepuasan karyawan.

4. Hubungan Sosial yang Buruk

Interaksi yang tidak harmonis antarpekerja, seperti konflik, kurangnya komunikasi, atau tidak adanya kerja sama, bisa menciptakan suasana kerja yang tidak kondusif. Lingkungan yang penuh ketegangan akan menurunkan kenyamanan dan menambah beban psikologis bagi karyawan

Faktor-faktor seperti kebijakan yang tidak adil, kompensasi yang tidak sesuai, sarana kerja yang terbatas, dan hubungan sosial yang kurang harmonis bisa secara signifikan menurunkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk secara rutin mengevaluasi tingkat kepuasan karyawan.

2.1.1.4 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Siagian (2025), dalam konteks pelaksanaannya, kepuasan kerja bisa dinilai secara umum maupun secara khusus berlandaskan aspek-aspek tertentu dalam pekerjaan. Bahkan, dalam beberapa kasus, pengukuran tersebut cukup dilaksanakan melalui satu pertanyaan inti yang merepresentasikan keseluruhan persepsi individu terhadap pekerjaannya. Tegar (2023) Mengemukakan bahwa ada

sejumlah indikator yang bisa digunakan untuk menilai kepuasan kerja seseorang secara menyeluruh, antara lain:

1. Menikmati Pekerjaan

Ketika seseorang merasa menikmati pekerjaannya, keadaan ini memperlihatkan bahwa ia menjalankan tugas dengan penuh semangat dan tanpa paksaan. Perasaan ini muncul karena pekerjaan dianggap sesuai dengan minat dan ekspektasi pribadi

2. Kecintaan Pekerjaan

Kecintaan terhadap pekerjaan mencerminkan adanya keterikatan emosional antara individu dan tugas yang dijalani. Karyawan yang mencintai pekerjaannya cenderung lebih loyal, berdedikasi, dan berusaha memberikan kontribusi terbaiknya

3. Etos Kerja yang Positif

Memiliki etos kerja yang baik berarti bertanggung jawab, memiliki sikap positif, dan ingin terus belajar serta menjadi lebih baik. Keadaan ini membantu semua orang bekerja sama dengan baik dan menjadikan tempat kerja sebagai tempat yang bahagia dan sukses

4. Disiplin Kerja

Disiplin kerja berarti mengikuti aturan, datang tepat waktu, dan bertanggung jawab atas pekerjaan. Karyawan yang disiplin biasanya mengerjakan tugas mereka secara teratur dan bisa dipercaya untuk menyelesaikan pekerjaan

5. Prestasi Kinerja

Ketika seseorang merasa senang dan puas dengan pekerjaannya, biasanya mereka akan mengerjakan pekerjaannya dengan sangat baik dan bisa mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Jadi, mengerjakan pekerjaan dengan baik memperlihatkan bahwa mereka menyukai pekerjaan mereka

Kelima indikator ini sangat relevan dengan fokus penelitian yang akan dilaksanakan karena bisa menggambarkan sejauh mana kepuasan kerja berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Indikator-indikator tersebut akan dipakai sebagai dasar penyusunan instrumen penelitian serta analisis hubungan antara kepuasan kerja, *work-life balance*, dan kinerja karyawan di PT. Telkomsel *Branch* Sorong.

2.1.2 *Work-Life Balance*

Work-Life Balance ialah ketika seseorang bisa menikmati pekerjaan dan pada waktu luangnya tanpa semuanya tercampur atau menimbulkan stress. Keadaan ini membantu mereka merasa bahagia dan nyaman baik dengan pekerjaan maupun waktu bersenang-senang bersama keluarga atau teman (Ariawaty & Cahyani, 2019).

Konsep ini semakin mendapat perhatian di lingkungan kerja modern karena semakin banyak karyawan yang menyadari bahwa keseimbangan ini bisa meningkatkan kesejahteraan fisik, mental, dan emosional, serta mendorong peningkatan produktivitas kerja. Ketidakseimbangan *work-life balance* bisa menyebabkan stres dan kelelahan yang berdampak negatif pada kualitas kinerja karyawan (Fadilah *et al.*, 2024). Dalam konteks

tersebut, *work-life balance* diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk secara proporsional memenuhi tuntutan pekerjaan, tanggung jawab keluarga, serta aktivitas lain di luar pekerjaan, seperti keterlibatan sosial atau pengembangan diri, tanpa mengesampingkan salah satu aspek penting dalam kehidupannya.

Menurut Raja & Kanagaraj (2020), keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi ialah tentang mengelola waktu dan berbagai peran dengan terampil untuk memastikan bahwa tanggung jawab profesional terpenuhi tanpa mengabaikan kesejahteraan pribadi, komitmen keluarga atau kesehatan. Keadaan ini menumbuhkan keharmonisan, mengurangi stress, dan menaikkan kebahagiaan secara keseluruhan, memungkinkan individu untuk berkembang baik secara profesional maupun pribadi dengan cara yang memuaskan. Ketika keseimbangan ini berhasil dicapai, karyawan akan merasa lebih termotivasi dan berkomitmen, sehingga menaikkan kinerja serta kepuasan kerjanya. Wulandari & Hadi (2021) Turut mendefinisikan *work-life balance* sebagai kondisi di mana seseorang merasa puas dan terikat secara emosional dengan kemampuannya menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keadaan ini melibatkan kemampuan untuk mengelola berbagai peran dalam kehidupan sehari-hari, baik sebagai pekerja maupun sebagai individu dengan kewajiban lain. Dengan tercapainya harmoni antara kedua ranah ini, individu akan merasakan kesejahteraan menyeluruh di ranah personal dan profesional yang mendukung kebahagiaan hidup secara keseluruhan.

Di sisi lain, isu *work-life balance* semakin menjadi fokus perhatian di berbagai organisasi, terutama karena meningkatnya tuntutan pekerjaan yang sering kali mengorbankan waktu pribadi karyawan. Berbagai kebijakan seperti jam kerja fleksibel, cuti lebih panjang, dan dukungan lainnya mulai diterapkan untuk mendukung keseimbangan ini. Wong & Chan (2021), menekankan bahwa kebutuhan akan *work-life balance* terus berkembang, terutama seiring perubahan sosial ekonomi yang mempengaruhi pandangan generasi muda terhadap pekerjaan dan kehidupan. Generasi muda kini lebih mengutamakan kesehatan mental dan kesejahteraan pribadi sebagai nilai penting dalam mencari *work-life balance* dan pribadi.

Hutasoit *et al.*, (2022) Menggambarkan *work-life balance* sebagai upaya individu untuk menyeimbangkan berbagai tanggung jawab yang berkaitan dengan pekerjaan maupun kehidupan pribadi seperti keluarga dan aktivitas sosial. Meski perusahaan mengharapkan karyawan memberikan performa terbaik, tekanan yang berlebihan tanpa memperhatikan keseimbangan tersebut bisa memengaruhi kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan. Jika tuntutan pekerjaan tidak diimbangi dengan pemenuhan kebutuhan kehidupan pribadi, risiko stres dan kelelahan kerja akan meningkat, yang pada akhirnya menurunkan performa kerja.

Lebih lanjut Ikhrum (2019), menambahkan bahwa *work-life balance* juga mencakup kemampuan individu mengelola berbagai aktivitas penting lain, seperti keterlibatan dalam keluarga, komunitas, atau kegiatan sosial. Oleh karena itu, *work-life balance* bukan hanya soal pengaturan waktu,

tetapi juga bagaimana seseorang bisa menjalankan berbagai peran hidup secara efektif dan seimbang tanpa tekanan berlebih pada satu peran saja. Dengan mencapai keseimbangan ini, kualitas kerja membaik dan kehidupan pribadi menjadi lebih bermakna.

2.1.2.1 Aspek Utama *Work-Life Balance*

Memahami *work-life balance* tidak hanya soal pembagian waktu secara adil, tetapi juga melibatkan beberapa dimensi penting yang menunjang kualitas hidup secara menyeluruh. Menurut Kasmawati *et al.*, (2024), ada beberapa aspek utama yang menjadi bagian dari *work-life balance*, mencakup:

1. Pembagian Waktu antara Kerja dan Kehidupan Pribadi

Keseimbangan yang sehat melibatkan alokasi waktu yang tepat untuk bekerja, istirahat, dan aktivitas sosial, sehingga mengurangi stress, mencegah kelelahan, dan menaikkan kesejahteraan serta kebahagiaan secara keseluruhan dalam kehidupan sehari-hari.

2. Keberlanjutan Karier

Aspek ini berkaitan dengan kemampuan individu merencanakan dan mempertahankan karier jangka panjang tanpa mengorbankan kehidupan pribadi. Ketika pekerjaan dianggap mendukung perkembangan karier dan tidak mengganggu kehidupan lain, maka motivasi dan kepuasan kerja menaik.

3. Kesehatan Fisik dan Mental

Menjaga kesehatan fisik dan kestabilan psikologis sangat penting. Beban kerja berlebih tanpa waktu pemulihan bisa menimbulkan stres, kecemasan, bahkan kelelahan kronis sehingga keseimbangan diperlukan untuk menjaga kesejahteraan secara menyeluruh.

4. Kualitas Hubungan Sosial

Keseimbangan kerja dan pribadi juga tercermin pada kemampuan mempertahankan hubungan sosial yang sehat dengan keluarga, teman, dan lingkungan sekitar. Pekerjaan yang menyita seluruh waktu bisa merusak hubungan sosial, yang berdampak negatif pada kebahagiaan dan dukungan emosional.

Secara umum, *work-life balance* ideal ialah ketika suatu individu mampu memenuhi tuntutan pekerjaan sekaligus menjaga kualitas hidup pribadi, karier, kesehatan, dan hubungan sosial secara seimbang dan berkelanjutan.

2.1.2.2 Cara Meningkatkan *Work-Life Balance*

Menurut Fardianto & Muzakki (2020), beberapa cara menaikkan *work-life balance* yang pada gilirannya bisa menaikkan kepuasan kerja karyawan yakni:

1. Menaikkan Motivasi Kerja

Karyawan dengan keseimbangan kerja-kehidupan yang baik merasa lebih puas karena mampu menjalankan berbagai tugas yang menantang, sehingga motivasi kerja mereka menaik.

2. Menaikkan Keterlibatan Karyawan dalam Pekerjaan

Keseimbangan yang baik membuat karyawan lebih terlibat dalam pekerjaannya dan memberikan kontribusi lebih besar terhadap perusahaan, sehingga menaikkan keterlibatan dan performa kerja

3. Menaikkan Kepuasan Kerja Karyawan

Karyawan tersebut merasa puas karena bisa mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, yang berdampak positif pada kepuasan kerja dan kinerja.

4. Menaikkan produktivitas karyawan

Work-life balance yang baik, karyawan menjadi lebih efisien dan efektif dalam bekerja, sehingga produktivitas menaik.

5. Menaikkan Kreativitas dan Inovasi Karyawan

Karyawan bisa berpikir kreatif dan inovatif dalam menemukan solusi baru ketika keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi terjaga dengan baik

2.1.2.3 Dimensi *Work-Life Balance*

Work-Life Balance diukur berlandaskan empat faktor relasional utama yang memengaruhi kesejahteraan pribadi, produktivitas, dan kepuasan hidup secara keseluruhan, seperti yang dikemukakan oleh (Anugrah & Priyambodo, 2021). Konsep ini menekankan pentingnya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi agar individu tidak mengalami konflik peran, stres berlebihan, maupun penurunan kinerja, diantaranya:

1. Gangguan Pekerjaan terhadap Kehidupan Pribadi (*Work Interference with Personal Life/WIPL*)

Dimensi ini mengukur sejauh mana tuntutan pekerjaan mengganggu kegiatan dan kualitas kehidupan pribadi seseorang akibat beban kerja, jam kerja panjang, atau tekanan kerja

2. Gangguan Kehidupan Pribadi dengan Pekerjaan (*Personal Life Interference with Work/PLIW*)

Berbeda dari WIPL, dimensi ini memperlihatkan bagaimana masalah pribadi seperti keluarga, komitmen sosial, atau kondisi kesehatan dapat mengganggu kinerja dan tanggung jawab kerja

3. Peningkatan Kehidupan Pribadi dari Pekerjaan (*Personal Life Enhancement of Work/PLEW*)

Memperlihatkan dampak positif dari kehidupan pribadi yang stabil, seperti hubungan keluarga harmonis atau aktivitas sosial yang memotivasi dan menaikkan kinerja di tempat kerja

4. Peningkatan Pekerjaan dari Kehidupan Pribadi (*Work Enhancement of Personal Life/WEPL*)

Menggambarkan bagaimana pengalaman kerja yang memuaskan dan dukungan dari rekan kerja bisa memperkaya kehidupan pribadi dan kesejahteraan psikologis individu

Pemahaman keempat dimensi ini penting untuk menilai keseimbangan kerja-kehidupan secara komprehensif. Organisasi yang mampu menjaga keseimbangan ini cenderung memiliki karyawan yang

lebih produktif, sehat secara mental, dan setia. Saputra (2024) Turut menjelaskan bahwa empat dimensi penting yang mempengaruhi *work-life balance* adalah; (1) fleksibilitas jam kerja, (2) kebijakan cuti dan libur, (3) sistem kerja jarak jauh, serta (4) dukungan terhadap kesejahteraan karyawan melalui fasilitas dan budaya kerja yang positif.

2.1.2.4 Faktor yang Mempengaruhi *Work-Life Balance*

Menurut McDonald dan Bradley dalam penelitian Anugrah & Priyambodo (2021), keseimbangan kerja-hidup yang efektif terutama bergantung pada manajemen waktu yang tepat, menetapkan batasan yang jelas antara kehidupan profesional dan pribadi, serta menerima dukungan yang memadai dari atasan untuk menaikkan kesejahteraan dan produktivitas, yakni:

1. Waktu

Di dunia yang serba cepat saat ini, jam kerja yang panjang secara signifikan mengurangi waktu pribadi, menyebabkan gangguan keseimbangan hidup. Ketidakseimbangan ini bisa menyebabkan peningkatan tingkat stress dan kelelahan, yang pada akhirnya memengaruhi kesejahteraan secara keseluruhan dan menurunkan kualitas hidup individu

2. Rencana Kegiatan

Penjadwalan aktivitas harian yang condong pada penyelesaian tugas pekerjaan ketimbang waktu istirahat atau kegiatan personal akan menyulitkan individu mencapai keseimbangan sehat, berakibat pada

rasa jenuh, berkurangnya kepuasan hidup, dan menurunnya semangat kerja

3. Kelelahan

Penurunan energi fisik dan mental akibat tekanan kerja yang berkelanjutan menurunkan kapasitas individu untuk bekerja optimal, sehingga produktivitas menurun. Kelelahan yang terus-menerus ialah indikator bahwa seseorang tidak mampu mengelola batas antara pekerjaan dan kebutuhan pribadinya dengan baik

Ketiga faktor tersebut saling terkait dan berdampak besar terhadap kualitas hidup serta kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi dan individu perlu secara aktif mengelola waktu, menyusun jadwal seimbang, dan menghindari kelelahan berlebihan guna mencapai *work-life balance* ideal.

2.1.2.5 Indikator Work-Life Balance

Work-Life Balance semakin menjadi hal yang krusial dalam kehidupan saat ini, di mana tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat memengaruhi kesejahteraan individu. Dalam studi ini, indikator keseimbangan kerja-hidup diukur berlandaskan teori yang dikemukakan oleh Ricardianto (2018), dalam Sada (2025), yang melibatkan tiga dimensi utama yakni:

1. Keseimbangan Waktu (*Time balance*)

Kemampuan untuk membagi waktu secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi agar tidak saling mengganggu.

Keadaan ini penting agar seseorang tidak terlalu tenggelam dalam pekerjaan hingga mengabaikan kebutuhan pribadi atau keluarga

2. Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement balance*)

Derajat keterlibatan aktif yang seimbang dalam peran pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keterlibatan yang seimbang mencegah dominasi salah satu aspek yang bisa menyebabkan stres atau benturan peran

3. Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction balance*)

Tingkat kepuasan seseorang terhadap kontribusinya di kedua ranah, pekerjaan dan pribadi. Kepuasan di kedua bidang ini berkontribusi pada motivasi, kebahagiaan, dan kesejahteraan emosional

Ketidakseimbangan *work-life balance* bisa berdampak negatif bagi karyawan, seperti kesulitan menikmati waktu pribadi, meningkatnya stres, penurunan kesehatan, serta menurunnya kualitas kerja yang memengaruhi kondisi mental dan fisik (Aliya & Saragih, 2020). Oleh sebab itu, organisasi memiliki peran penting dalam menciptakan kebijakan yang mendukung *work-life balance* agar karyawan bisa bekerja lebih produktif, sehat, dan bahagia menjalani kehidupannya.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja mengukur seberapa efektif suatu organisasi mencapai tujuan, sasaran, dan misinya, memberikan wawasan berharga tentang keberhasilan operasional dan area yang perlu ditingkatkan untuk pertumbuhan berkelanjutan (Prayogi *et al.*, 2021). Secara fundamental, kinerja ialah hasil nyata dari upaya individu dalam melaksanakan tugas di

dalam unit kerja (Fauzi, 2020);(Sanaba *et al.*, 2022). Dalam konteks organisasi, kinerja berfungsi sebagai indikator keberhasilan dalam mencapai target yang telah ditentukan. Namun, dalam praktiknya, perhatian serius dari atasan atau manajer terhadap kinerja karyawan sering kali muncul hanya ketika masalah yang berdampak negatif bagi organisasi mulai terlihat (Halipah & Andila, 2024)

2.1.3.1 Tujuan Kinerja Karyawan

Menurut Wijonarko *et al.*, (2022), tujuan dari kinerja karyawan bisa dijelaskan dalam beberapa poin penting yang saling berkaitan dan mendukung pengembangan individu serta organisasi secara keseluruhan:

1. Menaikkan Pemahaman Karyawan tentang Ekspektasi Kinerja

Kinerja memainkan peran penting dalam menumbuhkan lingkungan kerja yang produktif. Ketika karyawan memahami dengan jelas apa yang diharapkan dari mereka, mereka bisa berkonsentrasi lebih efektif pada tugas-tugas mereka, meminimalkan kesalahpahaman dan kesalahan. Kejelasan ini tidak hanya menaikkan efisiensi individu tetapi juga berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan dengan memastikan bahwa setiap orang selaras dan bekerja menuju tujuan bersama

2. Mencatat dan Mengakui Hasil Kerja

Tujuan lainnya ialah untuk mencatat dan mengakui hasil kerja karyawan. Pengakuan terhadap pencapaian ini tidak hanya berfungsi sebagai motivasi bagi karyawan untuk berusaha lebih baik, tetapi

juga memberikan dorongan untuk mempertahankan atau bahkan menaikkan prestasi yang sudah dicapai sebelumnya.

3. Memberikan Peluang untuk Diskusi Aspirasi

Dalam lingkungan professional standar, diskusi kinerja karyawan berfungsi sebagai alat penting untuk menumbuhkan dialog terbuka antara manajer dan staf. Percakapan ini tidak hanya menaikkan keterlibatan tetapi juga mendorong rasa kepemilikan dengan memberi karyawan kesempatan untuk mengungkapkan aspirasi dan tujuan karir masa depan mereka.

4. Merumuskan Sasaran Masa Depan

Terakhir, tujuan kinerja karyawan ialah untuk mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan. Dengan menetapkan sasaran yang jelas dan realistis, karyawan akan lebih termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensi yang dimiliki.

Menetapkan tujuan yang jelas secara signifikan menaikkan produktivitas secara keseluruhan dan menginspirasi karyawan untuk berkinerja pada potensi tertinggi mereka, sehingga menciptakan tempat kerja yang lebih termotivasi dan efisien.

2.1.3.2 Jenis-Jenis Kinerja Karyawan

Karyawan membutuhkan kriteria yang jelas dan terdefinisi dengan baik untuk memahami ekspektasi, karena standar kinerja pekerjaan yang berbeda-beda bisa menyebabkan kebingungan dan evaluasi yang tidak konsisten Safitri & Kasmari (2022), untuk mencapai

target yang telah ditetapkan, evaluasi kinerja menjadi penting sebagai bentuk perhatian terhadap karyawan (Supardi *et al.*, 2023). Di sisi lain, karyawan juga memerlukan penilaian tersebut sebagai umpan balik untuk pengembangan diri mereka. Jenis-jenis kinerja karyawan menurut (Farisi *et al.*, 2020), yaitu:

1. Kinerja Kuantitatif

Kinerja karyawan, yang dinilai melalui metrik seperti angka penjualan, tingkat produktif, atau pencapaian target, mencerminkan kemampuan mereka untuk memenuhi tujuann yang sudah ditentukan. Evaluasi ini sangat penting untuk mengidentifikasi kekuatan, area yang perlu ditingkatkan, dan memastikan keberhasilan organisasi dengan menyelaraskan upaya individu dengan tujuan strategis secara keseluruhan.

2. Kinerja Kualitatif

Dalam proses evaluasi standar, kinerja karyawan dinilai dengan memeriksa berbagai faktor kunci, termasuk kualitas pekerjaan mereka, tingkat kepuasan pelanggan, keunggulan produk yang mereka bantu kembangkan, dan kapasitas mereka untuk berinovasi. Secara kolektif, elemen-elemen ini menyoroti kemampuan karyawan untuk memberikan nilai tambah bagi organisasi, mendorong pertumbuhan dan peningkatan berkelanjutan.

3. Kinerja Individu

Penilaian kinerja karyawan, yang dilaksanakan dengan gaya standar, mengevaluasi efektivitas dan kemampuan individu dengan memeriksa tugas dan tanggung jawab mereka, yang pada akhirnya memberikan wawasan tentang kemampuan mereka untuk memenuhi peran dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

4. Kinerja Tim

Dalam evaluasi standar, kinerja karyawan dinilai berlandaskan kemampuan mereka untuk bekerja secara efektif dalam tim dan memberikan kontribusi yang berarti terhadap tujuan bersama, dengan menekankan keterampilan kolaborasi yang kuat dan komitmen terhadap kesuksesan kolektif

5. Kinerja Potensial

Dalam pendekatan standar, menilai potensi pertumbuhan dan peningkatan kontribusi karyawan sangat penting. Proses ini membantu mengembangkan keterampilan mereka, menaikkan nilai mereka, dan pada akhirnya menguntungkan kesuksesan dan stabilitas perusahaan di masa depan.

2.1.3.3 Aspek Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja, menurut penelitian Tamimi *et al.*, (2022), kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor penting, termasuk gaji yang kompetitif dan tunjangan yang komprehensif, sama pentingnya ialah kenyamanan fisik dan koneksi sosial di tempat kerja, yang bersama-sama menciptakan suasana yang mendukung. Kondisi positif tersebut

mendorong motivasi, keterlibatan, dan kebahagiaan secara keseluruhan, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan produktivitas dan lingkungan kerja yang lebih harmonis:

1. Kepuasan Fisik

Aspek ini berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja yang dialami langsung oleh karyawan, termasuk jenis tugas, durasi jam kerja, fasilitas yang tersedia, suhu ruangan, pencahayaan, dan faktor fisik lainnya yang memengaruhi kenyamanan dan kesehatan saat bekerja. Lingkungan kerja yang nyaman sangat penting untuk menjaga energi dan fokus karyawan, sehingga mereka bisa bekerja secara optimal

2. Kepuasan Sosial

Aspek ini mencakup membina interaksi positif antara karyawan dan atasan mereka, mendorong hubungan yang saling mendukung antar rekan kerja, dan memastikan komunikasi yang jelas dan transparan. Bersama-sama, elemen-elemen ini menciptakan lingkungan yang memotivasi yang menaikkan loyalitas karyawan, menaikkan moral, dan mendorong keharmonisan serta produktivitas organisasi secara keseluruhan

Memfokuskan pada kepuasan fisik dan sosial sangat penting untuk menaikkan kesejahteraan karyawan. Ketika organisasi memprioritaskan aspek-aspek ini, mereka menciptakan lingkungan yang mendukung yang menaikkan moral dan keterlibatan. Keadaan ini tidak

hanya menaikkan produktivitas tetapi juga mendorong stabilitas tenaga kerja jangka panjang, menjadikannya strategi penting untuk kesuksesan berkelanjutan dan komunitas tempat kerja yang berkembang.

2.1.3.4 Dimensi Kinerja Karyawan

Penelitian Aulia (2021), menjelaskan bahwa dimensi kinerja ialah representasi dari mutu dan karakteristik suatu pekerjaan serta berbagai aktivitas yang berlangsung di lingkungan kerja, yang bisa dijadikan dasar untuk pengukuran sistematis. Dimensi ini tidak hanya menggambarkan kualitas hasil kerja, tetapi juga mencakup berbagai aspek yang berkontribusi terhadap efektivitas dan efisiensi kinerja secara keseluruhan.

Dengan kata lain, Prastiwi & Sanaba (2024), kinerja berfungsi sebagai kerangka acuan dalam mengevaluasi seluruh aktivitas di tempat kerja, serta menjadi indikator penting dalam menilai seberapa baik tugas dan tanggung jawab dijalankan oleh individu maupun kelompok dalam organisasi. Pemahaman yang komprehensif terhadap dimensi ini memungkinkan perusahaan untuk menilai performa karyawan secara objektif dan berkelanjutan.

2.1.3.5 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Rangka mencapai kinerja optimal, setiap organisasi perlu memahami faktor-faktor kunci yang memengaruhi performa anggotanya. Menurut Heruwanto *et al.*, (2020), ada beberapa aspek utama yang menentukan kualitas kinerja dalam suatu organisasi. Memahami faktor-

faktor ini penting karena berdampak langsung pada efektivitas pencapaian tujuan bersama. Faktor-faktor tersebut meliputi:

1. Efektivitas dan Efisiensi

Kinerja organisasi sangat bergantung pada sejauh mana kegiatan internal dilaksanakan secara efektif dan efisien. Efektivitas merujuk pada kemampuan organisasi mencapai target yang ditetapkan, sedangkan efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber daya secara optimal. Ketika keduanya berjalan beriringan, produktivitas kerja akan menaik dan proses operasional menjadi lebih terarah

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Distribusi wewenang dan tanggung jawab yang jelas ialah fondasi penting dalam menciptakan sistem kerja yang teratur. Setiap karyawan harus memahami batasan otoritas dan tanggung jawab yang diemban dalam organisasi. Ketiadaan tumpang tindih dalam tugas dan kewenangan akan mempercepat pengambilan keputusan dan memperkuat koordinasi tim dalam mencapai sasaran organisasi

3. Disiplin Kerja

Disiplin mencerminkan sejauh mana seorang karyawan menghargai aturan, kebijakan, dan nilai-nilai organisasi. Tingkat kedisiplinan yang tinggi akan membentuk budaya kerja yang teratur dan profesional, baik di tingkat individu maupun kelompok. Organisasi dengan budaya disiplin yang kuat cenderung memiliki performa

yang stabil dan mampu beradaptasi terhadap tantangan eksternal dengan lebih baik

4. Inisiatif

Inisiatif ialah dorongan internal individu untuk menciptakan ide, solusi, atau pendekatan baru dalam menghadapi tugas pekerjaan. Semangat untuk berinisiatif memperlihatkan adanya kreativitas, keberanian, dan rasa tanggung jawab terhadap kemajuan organisasi. Karyawan yang proaktif dalam memberikan kontribusi ide akan mendorong terciptanya inovasi dan perbaikan berkelanjutan di lingkungan kerja

Mengelola keempat faktor penting ini secara efektif akan menaikkan kinerja secara keseluruhan, menaikkan tingkat produktivitas, dan mendorong sinergi tim yang lebih kuat, yang semuanya sangat penting untuk mencapai dan melampaui tujuan strategis dan sasaran jangka panjang perusahaan.

2.1.3.6 Indikator Kinerja Karyawan

Menjamin bahwa kinerja karyawan bisa diukur secara objektif, diperlukan indikator yang jelas, terukur, dan relevan Sismar *et al.*, (2025), dengan tanggung jawab pekerjaan yang dijalankan. Kinerja seorang karyawan dapat diukur melalui berbagai indikator, menurut Bernardin dan Russel dalam Budiasa (2021), ada beberapa indikator yang dapat dipakai untuk menilai kinerja karyawan:

1. Kualitas (*Quality*)

Kualitas mengacu pada sejauh mana hasil kerja memenuhi standar yang ditetapkan oleh organisasi. Semakin tinggi kesesuaian dan ketepatan pekerjaan dengan harapan organisasi, semakin baik pula kualitas kerja karyawan. Keadaan ini mencerminkan tingkat ketelitian, akurasi, dan profesionalisme dalam melaksanakan tugas

2. Kuantitas (*Quantity*)

Aspek kuantitas berkaitan dengan jumlah pekerjaan atau *output* yang berhasil diselesaikan dalam periode waktu tertentu, baik berupa produk, layanan, maupun target kerja yang dicapai

3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Ketepatan waktu menilai seberapa efisien tugas bisa diselesaikan sesuai dengan batas waktu yang sudah ditentukan, dengan tetap mempertimbangkan keseimbangan antara hasil kerja dan kebutuhan aktivitas lainnya

4. Efektivitas Biaya (*Cost Effectiveness*)

Aspek ini mengukur sejauh mana sumber daya organisasi dimanfaatkan secara optimal untuk menaikkan produktivitas dan meminimalkan pemborosan atau kerugian dalam pelaksanaannya

5. Hubungan antar Karyawan (*Interpersonal Relationships*)

Merujuk pada interaksi sosial di antara rekan kerja. Hubungan yang baik bisa menaikkan kolaborasi, komunikasi, dan suasana kerja, serta berkontribusi pada produktivitas. Keterampilan interpersonal yang baik sangat penting untuk membangun hubungan yang harmonis di tempat kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Berlandaskan penelitian sebelumnya, kita bisa membuat perbandingan yang bermakna, menginspirasi ide-ide inovatif, dan dengan percaya diri menegaskan keaslian karya kita saat ini, memajukan pengetahuan dan berkontribusi pada percakapan akademis yang berkelanjutan (Halawa *et al.*, 2022). Berbagai penelitian sudah mengkaji hubungan antara *work-life balance*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan memakai berbagai pendekatan analisis.

Studi yang dilakukan oleh Atthohiri & Wijayati (2021), meneliti “Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja Dengan *Work-Life Balance* Sebagai *Variabel Intervening*”. Studi ini memakai pendekatan kuantitatif dengan analisis SEM melalui metode alternatif yaitu PLS dengan *software SmartPLS 3*. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan *work-life balance*. Selain itu, *work-life balance* juga berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja. *Employee engagement* terbukti memengaruhi kepuasan kerja melalui *work-life balance* sebagai *intervening variable*. Temuan ini menegaskan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi bisa menaikkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kepuasan kerja yang lebih baik.

Penelitian lain oleh Kurniawati & Mulyanto (2024), berjudul “Implementasi *Employee Engagement* Dalam Memediasi Kepuasan Kerja dan *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan”. Metode penelitian memakai

SmartPLS dengan pendekatan SEM. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepuasan kerja dan *work-life balance* berdampak signifikan terhadap *employee engagement*, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, *employee engagement* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepuasan kerja dan *Work-Life Balance* terhadap kinerja karyawan.

2.2.1 Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap *Work-Life Balance*

Penelitian yang dilaksanakan oleh Atthohiri & Wijayati (2021), dalam “Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja Dengan *Work-Life Balance* Sebagai Variabel Intervening” melalui metode alternatif yaitu *Partial Least Square* (PLS) dengan *software SmartPLS 3*. Studi ini mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap *work-life balance*. Kepuasan kerja mencerminkan kebahagiaan karyawan terhadap tugas, lingkungan kerja, kompensasi, dan hubungan dengan rekan kerja. Ketika karyawan merasa puas dan dihargai, mereka mengembangkan sikap positif terhadap rekan pekerjaan mereka, yang menaikkan motivasi dan produktivitas. Rasa puas ini juga membantu mereka mengelola stress dengan lebih efektif dan menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang sehat. Pada akhirnya, kepuasan kerja dan kehidupan pribadi pada peningkatan komitmen, peningkatan kinerja, dan tempat kerja yang lebih harmonis.

Tingginya kepuasan kerja membuat karyawan lebih mampu mengelola waktu, energi, dan komitmen antara pekerjaan dan kehidupan

pribadinya. Rasa puas yang dimiliki terhadap pekerjaan akan memperkuat motivasi internal dan menurunkan potensi stres, sehingga *work-life balance* bisa terjaga secara alami. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung merasa bahwa pekerjaannya mendukung kehidupan pribadinya, bukan menggangukannya. Oleh karena itu, bisa disimpulkan bahwa kepuasan kerja secara langsung berkontribusi dalam terciptanya *work-life balance* yang baik bagi karyawan.

2.2.2 Pengaruh Langsung *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilaksanakan oleh Wardhani & Hasan (2024), dalam jurnal “Pengaruh *Work-Life Balance* dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan Universitas Swasta di Pekanbaru)” memperlihatkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Berdasarkan analisis SEM-PLS, hasil *outer model* memperlihatkan bahwa indikator *work-life balance* memiliki *loading factor* tinggi, sedangkan hasil *inner model* mengonfirmasi bahwa *work-life balance* menaikkan kepuasan kerja yang selanjutnya memperkuat kinerja karyawan.

Studi ini menegaskan bahwa karyawan yang mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi serta performa yang lebih baik. Dengan demikian, *work-life balance* terbukti memberikan kontribusi langsung maupun tidak

langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan di universitas swasta tersebut.

2.2.3 Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilaksanakan oleh Victoria & Edalmen (2024), dalam artikel berjudul “Peran Kepuasan Kerja sebagai Mediasi pada Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan” memperlihatkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat dampak lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Studi ini menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, meliputi kenyamanan fisik, hubungan interpersonal yang baik, serta dukungan organisasi akan menaikkan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut selanjutnya mendorong naiknya kepuasan kerja.

Penelitian memperlihatkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan menaikkan kinerja karyawan dengan mendorong motivasi yang lebih besar, fokus yang lebih tajam, dan komitmen yang lebih kuat. Ketika karyawan merasa dihargai dan puas dengan peran mereka, mereka cenderung lebih produktif dan terlibat. Menciptakan lingkungan kerja yang positif memainkan peran penting dalam menaikkan tingkat kepuasan, yang selanjutnya mengarah pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Keadaan ini menggarisbawahi kebutuhan vital bagi perusahaan untuk membina tempat kerja yang suportif dan penuh perhatian, karena lingkungan seperti itu tidak hanya menaikkan moral tetapi juga kesuksesan dan pertumbuhan organisasi.

2.2.4 Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Work-Life Balance*

Penelitian yang dilaksanakan oleh Zakiah Putri & Hermiati (2023), berjudul “Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja Yang Dimediasi oleh *Work-Life Balance* Pada Perusahaan Optikal Putra Sawargi Mandiri di Majalengka” menegaskan bahwa *employee engagement* berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Keterlibatan karyawan menggambarkan sejauh mana karyawan terhubung secara emosional dan berkomitmen pada organisasi, sehingga mendorong munculnya rasa puas dalam bekerja.

Studi ini juga menemukan bahwa *work-life balance* berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. Ketika karyawan mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, tingkat kepuasan kerja mereka menaik, sehingga hubungan antara *engagement* dan kepuasan kerja menjadi lebih kuat.

Selain itu, studi ini menggunakan metode analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui *software* SmartPLS 4.1.1.6, yang memperlihatkan hubungan antarvariabel bersifat signifikan. Temuan ini mengimplikasikan bahwa perusahaan perlu mendukung *work-life balance* untuk menaikkan kepuasan kerja sekaligus mempertahankan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi. Pendekatan tersebut berdampak positif pada kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

2.3 Kerangka Konseptual

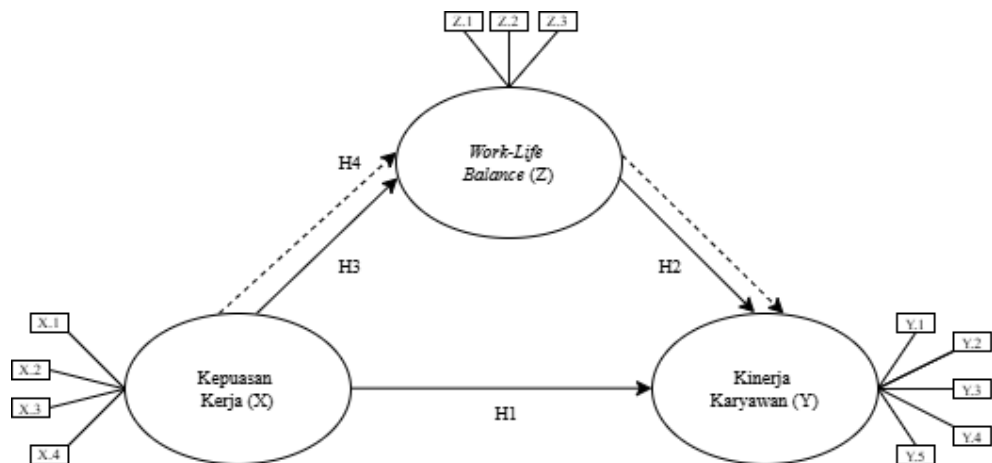
Kerangka konseptual ialah salah satu tahapan esensial dalam sebuah penelitian karena menggambarkan hubungan logis antar variabel berlandaskan teori yang relevan. Rancangan ini berfungsi sebagai acuan dalam merumuskan hipotesis, serta menentukan teknik pengumpulan dan analisis data yang sesuai (Suripto *et al.*, 2025). Selain itu, kerangka konseptual juga ialah hasil sintesis dari berbagai penelitian terdahulu dan literatur yang mendukung, guna memperkuat pemahaman terhadap fenomena yang diteliti (Kartikaningrum & Urumsah, 2025). Dengan demikian, kerangka konseptual menjadi fondasi yang menjelaskan keterkaitan antara konsep-konsep utama dalam penelitian secara menyeluruh (Namira, 2025).

Konteks organisasi seperti PT. Telkomsel *Branch* Sorong, keberadaan *work-life balance* menjadi penentu sejauh mana kepuasan kerja bisa memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan ini akan merasa lebih termotivasi, tidak mudah stres, dan lebih bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian, keseimbangan tersebut bisa memaksimalkan kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, studi ini memfokuskan perhatian pada keterkaitan antara kepuasan kerja, *work-life balance*, dan kinerja karyawan. Dalam keadaan ini, *work-life balance* berperan sebagai *intervening variable* yang menjembatani pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja.

2.4 Kerangka Pikir

Kerangka pikir ini menggambarkan hubungan logis antara variabel-variabel yang diteliti, dimulai dari identifikasi permasalahan yang terjadi di lingkungan kerja PT. Telkomsel *Branch* Sorong, kemudian dilanjutkan dengan langkah-langkah analisis yang bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh variabel kepuasan kerja dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan. Permasalahan yang menjadi dasar penelitian ini ialah adanya tantangan dalam menaikkan kinerja karyawan di tengah dinamika dunia kerja yang terus berubah, terutama karena tuntutan target, dan ketidakseimbangan kehidupan kerja yang berdampak pada penurunan motivasi serta loyalitas karyawan.

Karyawan yang merasa tidak optimal dalam menjalankan pekerjaannya karena kurangnya kepuasan kerja dan ketidakseimbangan antara peran profesional dan personal. Keadaan ini mencerminkan pentingnya pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi performa kerja. Oleh karena itu, tujuan dari studi ini ialah untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *work-life balance* sebagai *intervening variable*. Studi ini berasumsi bahwa *work-life balance* memainkan peran kunci dalam menghubungkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, sehingga kerangka pemikiran studi ini dapat digambarkan yakni:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

Sumber: Diolah oleh Penulis Pada Tahun (2025)

Dalam studi ini, kepuasan kerja menjadi variabel utama yang dijadikan titik awal dalam penyusunan kerangka konseptual. Kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana karyawan merasa puas dengan berbagai aspek lingkungan kerja, seperti tanggung jawab pekerjaan, hubungan sosial dengan rekan kerja, serta penghargaan yang diberikan oleh organisasi. Tingkat kepuasan ini membentuk dasar emosional dan psikologis yang kuat bagi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal.

Namun demikian, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan tidak selalu terjadi secara langsung atau linier, ada variabel lain yang turut berperan dalam memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Salah satu variabel yang dianggap memiliki peran penting ialah *work-life balance*. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi diyakini mampu menciptakan kenyamanan psikologis dan emosional yang dibutuhkan karyawan dalam meningkatkan motivasi kerja serta kualitas kinerjanya.

Studi ini dimulai dari tahap *input*, yakni pengumpulan data melalui kuesioner dan studi literatur untuk memahami hubungan antara kepuasan kerja, *work-life balance*, dan kinerja karyawan. Selanjutnya dilaksanakan identifikasi dan pemecahan masalah berlandaskan temuan lapangan, yang dijadikan dasar dalam penyusunan hipotesis. Tahap proses dilaksanakan dengan analisis data menggunakan metode *SEM-PLS* untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel. Hasil akhir atau *output* dari studi ini ialah rekomendasi strategis bagi PT. Telkomsel *Branch* Sorong dalam menaikkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja dan *work-life balance*,

2.5 Hipotesis

Hipotesis ialah sebuah pernyataan atau dugaan awal yang diajukan oleh peneliti sebagai jawaban sementara atas rumusan masalah penelitian Sijal (2024), disebut sebagai jawaban sementara karena dasar dari dugaan tersebut masih bersumber pada teori-teori yang relevan dan belum didukung oleh data atau bukti empiris yang dikumpulkan secara langsung dari lapangan (Ibrahim *et al.*, 2021). Oleh karena itu, proses pengujian hipotesis menjadi langkah yang krusial dalam analisis statistik, sebab melalui pengujian ini peneliti bisa menilai apakah dugaan atau asumsi yang diyakininya bisa dibuktikan secara ilmiah atau justru ditolak berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh (Anuraga *et al.*, 2021). Berlandaskan hubungan anatara variabel dalam kerangka konseptual, adapun hipotesis dalam studi ini pada PT. Telkosmel *Branch* Sorong ialah:

1. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *work-life balance*

Berdasarkan teori *spillover* yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja individu bisa menular ke kehidupan pribadi dan memengaruhi keseimbangan kerja-kehidupan Greenhaus & Powell (2006), secara konvensional, bisa dikatakan, ketika karyawan mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi, keseimbangan kehidupan kerja mereka akan naik secara signifikan.

Penelitian terdahulu oleh Sawitri (2024), memperlihatkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *work-life balance* pada karyawan di sektor perbankan di Indonesia. Keadaan ini didukung pula oleh Faisal *et al.*, (2022), yang menemukan bahwa kepuasan kerja secara positif memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja pada pegawai di sektor jasa Pakistan.

H₀₁ : Tidak terdapat pengaruh langsung antara kepuasan kerja (X) terhadap *work-life balance* (Z)

H_{a1} : Terdapat pengaruh langsung antara kepuasan kerja (X) terhadap *work-life balance* (Z)

2. Pengaruh langsung *work-life balance* terhadap kinerja karyawan

Menurut teori kesejahteraan kerja (*work well-being theory*), keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mengurangi stress, menaikkan moral, dan menaikkan produktivitas secara keseluruhan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, lebih termotivasi, dan lebih memuaskan (Guest, 2002). Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan cenderung menunjukkan produktivitas dan loyalitas lebih tinggi.

Suwandi & Suhakim (2023) Memperllihatkan bahwa *work-life balance* berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui *job satisfaction* sebagai *intervening variable* pada industri manufaktur di Indonesia. Keadaan ini sejalan dengan hasil studi Faisal *et al.*, (2022), yang menemukan bahwa WLB memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan kesejahteraan psikologis.

H₀₂ : Tidak terdapat pengaruh langsung antara *work-life balance* (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

H_{a2} : Terdapat pengaruh langsung antara *work-life balance* (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

3. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan teori motivasi dua faktor Herzberg *et al.*, (1959), kepuasan kerja yang berasal dari pencapaian dan pengakuan secara signifikan menaikkan motivasi karyawan, menumbuhkan komitmen yang lebih besar, dan pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja secara keseluruhan dan lingkungan kerja yang positif.

(Nurrohmat & Lestari, 2021) Memperoleh temuan bahwa kepuasan kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor pelayanan di Indonesia. Hasil ini sejalan dengan Subarto & Solihin (2025), yang juga memperlihatkan bahwa kepuasan kerja secara langsung menaikkan performa karyawan melalui peningkatan motivasi dan keterlibatan kerja.

H₀₃ : Tidak terdapat pengaruh langsung antara kepuasan kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

H_{a3} : Terdapat pengaruh langsung antara kepuasan kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

4. Pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *work-life balance* sebagai *intervening variable*

Model konseptual ini didasarkan pada teori *Job Demands-Resources* (JD-R) yang menyatakan bahwa sumber daya personal seperti kepuasan kerja dapat menaikkan *work-life balance* (WLB) dan pada akhirnya menaikkan kinerja (Bakker & Demerouti, 2007). Dengan demikian, *work-life balance* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Assyahidah *et al.*, (2024); Suwandi & Suhakim (2023) Memperlihatkan bahwa *work-life balance* bisa memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Meskipun efek mediasi dapat bervariasi, kedua studi tersebut mendukung bahwa keseimbangan kerja-kehidupan berperan dalam memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan performa karyawan.

H₀₄ : Tidak terdapat pengaruh tidak langsung antara kepuasan kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *work-life balance* (Z) sebagai *intervening variable*

H_{a4} : Terdapat pengaruh tidak langsung antara kepuasan kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *work-life balance* (Z) sebagai *intervening variable*

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian kuantitatif dan eksploratif melibatkan data numerik untuk memperjelas hubungan secara jelas, menurut Susanto *et al.*, (2024), metode kuantitatif ialah pendekatan sistematis yang berfokus pada pengumpulan data numerik melalui pengukuran dan observasi yang tepat. Data ini kemudian dianalisis secara objektif untuk mengevaluasi hipotesis, mengidentifikasi pola, dan membangun hubungan antar variabel. Metode ini memungkinkan peneliti untuk menarik kesimpulan yang akurat dan menaikkan pemahaman tentang fenomena yang diteliti secara terstruktur dan bisa diandalkan. Sejalan dengan itu, Sri Anjarwati *et al.*, (2024), menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif bertujuan untuk mengembangkan model, teori, serta hipotesis secara terstruktur berlandaskan fenomena yang diamati.

Dengan gaya ilmiah standar, pendekatan penjelasan secara sistematis mengklarifikasi hubungan sebab-akibat yang ada antara berbagai variabel dalam konteks tertentu, seperti yang dijelaskan oleh Adi (2021), pendekatan eksplanatori bertujuan mengetahui sejauh mana serta bagaimana hubungan sebab-akibat terjadi antar variabel. Dalam hal ini, variabel yang dipakai terdiri dari kepuasan kerja sebagai variabel independen (X), *work-life balance* sebagai *intervening variable* (Z), dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y).

Desain studi ini ialah asosiatif kausal, yang berarti bahwa studi ini tidak hanya menjelaskan hubungan antar variabel, tetapi juga menganalisis dan

mengatahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel-variabel yang saling terikat. Teknik pengumpulan data dilaksanakan melalui pendekatan survei, di mana data dikumpulkan langsung dari responden, yakni karyawan PT. Telkomsel *Branch* Sorong, dengan memakai kuesioner sebagai instrumen utama.

Dalam menganalisis data, studi ini memakai metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS)*. Menurut Saragih *et al.*, (2024), studi ini memakai SEM-PLS, teknik analisis multivariat serbaguna yang cocok untuk ukuran sampel kecil dan distribusi data non-normal. SEM-PLS memungkinkan peneliti untuk mengkesplorasi dan memahami hubungan kompleks antar variabel dengan fleksibilitas yang lebih besar dan asumsi minimal. Dalam konteks ini, analisis berfokus pada bagaimana kepuasan kerja memengaruhi berbagai hasil organisasi. Dengan menerapkan SEM-PLS, studi ini bertujuan untuk mengungkap faktor-faktor mendasar yang berkontribusi terhadap kepuasan karyawan dan bagaimana faktor-faktor ini, pada gilirannya, memengaruhi produktivitas, komitmen, dan keharmonisan tempat kerja secara keseluruhan.

Dalam analisis SEM-PLS yang komprehensif, ditunjukkan bahwa pencapaian keseimbangan kerja-hidup yang kuat memainkan peran penting dalam menaikkan kinerja karyawan di PT. Telkomsel Sorong. Pendekatan ini menyoroti dampak positif dari pengelolaan tanggung jawab dan profesional yang baik terhadap produktivitas keseluruhan dan keberhasilan organisasi.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

3.2.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ialah tempat dilaksanakannya pengumpulan data yang sesuai dengan objek penelitian. Studi ini dilaksanakan di PT. Telkomsel *Branch* Sorong, yang berlokasi di Kota Sorong, Papua Barat Daya. Lokasi ini dipilih karena perusahaan tersebut ialah salah satu unit operasional Telkomsel yang menghadapi dinamika kerja yang tinggi serta terus berupaya menjaga kepuasan kerja dan *work-life balance* (*Work-Life Balance*).

Kondisi ini sejalan dengan fokus penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *work-life balance*. Selain itu, PT. Telkomsel *Branch* Sorong dinilai relevan karena permasalahan dan kondisi yang terjadi di lapangan masih sesuai dengan indikator-indikator variabel yang dipakai dalam studi ini, seperti kepuasan terhadap pekerjaan, manajemen waktu, beban kerja, serta produktivitas karyawan.

3.2.2 Waktu Penelitian

Studi ini dilaksanakan dalam rentang waktu September – Desember 2025. Rentang waktu ini mencakup tahap persiapan, penyebaran kuesioner, pengumpulan data, hingga proses analisis data yang diperlukan untuk mendukung hasil penelitian. Berdasarkan waktu penelitian, berikut ialah kalender kegiatan selama pelaksanaan penyusunan:

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

No	Nama Kegiatan	Estimasi Waktu Penelitian			
		Sept	Okt	Nov	Des
1.	Pengajuan Judul Skripsi	■			
2.	Penyusunan Proposal Penelitian	■	■		
3.	Seminar Usulan Proposal		■		
4.	Pengambilan Data dan Penjabaran Kuesioner		■	■	
5.	Pengumpulan dan Analisis Kuesioner			■	
6.	Interprestasi dan Analisis Pembahasan			■	
7.	Penyusunan Dokumentasi Perancangan			■	
8.	Ujian Skripsi			■	■
9.	Publikasi Artikel				■

Sumber: Diolah oleh Penulis Pada Tahun (2025)

3.3 Desain Penelitian

Desain penelitian ialah rencana sistematis yang secara jelas menguraikan struktur logis dari penyelidikan ilmiah, memastikan bahwa metode dan prosedur bersifat koheren, terorganisir, dan secara efektif menjawab pertanyaan penelitian (Reken *et al.*, 2024). Dalam konteks ini, desain penelitian tidak hanya mencerminkan perencanaan teknis, tetapi juga bertujuan untuk menyelesaikan suatu permasalahan yang sudah diidentifikasi sebelumnya. Penelitian dilaksanakan karena adanya suatu masalah yang membutuhkan pemecahan berbasis ilmiah, sehingga desain penelitian harus berorientasi pada pencapaian solusi yang valid dan bisa dipertanggung jawabkan secara akademik (Dani *et al.*, 2024). Oleh karena itu, desain

penelitian memainkan peran penting dalam menjembatani antara perumusan masalah, pendekatan yang dipakai, hingga analisis dan interpretasi data yang diperoleh di lapangan.

Pendekatan kuantitatif dalam studi ini menitikberatkan pada pengumpulan data yang bersifat numerik untuk kemudian dianalisis menggunakan metode statistik secara sistematis. Mendra *et al.*, (2025) Pendekatan ini berasumsi bahwa fenomena yang diteliti memiliki realitas objektif yang bisa diukur secara ilmiah melalui observasi dan analisis terkontrol. Dengan demikian, data yang diperoleh diolah dalam bentuk angka guna menggambarkan dan menguji hubungan antarvariabel yang sudah ditetapkan sebelumnya, sehingga hasil penelitian bisa memberikan kesimpulan yang terukur, teruji, dan bisa dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Desain studi ini memakai pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS)*. Metode ini dipilih karena memiliki keunggulan dalam menganalisis data yang tidak berdistribusi normal, ukuran sampel yang relatif kecil, serta model yang kompleks dengan banyak indikator dan variabel laten (Leovita *et al.*, 2024). Selain itu, pendekatan PLS-SEM dianggap sebagai alternatif dari pendekatan SEM berbasis kovarian, di mana PLS lebih menitikberatkan pada pemodelan prediktif dibandingkan pengujian teori atau kausalitas seperti pada SEM kovarian (Heru *et al.*, 2024).

Studi ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui *work-life balance* sebagai *intervening variable*. Peneliti memakai pendekatan kuantitatif *Partial*

Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk secara menyeluruh meneliti hubungan rumit antar berbagai variabel dalam studi ini. Metode ini sangat cocok mengingat ukuran sampel yang relatif kecil, sehingga memastikan analisis yang akurat dan bisa diandalkan. Tujuan utama ialah untuk mengungkapkan dan memahami pola dan interaksi mendasar yang memengaruhi perilaku dan dinamika kerja di PT. Telkomsel *Branch* Sorong, serta memberikan wawasan berharga tentang proses organisasi.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Dalam penelitian kuantitatif, populasi menyediakan data penting yang secara akurat mewakili semua elemen yang diteliti, sehingga memungkinkan analisis yang andal dan valid dari seluruh kelompok. Menurut P. Sugiyono (2019), dalam gaya penelitian standar, populasi merujuk pada kelompok yang terdefinisi dengan baik yang memiliki karakteristik tertentu yang dianalisis secara cermat oleh para peneliti untuk menarik kesimpulan yang bermakna dan memajukan pengetahuan di bidang mereka. Keadaan ini sejalan dengan perspektif Susanto *et al.*, (2024), yang menyarankan bahwa populasi mencakup keseluruhan individu, objek, atau peristiwa yang menjadi fokus utama dalam suatu penelitian.

Kelompok atau elemen yang termasuk dalam populasi harus memiliki relevansi dengan tujuan dan ruang lingkup penelitian, baik berupa manusia, benda, maupun fenomena tertentu. Adapun populasi dalam studi ini ialah seluruh karyawan PT. Telkomsel *Branch* Sorong, yang terdiri dari

63 karyawan, yang diambil berlandaskan data yang diperoleh dari Admin SS0.

3.4.2 Sampel

Sebuah subkelompok individu yang dipilih secara cermat, yang memiliki ciri-ciri spesifik, cocok untuk penyelidikan dan analisis ilmiah secara mendalam (R. Dewi & Pardede, 2021). Dalam pendekatan penelitian standar, studi ini memakai pengambilan sampel jenuh, di mana setiap anggota populasi disertakan sebagai sampel, memastikan pengumpulan dan analisis data yang komprehensif untuk hasil yang akurat. Menurut D. Sugiyono (2013), dalam penelitian Fajri *et al.*, (2022), menjelaskan bahwa *sampling* jenuh ialah metode penentuan sampel yang dipakai ketika seluruh populasi dijadikan sebagai responden, biasanya diterapkan jika jumlah populasi relatif kecil, atau ketika peneliti menginginkan tingkat kesalahan yang sangat minimal.

Meskipun jumlah karyawan pada PT. Telkomsel *Branch* Sorong berjumlah 63 orang, angka tersebut masih tergolong cukup kecil dan memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan. Oleh karena itu, seluruh karyawan dijadikan sebagai responden dalam studi ini, guna memperoleh data yang komprehensif dan representatif terhadap kondisi aktual di lapangan.

3.5 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dipakai dalam studi ini terdiri dari data primer dan data sekunder, diantaranya:

3.5.1 Data Primer

Data primer dikumpulkan langsung dari responden penelitian melalui survei, wawancara, atau observasi untuk memastikan keakuratan dan relevansinya. Menurut Sugiyono (2016), data primer ialah informasi yang diberikan langsung oleh masyarakat kepada pihak yang mengumpulkannya. Dalam kasus ini, data dikumpulkan dengan cara mengamati dan memberikan kuesioner khusus dengan pertanyaan kepada seluruh karyawan PT. Telkomsel, orang-orang yang menjawab pertanyaan tersebut berasal dari Cabang atau *Branch* Sorong.

3.5.2 Data Sekunder

Data sekunder ialah informasi yang kita peroleh dari buku, laporan, atau orang lain, alih-alih bertanya atau berbicara langsung dengan orang yang kita teliti. Menurut Sugiyono (2016), data sekunder, yang diperoleh dari literatur, catatan perusahaan, dan penelitian sebelumnya, secara tidak langsung memberikan informasi berharga terkait variabel, tren, dan pola. Data ini membantu peneliti menganalisis wawasan yang ada, mendukung hipotesis, dan memberikan informasi untuk proses pengambilan keputusan tanpa perlu pengumpulan data baru.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data ialah dokumen utama atau dokumen pokok yang dipakai di dalam penelitian (Nashrullah *et al.*, 2023). Dalam studi ini, teknik pengumpulan data yang dipakai ialah yakni:

3.6.1 Kuesioner

Kuesioner ialah alat yang dipakai untuk menilai suatu fenomena atau peristiwa, yang terdiri dari serangkaian pertanyaan guna mengumpulkan informasi yang relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan (S. K. Dewi & Sudaryanto, 2020). Kuesioner ini dirancang untuk mengukur tiga variabel utama dalam studi ini, yaitu kepuasan kerja, *work-life balance*, dan kinerja karyawan. Berikut ialah rincian mengenai kuesioner:

3.6.1.1 Desain Kuesioner

Kuesioner terdiri dari beberapa bagian yang mencakup pertanyaan-pertanyaan yang relevan untuk masing-masing variabel. Setiap bagian dirancang dengan menggunakan skala Likert 1–4 (Kriyantono & Sos (2014), responden diminta untuk mengevaluasi pernyataan memakai skala 1 hingga 4, di mana 1 mewakili sangat tidak setuju dan 4 mewakili sangat setuju. Pendekatan ini mendorong peserta atau responden untuk memberikan respons yang jelas dan tegas, meminimalkan ambiguitas. Dengan menawarkan pilihan yang berbeda, responden bisa secara akurat mengungkapkan tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan mereka, sehingga menghasilkan data yang lebih andal dan mudah diinterpretasikan untuk analisis.

Tabel 3.2 Skala *Likert* Instrumen Penelitian

No	Jawaban	Singkatan	Skor
1.	Sangat Tidak Setuju	STS	1
2.	Tidak Setuju	TS	2
3.	Setuju	S	3
4.	Sangat Setuju	SS	4

Sumber: Kriyantono & Sos (2014)

3.6.1.2 Variabel yang Diukur

Studi ini memakai skala likert empat poin untuk mengukur secara akurat tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan peserta terhadap pernyataan-pernyataan tersebut (Kriyantono & Sos, 2014). Setiap variabel diukur melalui beberapa indikator yang dijabarkan dalam bentuk pernyataan, guna menangkap persepsi responden secara kuantitatif

Tabel 3.3 Pengukuran Variabel dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Skala
1.	Kepuasan Kerja (X) (Variabel Independen)	Kecintaan ekerjaan, Etos kerja yang positif, Disiplin kerja, Prestasi kerja (Tegar, 2023)	Likert 1-4
2.	<i>Work-Life Balance</i> (Z) (<i>Intervening variable</i>)	Keseimbangan waktu, Keseimbangan keterlibatan, Keseimbangan kepuasan (Sada, 2025)	Likert 1-4
3.	Kinerja Karyawan (Y) (Variabel Dependen)	Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas Biaya, Hubungan antar Karyawan (Budiasa, 2021)	Likert 1-4

Sumber: Diolah oleh Penulis Pada Tahun (2025)

3.6.2 Distribusi Kuesioner

Distribusi kuesioner dalam studi ini dilaksanakan secara daring menggunakan platform *Google Form*, yang dinilai efektif dan efisien dalam menjangkau seluruh responden di lingkungan PT. Telkomsel *Branch* Sorong. Sebelum penyebaran dilaksanakan, peneliti terlebih dahulu mengidentifikasi nomor *WhatsApp* seluruh karyawan yang menjadi objek penelitian untuk memastikan kemudahan akses terhadap *link* kuesioner. Penyebaran *link* dilaksanakan dengan pendekatan personal melalui pesan langsung maupun melalui grup internal perusahaan yang aktif dipakai oleh karyawan. Dalam proses ini, peneliti juga berkoordinasi dengan pihak admin *mobile consumer* untuk membantu mengedarkan *link* kuesioner agar penyebaran bisa berjalan lebih terstruktur dan tepat sasaran.

Kuesioner yang disebarkan berisi serangkaian pernyataan yang disusun berlandaskan indikator dari tiga variabel utama yang diteliti, yakni kepuasan kerja, *work-life balance*, dan kinerja karyawan. Setiap pernyataan menggunakan skala Likert 1–4 yang memungkinkan responden memberikan penilaian atas tingkat kesetujuan mereka terhadap setiap pernyataan. Penyebaran kuesioner dilaksanakan dalam satu tahap dan dalam satu set isian, sehingga responden bisa mengisi seluruh bagian sekaligus. Jumlah karyawan yang ditetapkan sebagai responden ialah sebanyak 63 orang, yang seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik total *sampling*. Metode distribusi ini dipilih tidak hanya karena kepraktisannya, tetapi juga karena memungkinkan pengumpulan data yang cepat dan terorganisir, sehingga mendukung efektivitas proses analisis data dalam studi ini.

3.6.3 Pengumpulan Data Sekunder

Selain memakai kuesioner sebagai sumber data utama, studi ini juga memanfaatkan data sekunder untuk memperkuat proses analisis. Menurut Riadi (2019), data sekunder dikumpulkan secara tidak langsung dari berbagai sumber seperti situs web, laporan perusahaan, dan arsip. Jenis data ini menawarkan informasi berharga yang relevan dengan subjek penelitian dan variabelnya. Dengan menganalisis data yang ada, peneliti bisa memperoleh wawasan, menghemat waktu, dan mengurangi biaya, yang pada akhirnya mendukung studi mereka dengan informasi latar belakang yang relevan dan bisa diandalkan.

Jenis data sekunder yang dikumpulkan meliputi dokumentasi dari PT. Telkomsel *Branch* Sorong yang berkaitan dengan kebijakan internal perusahaan mengenai kepuasan kerja, *work-life balance*, dan data kinerja karyawan. Selain itu, peneliti juga melakukan telaah literatur terhadap hasil-hasil penelitian terdahulu yang membahas topik serupa. Studi literatur ini bertujuan untuk memperoleh landasan teori yang kuat dan mendalam.

3.7 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ialah alat penting yang memungkinkan pengumpulan data yang akurat dan andal, yang sangat penting untuk memahami dan menganalisis fenomena sosial yang kompleks secara efektif (Solehudin, 2024). Dalam pendekatan kuantitatif, instrumen dipahami sebagai perangkat yang dipakai untuk memperoleh data yang bersifat numerik dan bisa dianalisis secara statistik (Little *et al.*, 2024);(Sukmawati, 2023).

Instrumen studi ini memakai kuesioner tertutup yang secara khusus disusun untuk mengukur variabel-variabel utama, yakni kepuasan kerja, *work-life balance*, dan kinerja karyawan. Menurut Winarno (2013), angket tertutup ialah angket yang jawabannya sudah ditentukan sebelumnya sehingga responden hanya perlu memilih dari opsi yang tersedia. Sedangkan menurut P. Sugiyono (2019), skala Likert ialah salah satu alternatif pilihan jawaban yang biasa digunakan dalam angket tersebut. Adapun alternatif yang disediakan skala likert menurut Kriyantono & Sos (2014), sebagai berikut:

Tabel 3.4 Instrumen Penelitian Skor Skala Likert

No	Jawaban	Singkatan	Skor
1.	Sangat Tidak Setuju	STS	1
2.	Tidak Setuju	TS	2
3.	Setuju	S	3
4.	Sangat Setuju	SS	4

Sumber: Kriyantono & Sos (2014)

Studi ini menggunakan skala *Likert* untuk mengetahui seberapa besar pengaruh langsung maupun tidak langsung kepuasan kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *work-life balance* (Z). Data yang dibutuhkan dikumpulkan melalui kuesioner yang disusun oleh peneliti sendiri, dengan mengacu pada indikator-indikator variabel yang relevan. Kisi-kisi angket ini menjadi panduan dalam penyusunan pernyataan agar sesuai dengan fokus penelitian, yakni:

Tabel 3.5 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Skor Skala Likert

No	Variabel	Indikator	Sub Item	No. <i>Item</i>	Total <i>Item</i>
----	----------	-----------	----------	--------------------	----------------------

1.	Kepuasan Kerja (X) (Tegar, 2023)	a. Kecintaan Pekerjaan	Tingkat kecintaan dan keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya, yang tercermin dari perasaan senang dan nyaman dalam bekerja, kesesuaian antara pekerjaan dengan minat dan kemampuan pribadi, serta dorongan motivasi internal untuk terus berkontribusi dan bertahan di perusahaan.	1,2,3,4	4
		b. Etos Kerja yang Positif	Sikap kerja positif yang ditunjukkan melalui kejujuran, tanggung jawab, dan kesungguhan dalam menjalankan tugas, serta komitmen karyawan untuk selalu memberikan kontribusi terbaik demi kemajuan perusahaan	5,6,7	3
		c. Disiplin Kerja	Tingkat kedisiplinan karyawan yang tercermin melalui ketepatan waktu dalam hadir dan menyelesaikan pekerjaan, kepatuhan terhadap aturan dan tata tertib perusahaan, serta konsistensi dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar kerja yang sudah ditetapkan	8,9,10, 11	4
		d. Prestasi Kerja	Kemampuan karyawan dalam mencapai target kerja yang sudah	12,13, 14	3

			ditetapkan serta memperoleh pengakuan dan penghargaan atas hasil kinerja dari atasan maupun rekan kerja, sebagai bentuk pencerminan prestasi dan kontribusi positif terhadap perusahaan		
Jumlah Soal					14
2.	<i>Work-Life Balance</i> (Z) (Sada, 2025)	a. Keseimbangan waktu	Kemampuan karyawan dalam mengatur dan membagi waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetap menjaga waktu istirahat yang cukup meskipun beban kerja tinggi, serta mampu menjalankan peran ganda tanpa mengabaikan tanggung jawab di kedua bidang tersebut	1,2,3	3
		b. Keseimbangan keterlibatan	Kemampuan karyawan untuk berpartisipasi secara aktif dan seimbang dalam kegiatan pekerjaan, keluarga, maupun sosial, dengan tetap menjaga antusiasme serta memastikan aktivitas pribadi tidak terganggu oleh urusan pekerjaan	4,5,6	3

		c. Keseimbangan kepuasan	Tingkat kepuasan karyawan atas kontribusi yang diberikan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta persepsi bahwa pekerjaan memberikan dampak nyata dan positif terhadap kesejahteraan, kebahagiaan, dan kualitas hidup secara menyeluruh	7,8,9	3
				Jumlah Soal	9
3.	Kinerja Karyawan (Z) (Budiasa, 2021)	a. Kualitas	Kemampuan karyawan dalam menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan standar kualitas yang sudah ditetapkan perusahaan, disertai ketelitian, akurasi, dan perhatian terhadap detail dalam setiap pelaksanaan tugas	1,2	2
		b. Kuantitas	Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan serta menghasilkan jumlah output kerja yang memenuhi harapan dan kebutuhan perusahaan secara konsisten	3,4	2
		c. Ketepatan Waktu	Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu sesuai dengan tenggat yang sudah ditetapkan, mencerminkan disiplin, tanggung	5	1

			jawab, dan manajemen waktu yang baik dalam pelaksanaan tugas		
		d. Efektivitas Biaya	Kemampuan karyawan dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efisien dan bertanggung jawab, serta berupaya meminimalkan pemborosan untuk mencapai hasil kerja yang optimal bagi perusahaan	6,7	2
		e. Hubungan antar Karyawan	Kemampuan karyawan dalam menjalin hubungan kerja yang harmonis dan komunikasi yang efektif dengan rekan kerja, serta berkolaborasi secara aktif dalam tim untuk mencapai tujuan dan hasil kerja yang diharapkan perusahaan	8,9	2
Jumlah Soal				9	
Total					32

Sumber: Diolah oleh Penulis Pada Tahun (2025)

3.8 Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2016), analisis data mencakup proses pengumpulan data, pengelompokan berdasarkan kriteria tertentu, pengujian setiap variabel, hingga penyajian hasil analisis yang sudah dilaksanakan secara sistematis. Qomusuddin & Romlah (2022) turut menjelaskan bahwa dalam pendekatan kuantitatif, analisis data dilaksanakan setelah semua data terkumpul secara

lengkap untuk menjawab pertanyaan penelitian. Oleh karena itu, teknik analisis data dalam studi ini memakai *Partial Least Squares* (PLS) dengan SmartPLS 4.1.

Menurut Haq *et al.*, (2024), *Partial Least Square* (PLS) ialah alternatif berharga untuk *Structural Equation Modeling* (SEM), terutama menguntungkan ketika bekerja dengan ukuran sampel kecil dan distribusi data non-normal. Fleksibilitasnya membuat cocok untuk berbagai konteks penelitian di mana SEM tradisional mungkin menghadapi keterbatasan, tahapan awal dalam studi ini diawali Aurellia & Perdana (2020), analisis dilanjutkan melalui beberapa tahap pengujian, yaitu *measurement model* (*outer model*) untuk menilai validitas konvergen (*convergent validity*), validitas diskriminan (*Discriminant Validity*), dan reliabilitas konstruk (*composite reliability*).

Tahap berikutnya ialah analisis *structural model* (*inner model*) untuk mengevaluasi hubungan antarvariabel laten, yang mencakup pengukuran pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi (*indirect effect*). *Direct effect* dipakai untuk melihat pengaruh variabel independen secara langsung terhadap variabel dependen, sedangkan *indirect effect* mengukur pengaruh yang muncul melalui *intervening variable*, sebagai bentuk peran mediasi dalam model. Seluruh hubungan ini diuji signifikansinya melalui prosedur *bootstrapping*, sehingga diperoleh nilai *t-statistic* dan *p-value* sebagai dasar penilaian kuat atau lemahnya pengaruh antarvariabel dalam penelitian.

3.8.1 Outer Model

Dalam gaya standar, model pengukuran menilai hubungan antara variabel laten dan indikator yang diamati, sehingga menetapkan validitas proses pengukuran (Amiruddien *et al.*, 2021). Pendekatan pemodelan persamaan struktural standar, penilaian model luar melibatkan pemeriksaan validitas indikator, yang dicapai dengan mengevaluasi kekuatan korelasinya dengan konstruk yang mendasarinya yang dimaksudkan untuk diukur, memastikan representasi konsep yang akurat dan andal (Jannah & Yudha, 2025). Penilaian model luar SmartPLS melibatkan evaluasi validitas konvergen, validitas diskriminan, konsistensi internal, dan reliabilitas indikator untuk memastikan akurasi pengukuran (Syafirin, 2025). Sejalan dengan perspektif P. Sugiyono (2019), pengukuran yang dilaksanakan melalui model pengukuran (*measurement model*) juga mencakup ketiga aspek tersebut, yang dijelaskan yakni (Imam & Latan, 2020):

Tabel 3.6 Pengukuran Model (*Outer Model*)

Kriteria	Parameter	Rules Of Thumbs
<i>Convergent Validity</i>	<i>Loading Factor</i>	> 0.70
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	> 0.50
<i>Discriminant Validity</i>	<i>Cross Loading</i>	> 0.70 setiap variabelnya
	<i>Fornell Larcker Criterion</i>	> Konstruk Lainnya
	Latent Variables Corelation	> AVE
Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	>0.70
	<i>Composite Reliability</i>	>0.70

Sumber: (Imam & Latan, 2020)

3.8.1.1 Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen ialah aspek penting dalam teori pengukuran, yang mengevaluasi sejauh mana indikator reflektif berkorelasi secara akurat dengan dan mengukur variabel laten yang mendasarinya. Keadaan ini memastikan efektivitas indikator dalam menangkap konstruk yang sebenarnya (Imam & Latan, 2020). Dalam pendekatan penelitian standar, validitas konvergen dievaluasi dengan memeriksa korelasi antara skor item individual dan skor konstruk keseluruhan, untuk memastikan bahwa setiap item secara akurat mencerminkan konsep mendasar yang diukur (Irwansyah *et al.*, 2020). Dengan demikian, kriteria untuk menilai *convergent validity*, yakni:

a. Nilai *Outer Loading*

Prosedur pengembangan skala standar, suatu indikator dianggap valid jika muatannya melebihi 0,70, yang memperlihatkan kontribusi yang kuat terhadap konstruk yang mendasarinya. Selama proses pengembangan skala yang andal, muatan dalam kisaran 0,50 hingga 0,60 dianggap bisa diterima, memperlihatkan hubungan yang moderat. Muatan tersebut memperlihatkan bahwa item tersebut relevan, meskipun mungkin akan lebih baik jika disempurnakan lebih lanjut untuk menaikkan kontribusinya terhadap validitas skala secara keseluruhan (Imam & Latan, 2020).

b. *Average Variance Extracted* (AVE)

Imam & Latan (2020) Turut menjelaskan *Average Variance Extracted* (AVE) ialah persentase rata-rata varian yang diekstraksi

dari indikator-indikator pada suatu variabel, sehingga menjadi ringkasan dari *convergent validity*. Ghozali (2021) Nilai AVE menggambarkan seberapa besar varian yang bisa dijelaskan oleh konstruk laten. Sebagai salah satu ukuran validitas konstruk, AVE dinyatakan memenuhi kriteria apabila setiap konstruk memiliki nilai $> 0,50$.

3.8.1.2 Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas Diskriminan ialah aspek penting dari validasi konstruk yang menentukan apakah suatu konstruk tertentu benar-benar terpisah dari konstruk lain dalam suatu penelitian. Keadaan ini dikonfirmasi ketika akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) untuk suatu konstruk melampaui korelasinya dengan konstruk lain, memastikan bahwa setiap konsep mengukur aspek unik dari penelitian tersebut (Supratikno & Santoso, 2022). Dalam studi ini, pendekatan *discriminant validity* dilaksanakan dengan pengujian validitas diskriminan pada indikator reflektif melalui beberapa metode, yakni dilaksanakan dengan meninjau nilai akar AVE pada *forrell-lacker criterion* dan *cross loading*, serta menilai korelasi antar variabel laten (Larasati *et al.*, 2025), yakni:

a. *Cross loading*

Validity Discriminant diuji dikonfirmasi ketika nilai *cross loading* indikator melebihi 0,70 untuk konstruk masing-masing, yang memperlihatkan bahwa setiap indikator sangat berkaitan dengan konstruk yang dimaksud sambil mempertahankan asosiasi yang

rendah dengan konstruk lain, sehingga memastikan spesifisitas dan akurasi pengukuran.

b. *Fornell – lacker Criterion*

Metode alternatif untuk mengukur validitas diskriminan adalah *Fornell-Larcker Criterion*, yakni pendekatan klasik yang sudah dipakai selama lebih dari tiga dekade. Metode ini menilai validitas diskriminan dengan membandingkan akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) dari setiap konstruk dengan korelasi konstruk tersebut terhadap konstruk lainnya dalam model (Henseler *et al.*, 2015). Validitas diskriminan tercapai ketika akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) suatu konstruk melebihi korelasinya dengan konstruk lain, yang memperlihatkan bahwa konstruk tersebut secara unik mengukur konsep yang dimaksud tanpa tumpang tindih (Li & Lay, 2024).

c. *Latent Variables Corelation*

Validitas diskriminan ialah aspek penting dalam metodologi penelitian yang mengevaluasi apakah suatu konstruk tertentu benar-benar berbeda dari konsep-konsep terkait lainnya. Biasanya, keadaan ini dinilai dengan membandingkan akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) suatu variabel dengan korelasinya terhadap variabel lain, untuk memastikan keunikan konstruk dan akurasi pengukurannya (J. F. Hair *et al.*, 2012). Suatu variabel laten dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai

akar kuadrat AVE $> 0,7$ serta lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan variabel laten lainnya (Gelvi & Putri, 2024).

3.8.1.3 Reliabilitas Konstruk (*Composite Reliability*)

Composite reliability menilai seberapa konsisten suatu konstruk diukur, ketika nilainya melebihi 0,70, itu menandakan bahwa pengukuran tersebut secara andal menangkap konstruk yang dimaksud, memperlihatkan konsistensi internal yang baik (Anggraeni et al., 2024). Apabila nilai yang diperoleh melebihi angka tersebut, maka konstruk bisa dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi dan memperlihatkan bahwa indikator-indikatornya mampu mengukur variabel secara konsisten, dalam keadaan ini *cronbach's alpha*, *composite reliability*, dan uji model fit dipakai untuk mengukur tingkat reabilitas variabel penelitian.

a. *Composite Reliability (rho_c)*

Reliabilitas komposit menilai tingkat konsistensi antar indikator, memberikan ukuran reliabilitas konstruk secara keseluruhan dalam penelitian (Sarstedt et al., 2022). Penelitian ini mengevaluasi sejauh mana variabel laten menjelaskan indikator yang diamati, menekankan kekuatan penjelasannya tanpa menganggap bahwa semua indikator memiliki keandalan atau akurasi pengukuran yang sama (J. F. Hair et al., 2011). Dalam konteks penelitian standar, reliabilitas komposit di atas 0,70 memperlihatkan pengukuran konstruk yang konsisten, yang memperlihatkan bahwa instrumen tersebut secara andal menangkap variabel yang dimaksud di berbagai

penilaian (Sarstedt *et al.*, 2022). *Composite rho_c* juga menjadi ukuran reliabilitas utama dalam PLS-SEM, di mana nilai $> 0,70$ memperlihatkan korelasi indikator yang cukup kuat untuk merepresentasikan konstruk secara akurat (Legate *et al.*, 2024).

b. *Cronbach's Alpha*

Composite reliability mengukur konsistensi keseluruhan dan reliabilitas sebenarnya dari suatu konstruk, sedangkan *cronbach's alpha* memperlihatkan tingkat konsistensi internal minimum yang bisa diterima di antara item-item survei. Sarstedt *et al.*, (2022) *Cronbach's Alpha* ialah ukuran statistik yang dipakai untuk menilai konsistensi *internal* dan reliabilitas dari serangkaian item dalam sebuah tes atau survei. Nilai *alpha* yang melebihi $> 0,70$ memperlihatkan bahwa konstruk yang diukur terwakili secara konsisten di seluruh item, yang mengindikasikan reliabilitas dan koherensi yang bisa diterima dalam skala tersebut (Ariansyah *et al.*, 2025).

3.8.2 Inner Model

Model struktural atau *Inner Model* ialah model yang menggambarkan hubungan prediktif atau estimasi antar variabel laten dalam suatu penelitian untuk mengetahui sejauh mana pengaruh dan korelasi antar variabel saling berhubungan serta dampaknya terhadap sistem secara keseluruhan (Amiruddien *et al.*, 2021). Menurut S. A. Susanto & Azizah (2024), dalam model struktural standar, hubungan antar konstruk

dijelaskan dengan jelas, menyoroti arah pengaruh, kekuatan, dan signifikansinya, sehingga memberikan pemahaman komprehensif tentang bagaimana berbagai faktor berinteraksi dan saling memengaruhi dalam sistem. Dalam proses pengukurannya, ada beberapa tahapan utama, yaitu:

3.8.2.1 Koefisien Determinasi (*R-Square* / R^2)

Uji *R Square* bertujuan untuk mengukur sejauh mana model mampu menjelaskan variasi pada variabel yang diteliti. Dalam studi ini dipakai *adjusted R²* sebagai indikator utamanya. *R-Square* juga menggambarkan kemampuan variabel independen dalam menjelaskan perubahan pada variabel dependen. Nilai *R-Square* yang tinggi $\leq 0,7$ memperlihatkan model prediksi yang kuat, selanjutnya nilai *r-square* dengan $\leq 0,45$ memperlihatkan model prediksi sedang, sedangkan nilai yang lemah $\leq 0,25$ menandakan bahwa variabel bebas hanya sedikit berdampak terhadap variabel terikat (Nazariyah *et al.*, 2021).

3.8.2.2 Goodness of FIT

Uji *goodness of fit* melibatkan evaluasi metrik seperti SRMR, d_{ULS} , dan indeks kecocokan tambahan. Jika hasil ini memenuhi kriteria yang ditetapkan, hal itu memperlihatkan bahwa model memiliki tingkat kecocokan yang bisa diterima terhadap data, yang memperlihatkan bahwa model yang diusulkan secara akurat mempresentasikan hubungan mendasar antar variabel (J. Hair & Alamer, 2022). Dalam menilai kesesuaian model, beberapa kriteria utama biasanya dipertimbangkan. Nilai SRMR kurang dari 0,10

memperlihatkan kesesuaian yang baik antara model dan data yang diamati. Selain itu, D_{ULS} dan D_G harus melebihi 0,05 untuk memperlihatkan kinerja model yang memadai. Nilai *Chi-Square* yang lebih kecil lebih disukai, karena mencerminkan perbedaan yang lebih kecil antara model dan data. Secara keseluruhan, indikator-indikator ini secara kolektif membantu menentukan validitas dan kesesuaian model untuk menjelaskan fenomena yang mendasarinya.

3.8.2.3 *Effect Size (F²)*

Effect size atau f^2 dipakai untuk melihat seberapa besar kontribusi variabel independen dalam memengaruhi variabel dependen. Marsita *et al.*, (2024) menilai f^2 sebesar 0.02 memperlihatkan pengaruh kecil, nilai 0.15 memperlihatkan pengaruh sedang, dan nilai 0.35 memperlihatkan pengaruh besar pada konstruk endogen. Uji ini dilaksanakan untuk menilai sejauh mana suatu model bisa dikatakan baik, selain melalui penilaian terhadap nilai koefisien determinasi pada seluruh konstruk endogen.

3.8.3 Uji Hipotesis

Hipotesis penelitian ialah pernyataan yang disusun oleh peneliti dan perlu diterjemahkan ke dalam bentuk matematis sebelum dianalisis secara statistik. Dalam pengujiannya, hipotesis statistik terdiri dari dua bagian, yaitu hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a). Pengujian hipotesis dilaksanakan untuk menilai apakah hasil penelitian sesuai dengan dugaan atau tujuan peneliti (Zaki & Saiman, 2021).

Pada studi ini, pengujian hipotesis dilaksanakan melalui analisis *bootstrapping*. Metode *bootstrapping* dipakai untuk meminimalkan ketidakpastian yang muncul akibat asumsi distribusi normal. Dalam *partial least square*, teknik *resampling* ini membantu menilai tingkat signifikansi serta menaikkan kestabilan *outer model* dan *inner model* dengan menghasilkan estimasi standar *error* (Cheah *et al.*, 2024). Lebih lanjut *bootstrapping* dianalisis dan diuji melalui 2 tahapan, diantaranya:

3.8.3.1 *Direct Effect*

Direct effect mengevaluasi dampak langsung variabel independen terhadap variabel dependen, dengan fokus pada pengaruh langsungnya. Sebaliknya, uji efek tidak langsung menilai pengaruh yang dimediasi melalui variabel lain, menangkap efek jalur. Kedua uji tersebut melibatkan analisis *t-statistic* > 1.967 dan nilai *p-value* < 0.05 untuk menentukan signifikansi, biasanya menganggap efek signifikan jika statistik *t* melebihi 1. Pendekatan komprehensif ini membantu membedakan antara hubungan langsung dan hubungan yang dimediasi dalam model statistik (Magfirah, 2025).

3.8.3.2 *Indirect Effect*

Indirect effect terjadi ketika variabel independen memengaruhi variabel dependen melalui mediator, ini berarti efek tersebut ditransmisikan secara tidak langsung, bukan secara langsung. Efek tersebut dianggap signifikan secara statistik jika nilai $p < 0.05$, yang memperlihatkan bukti kuat adanya mediasi. Jika nilai $p > 0.05$, efek

tersebut dianggap tidak memediasi, yang memperlihatkan tidak adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan (Kristanto, 2022). Keadaan ini memperlihatkan bahwa *intervening variable* benar-benar berperan dalam menjembatani hubungan antara kedua variabel tersebut.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Studi ini ialah penelitian kuantitatif yang menghasilkan data dalam bentuk angka dan dianalisis menggunakan aplikasi *SmartPLS* 4.1. Tujuan utama studi ini ialah untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *work-life balance* sebagai *intervening variable* pada PT. Telkomsel *Branch* Sorong. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan pada unit tersebut, dan sebanyak 63 responden berhasil memberikan jawaban melalui pengisian kuesioner. Pengumpulan data dilaksanakan memakai instrumen skala likert 1-4. Proses penyebaran kuesioner dilaksanakan secara langsung kepada para karyawan agar memperoleh data yang akurat. Selain itu, peneliti juga memperoleh dukungan dari admin *mobile consumer* yang membantu mendistribusikan kuesioner kepada seluruh responden, sehingga seluruh target responden bisa terpenuhi.

Hasil penelitian mencakup profil responden yang terperinci, evaluasi model pengukuran yang komprehensif, dan penilaian model struktural yang menyeluruh, memberikan wawasan berharga tentang validitas dan reliabilitas keseluruhan studi. Seluruh hasil analisis disusun berdasarkan data yang sudah diolah memakai *SmartPLS* 4.1 untuk menguji kelayakan model serta hubungan antarvariabel kepuasan kerja, *work-life balance*, dan kinerja karyawan sesuai dengan tujuan penelitian.

4.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden menggambarkan beragam latar belakang yang dimiliki oleh partisipan penelitian. Pada studi ini, karakteristik responden

merujuk pada karyawan PT. Telkomsel *Branch* Sorong yang menjadi sampel penelitian. Informasi mengenai karakteristik tersebut disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai kondisi responden yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner. Hasil identifikasi karakteristik responden disajikan yakni:

4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Di antara 63 responden yang disurvei, data mengungkapkan berbagai karakteristik yang terkait dengan gender. Rincian ini dirangkum secara sistematis dalam tabel 4.1, memberikan gambaran yang jelas tentang distribusi dan ciri-ciri relevan yang diamati dalam populasi sampel:

Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1.	Laki – Laki	41	65,1 %
2.	Perempuan	22	34,9 %
	Total	63	100 %

Sumber: Olahan Data Primer (2025)

Dari tabel diatas, karateristik responden menurut jenis kelamin memperlihatkan bahwa sebanyak 41 responden ialah laki-laki dan 22 responden ialah perempuan, keadaan ini memperlihatkan bahwa responden dalam studi ini umumnya berjenis laki-laki sebanyak 41 responden atau 65,1 % dari total responden berjumlah 63 orang.

4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berlandaskan hasil pengisian identitas diri (*personal*) pada kuesioner yang memiliki jumlah 63 responden, maka diperoleh jumlah

karakteristik data mengenai usia dari responden, dan bisa dilihat pada tabel

4.2 yani:

Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Presentase
1.	17-24 Tahun	5	7,9 %
2.	25-34 Tahun	33	52,4 %
3.	35-49 Tahun	24	38,1 %
4.	50-64 Tahun	1	1,6 %
Total		63	100 %

Sumber: Olahan Data Primer (2025)

Dari distribusi usia responden, studi ini melibatkan 63 karyawan PT. Telkomsel *Branch* Sorong dengan rentang usia yang bervariasi. Kelompok usia terbesar berada pada rentang 25–34 tahun, yakni sebanyak 33 responden atau 52,4%, yang memperlihatkan bahwa mayoritas responden berada pada usia produktif awal. Selanjutnya, kelompok usia 35–49 tahun berjumlah 24 responden atau 38,1%, yang mengindikasikan bahwa proporsi yang cukup besar berasal dari karyawan berusia produktif menengah. Adapun kelompok usia 17–24 tahun memiliki 5 responden (7,9%), sedangkan kelompok usia 50–64 tahun hanya mencakup 1 responden (1,6%). Sebagian besar responden berada pada usia produktif, memiliki keterampilan kerja yang baik dan mempertahankan pekerjaan yang stabil, yang berkontribusi positif terhadap produktivitas mereka secara keseluruhan.

Komposisi tersebut juga memperlihatkan bahwa mayoritas karyawan berada pada usia produktif, yakni kelompok yang memiliki energi kerja tinggi dan potensi berkembang dalam karier. Keadaan ini sejalan dengan Risbaya & Kamar (2025), menjelaskan bahwa karyawan pada usia ini umumnya sedang membangun karier sekaligus memikul tanggung jawab

keluarga, sehingga rentan menghadapi tantangan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dalam konteks studi ini, keberagaman usia produktif memberikan gambaran yang representatif mengenai bagaimana persepsi karyawan terbentuk terkait kepuasan kerja, *work-life balance*, dan kinerja kerja.

4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Berlandaskan data yang dikumpulkan dari 63 responden melalui kuesioner terperinci, latar belakang pendidikan dan karakteristik terkait mereka dirangkum secara komprehensif dan disajikan dalam tabel 4.3, memberikan wawasan berharga tentang profil demografis para responden:

Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Usia	Jumlah	Presentase
1.	SMA/Sederajat	34	54 %
2.	Sarjana (S1)	27	42,9 %
3.	Magister (S2)	2	3,2 %
Total		63	100 %

Sumber: Olahan Data Primer (2025)

Sebagian besar responden, yakni 54%, ialah lulusan sekolah menengah atas atau individu dengan kualifikasi pendidikan yang setara. Selanjutnya, sebanyak 27 responden atau 42,9% memiliki pendidikan sarjana (S1), sementara responden dengan pendidikan magister (S2) berjumlah 2 orang atau 3,2%. Komposisi ini memperlihatkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki latar belakang pendidikan menengah, namun proporsi karyawan dengan pendidikan tinggi juga cukup signifikan, sehingga memberikan keberagaman perspektif dalam menilai kepuasan

kerja, *work-life balance*, dan kinerja karyawan di PT. Telkomsel *Branch* Sorong.

4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Kuesioner, yang diisi oleh total 63 responden, mengumpulkan data berharga mengenai lama masa kerja mereka di dalam organisasi. Informasi yang dirangkum, dan disajikan dalam tabel 4.4 memberikan wawasan tentang distribusi dan tingkat pengalaman para peserta:

Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Presentase
1.	0 < 1 Tahun	3	4,8 %
2.	1 – 5 Tahun	34	54 %
3.	> 5 Tahun	26	41,3 %
Total		63	100 %

Sumber: Olahan Data Primer (2025)

Menurut tabel 4.4, data memperlihatkan bahwa mayoritas responden tepatnya 54% memiliki pengalaman kerja antara satu hingga lima tahun, keadaan ini memperlihatkan bahwa sebagian besar individu berada pada tahap awal hingga menengah dalam karier mereka, secara aktif membangun fondasi profesional mereka. Lebih lanjut, 41,3% peserta sudah mengumpulkan pengalaman lebih dari lima tahun, menyoroti sebagian besar responden yang sudah mencapai tingkat stabilitas dan mapan di bidang masing-masing. Sisanya 4% mewakili kelompok yang lebih kecil, mungkin memperlihatkan para profesional yang sangat berpengalaman atau terspesialisasi. Secara keseluruhan, angka-angka ini menggambarkan beragam tahapan karier di antara para responden.

4.2 Hasil Analisis Data

Studi ini menggunakan analisis SEM-PLS, yang ialah metode statistika multivariat yang dipakai untuk menguji hubungan antar variabel laten secara bersamaan, dan pada umumnya diterapkan pada penelitian yang bersifat eksploratif maupun prediktif, serta memiliki kemampuan untuk mengolah model yang kompleks meskipun jumlah indikator maupun ukuran sampelnya relatif kecil (MJ & Prassida, 2025). Proses pengolahan data dengan metode *Structural Equation Modeling - Partial Least Square* (SEM-PLS), dilaksanakan melalui dua tahapan utama dalam penilaian suatu penelitian. Tahapan analisis tersebut meliputi:

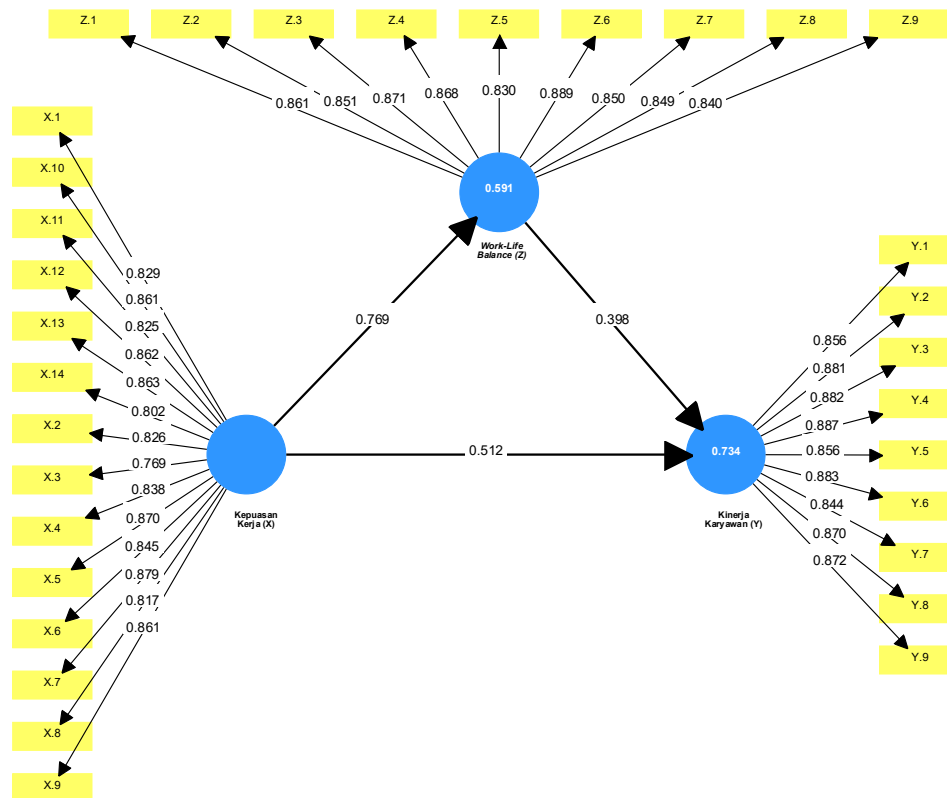
4.3 Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen dalam penelitian ini meliputi uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan terhadap 63 responden karyawan PT. Telkomsel *Branch* Sorong. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator pada variabel penelitian memiliki tingkat keakuratan atau kevaliditan dan konsistensi yang memadai sebelum digunakan pada tahap analisis berikutnya. Selanjutnya, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *work-life balance* sebagai *intervening variable* dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.1, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi hubungan antar variabel laten secara komprehensif.

4.4 Skema *Output Graphic Model Partial Least Square* (PLS)

Pengujiann hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan analisis *partial least square* (PLS) melalui aplikasi SmartPLS 4.1. Berikut

merupakan skema *output graphic* model PLS yang digunakan dalam proses pengujian:



Gambar 4.1 Skema *Output Graphic Model Partial Least Square (PLS)*
Sumber: Olahan Data *SmartPLS 4.1* (2025)

4.5 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

4.5.1 Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Convergent validity pada model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai melalui korelasi antar *item score* atau *component score* yang diestimasi menggunakan *software* PLS. Suatu indikator reflektif dianggap memiliki nilai *outer loading* yang baik apabila korelasinya > 0.70 , dan nilai AVE (*Average Variance Extracted*) > 0.50 (Thakkar, 2020).

a. Nilai *Outer Loading*

Outer loading ialah nilai yang memperlihatkan tingkat keterikatan atau korelasi antara suatu indikator dengan variabel laten yang diukurnya. Semakin besar atau semakin tinggi nilai *outer loading* senilai > 0.70 , maka semakin kuat pula hubungan antara indikator tersebut dengan variabel latennya (Setiabudhi *et al.*, 2025). Nilai *outer loading* yang diperoleh pada studi ini bisa dilihat pada tabel 4.5 yakni:

Tabel 4.5 Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kepuasan Kerja (X)	X.1	0.829	Valid
	X.2	0.826	Valid
	X.3	0.769	Valid
	X.4	0.838	Valid
	X.5	0.870	Valid
	X.6	0.845	Valid
	X.7	0.879	Valid
	X.8	0.817	Valid
	X.9	0.861	Valid
	X.10	0.861	Valid
	X.11	0.825	Valid
	X.12	0.862	Valid
	X.13	0.863	Valid
	X.14	0.802	Valid
<i>Work-Life Balance</i> (Z)	Z.1	0.861	Valid
	Z.2	0.851	Valid
	Z.3	0.871	Valid
	Z.4	0.868	Valid
	Z.5	0.830	Valid
	Z.6	0.889	Valid
	Z.7	0.850	Valid
	Z.8	0.849	Valid
	Z.9	0.840	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0.856	Valid
	Y.2	0.881	Valid
	Y.3	0.882	Valid
	Y.4	0.887	Valid
	Y.5	0.856	Valid
	Y.6	0.883	Valid
	Y.7	0.844	Valid
	Y.8	0.870	Valid
	Y.9	0.872	Valid

Sumber: Olahan Data *SmartPLS 4.1* (2025)

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel 4.5 di atas, nilai *loading factor* dapat dilihat melalui *output outer loading* pada

SmartPLS 4.1. Seluruh indikator pada variabel independen, dependen maupun *intervening variable* menunjukkan nilai *loading factor* > 0.70 . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa asumsi *convergent validity* telah terpenuhi dan seluruh indikator dinyatakan valid.

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Prasetyo (2025) suatu konstruk dinyatakan baik apabila memiliki nilai *Average Variance Extracted (AVE)* > 0.50 . Pada studi ini, nilai AVE dihitung untuk memastikan kemampuan masing-masing konstruk dalam menjelaskan indikatornya, dan hasil perhitungannya dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6 Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Keterangan
Kepuasan Kerja (X)	0.705	Valid
<i>Work-Life Balance</i> (Z)	0.734	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0.757	Valid

Sumber: Olahan Data *SmartPLS 4.1* (2025)

Berdasarkan data pada diatas dapat diketahui, bahwa nilai AVE untuk variabel kepuasan kerja adalah 0.705 yang telah memenuhi atau > 0.50 , variabel *work-life balance* juga memenuhi kriteria dengan nilai AVE sebesar 0.734, demikian pula variabel kinerja karyawan memiliki nilai AVE sebesar 0.757. Sehingga, hal ini menunjukkan nilai AVE dari ketiga variabel > 0.50 , yang artinya asumsi validitas konvergen berdasarkan nilai AVE sudah terpenuhi atau sudah valid.

4.5.2 Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model mampu mempresentasikan konsep yang berbeda dari

konstruk lainnya. Suatu model dinyatakan memiliki *discriminant validity* yang baik apabila nilai *loading* setiap indikator pada variabel laten yang diukurnya adalah yang tertinggi dibandingkan nilai *cross-loading* terhadap variabel laten lain (Anantha *et al.*, 2025). Dengan demikian, pada studi ini yang mencakup konstruk kepuasan kerja, *work-life balance*, dan kinerja karyawan di PT. Telkomsel *Branch* Sorong, validitas diskriminan dianggap terpenuhi apabila masing-masing indikator menunjukkan nilai *loading* terbesar pada konstraknya sendiri.

a. *Cross Loading*

Evaluasi dilakukan melalui *cross loading* untuk menilai validitas diskriminan pada model reflektif. Diana & Arifianto (2025) nilai *cross loading* diperoleh dari perbandingan hubungan indikator dengan variabelnya dan konstruk pada blok lain. Indikator dianggap valid apabila korelasinya dengan variabel yang diukur > 0.70 dibandingkan korelasinya pada blok lain, dan dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7 Cross Loading

	Kepuasan Kerja (X)	Work-Life Balance (Z)	Kinerja Karyawan (Y)
X.1	0.829	0.576	0.594
X.2	0.826	0.682	0.670
X.3	0.769	0.561	0.585
X.4	0.838	0.580	0.676
X.5	0.870	0.748	0.726
X.6	0.845	0.589	0.716
X.7	0.879	0.698	0.716
X.8	0.817	0.690	0.688
X.9	0.861	0.587	0.717
X.10	0.861	0.619	0.620
X.11	0.825	0.621	0.654
X.12	0.862	0.667	0.752
X.13	0.863	0.744	0.778
X.14	0.802	0.624	0.681
Z.1	0.662	0.861	0.717
Z.2	0.667	0.851	0.605

Z.3	0.696	0.871	0.687
Z.4	0.697	0.868	0.716
Z.5	0.593	0.830	0.603
Z.6	0.636	0.889	0.639
Z.7	0.626	0.850	0.716
Z.8	0.611	0.849	0.637
Z.9	0.713	0.840	0.758
Y.1	0.733	0.732	0.856
Y.2	0.731	0.759	0.881
Y.3	0.729	0.606	0.882
Y.4	0.695	0.669	0.887
Y.5	0.603	0.654	0.856
Y.6	0.764	0.754	0.883
Y.7	0.629	0.611	0.844
Y.8	0.761	0.714	0.870
Y.9	0.736	0.678	0.872

Sumber: Olahan Data *SmartPLS 4.1* (2025)

Berdasarkan hasil *cross loading* di atas, terlihat bahwa setiap indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang diukurinya, dan lebih rendah ketika dikorelasikan dengan konstruk lainnya. Pada variabel kepuasan kerja seluruh indikator XI-X14 memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk kepuasan kerja, yaitu 0.769 hingga 0.879, jauh lebih tinggi dibandingkan korelasinya terhadap *work-life balance* maupun kinerja karyawan. Hal serupa terlihat pada konstruk *work-life balance*, indikator Z1-Z9 menunjukkan nilai *loading* dominan pada variabel *work-life balance* dengan rentang 0.830 hingga 0.889, sehingga lebih besar dibandingkan korelasinya terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan.

Pada variabel kinerja karyawan, indikator Y1-Y9 juga memperlihatkan konsistensi yang kuat, dengan nilai *loading* tertinggi berkisar 0.844 hingga 0.887 jauh lebih besar daripada *cross loading* pada konstruk lainnya. Temuan ini menegaskan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian kepuasan kerja, *work-life balance*, dan kinerja

karyawan di PT. Telkomsel *Branch* Sorong, telah memenuhi kriteria *discriminant validity* > 0.70 , karena setiap indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada variabel laten yang seharusnya diukur.

b. *Fornell – Lacker Criterion*

Prastian (2025) Pengujian validitas diskriminan juga dilakukan menggunakan kriteria *fornell-larcker criterion*, yaitu dengan membandingkan pada diagonal dengan nilai korelasi antar konstruk yang berada pada bagian non-diagonal, seperti pada tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8 Fornell-Lacker Criterion

	Kepuasan Kerja (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Work-Life Balance (Z)	Keterangan
Kepuasan Kerja (X)	0.840			Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0.818	0.870		Valid
Work-Life Balance (Z)	0.769	0.792	0.857	Valid

Sumber: Olahan Data *SmartPLS 4.1* (2025)

Dapat dilihat bahwa nilai *fornell-larcker* pada variabel kepuasan kerja adalah 0.840, yang terlihat lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar konstruk, yaitu kinerja karyawan sebesar 0.818 dan *work-life balance* sebesar 0.769. Nilai *fornell-larcker* pada variabel kinerja karyawan juga menunjukkan konsistensi yang baik, yakni sebesar 0.870, yang lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk masing-masing sebesar 0.818 dengan kepuasan kerja dan 0.792 dengan *work-life balance*. Selanjutnya, variabel *work-life balance* memiliki nilai *fornell-larcker* sebesar 0.857, yang juga lebih tinggi daripada

korelasinya dengan kepuasan kerja sebesar 0.769 dan kinerja karyawan sebesar 0.792.

Oleh karena itu, seluruh nilai akar kuadrat AVE yang lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan validitas diskriminan (*discriminant validity*) berdasarkan kriteria *formell-larcker*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid atau layak, karena telah memenuhi baik validitas konvergen (*convergent validity*) maupun validitas diskriminan (*discriminant validity*).

c. *Latent Variables Corelation*

Latent Variable Correlation atau korelasi antar variabel laten merupakan ukuran statistik yang menggambarkan tingkat keterhubungan antar konstruk dalam suatu model. Variabel laten sendiri adalah variabel yang tidak dapat diamati secara langsung, melainkan direpresentasikan melalui sejumlah indikator terukur seperti butir pernyataan pada kuesioner. Dalam analisis PLS, hubungan antarkonstruk ini dapat dilihat melalui tabel *latent variable correlation*. Wardiani & Purwanto (2022) Nilai korelasi ditampilkan dengan rentang antara 0 hingga 1, di mana semakin mendekati angka 1 menunjukkan bahwa hubungan antar variabel laten semakin kuat. Dengan demikian, tabel korelasi ini berfungsi sebagai dasar untuk memahami seberapa erat keterkaitan antar variabel dalam model penelitian yang sedang diuji. Hal ini diperkuat dan sesuai dalam tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9 *Latent Variables Correlation*

	Kepuasan Kerja (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Work-Life Balance (Z)	AVE	$\sqrt{\text{AVE}}$	Keterangan
Kepuasan Kerja (X)	1.000	0.818	0.769	0.705	0.839	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0.818	1.000	0.792	0.734	0.856	Valid
Work-Life Balance (Z)	0.769	0.792	1.000	0.757	0.870	Valid

Olahan Data *SmartPLS 4.1* (2025)

Berdasarkan tabel di atas, dapat kita lihat nilai *latent variable correlation* dengan membandingkan nilai akar ($\sqrt{\text{AVE}}$) AVE dari masing-masing variabel. Nilai akar ($\sqrt{\text{AVE}}$) AVE untuk variabel Kepuasan Kerja (X) adalah 0.839, untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0.856, dan untuk variabel *work-life balance* (Z) sebesar 0.870. Seluruh nilai akar ($\sqrt{\text{AVE}}$) AVE tersebut lebih besar dibandingkan nilai korelasi laten antar variabel lainnya dalam tabel. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi kriteria validitas diskriminan melalui pendekatan *fornell-larcker criterion*, sehingga konstruk dalam model penelitian ini dinyatakan valid.

4.5.3 Reliabilitas Konstruk (*Composite Reliability*)

Langkah terakhir dalam evaluasi *outer model* adalah pengujian *composite reliability*. Suatu konstruk dinilai reliabel apabila memiliki nilai > 0.70 , pada tahap ini juga dilakukan pemeriksaan nilai *cronbach's alpha* sebagai penguat penilaian konsistensi internal (W. A. Saputra *et al.*, 2025). Hasil pengujian *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* dari olah data SEM-PLS disajikan pada tabel berikut:

a. *Composite Reliability (rho_c)*

Azzahrona *et al* (2022) *Composite Reliability* digunakan untuk menilai tingkat reliabilitas sesungguhnya dari suatu konstruk. Sebuah konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* > 0.70 . Keadaan ini sejalan dengan temuan Abdussamad *et al* (2025), yang menegaskan bahwa, sesuai dengan kriteria pengujian, suatu konstruk dikatakan *reliable* apabila nilai *composite reliability* > 0.70 .

Tabel 4.10 Composite Reliability

	<i>Composite Reliability (rho_c)</i>	Keterangan
Kepuasan Kerja (X)	0.971	<i>Reliable</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0.966	<i>Reliable</i>
<i>Work-Life Balance</i> (Z)	0.961	<i>Reliable</i>

Sumber: Olahan Data *SmartPLS 4.1* (2025)

Berdasarkan data pada tabel di atas, nilai *composite reliability* untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0.971, yang berada jauh di atas minimum 0.70. Variabel kinerja karyawan juga menunjukkan nilai *composite reliability* sebesar 0.966, sedangkan variabel *work-life balance* memperoleh nilai 0.961, dimana seluruhnya melebihi standar reliabilitas yang ditetapkan. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dinyatakan *reliable*, karena memenuhi kriteria *composite reliability* > 0.70 .

b. *Cronbach's Alpha*

Pengujian reliabilitas melalui *composite reliability* dapat dipertegas dengan melihat *cronbach's alpha*. Suatu variabel dinyatakan *reliable* apabila nilai *cronbach's alpha* yang diperoleh > 0.70 (Monde *et*

al., 2022). Tentunya penelitian ini sesuai, dan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.11 Cronbach's Alpha

	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kepuasan Kerja (X)	0.968	<i>Reliable</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0.960	<i>Reliable</i>
<i>Work-Life Balance</i> (Z)	0.955	<i>Reliable</i>

Sumber: Olahan Data *SmartPLS 4.1* (2025)

Berdasarkan data pada tabel di atas, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *cronbach's alpha* di atas 0.70, keadaan ini memperlihatkan bahwa setiap variabel telah memenuhi kriteria reliabilitas berdasarkan *cronbach's alpha*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dan konsisten.

4.6 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

4.6.1 Coefficient of Determination (R^2)

Hasrianto *et al* (2025) *Coefficient of Determination* dilakukan untuk mengetahui sejauh mana model, melalui keseluruhan variabel independennya, mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen. Penilaian ini menggunakan nilai *adjusted r-square*, yang dianggap lebih tepat dibandingkan *r-square* karena telah memperhitungkan jumlah variabel independen yang digunakan dalam model, sebagai pada tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.12 Coefficient of Determination

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>	Keterangan
Kinerja Karyawan (X)	0.734	0.725	Kuat
<i>Work-Life Balance</i> (Z)	0.591	0.584	Sedang

Sumber: Olahan Data *SmartPLS 4.1* (2025)

Berdasarkan nilai *r-square* antara variabel independent dan *intervening variable* sebesar 0.591, yang menunjukkan bahwa variabel independent mampu menjelaskan variasi pada *intervening variable* sebesar 59,1 %. Berdasarkan kriteria penilaian Nazariyah *et al* (2021), nilai *r-square* < 0.25 dikategorikan model prediksi lemah, > 0.45 dikategorikan model prediksi sedang, sedangkan > 0.70 menunjukkan model prediksi yang kuat. Dengan demikian, nilai 0.591 berada pada kategori model prediksi sedang karena nilainya berada di antara rentang tersebut.

Selanjutnya, nilai *r-square* antara variabel independent dan variabel dependen sebesar 0.734, yang berarti variabel independent mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen sebesar 73,4 %. Mengacu pada kriteria yang sama, nilai 0.734 termasuk dalam kategori model prediksi yang kuat karena berada > 0.70.

4.6.2 Goodness of FIT

Analisis model persamaan struktural menggunakan *SmartPLS* dapat dilakukan pengujian *model fit* untuk menilai tingkat kesesuaian model. Pengujian ini melibatkan beberapa kriteria seperti SRMR, d_ULS, D_G, *chi-square*, NFI (Nursyamsi *et al.*, 2024). Hasil pengujian model fit dapat dilihat pada tabel 4.13:

Tabel 4.13 Goodness of FIT

	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>	Keterangan
SRMR	0.061	0.061	Fit
d_ ULS	1.964	1.964	Fit
D_ G	3.366	3.366	Fit
<i>Chi-square</i>	785.142	785.142	Fit
NFI	0.711	0.711	Fit

Sumber: Olahan Data *SmartPLS 4.1* (2025)

Berdasarkan hasil uji *goodness of fit* pada model struktural, terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk menilai sejauh mana model sesuai dengan data penelitian, adapun penjelasan setiap nilai adalah sebagai berikut:

1. SRMR (*Standardized Root Mean Residual*)

Nilai SRMR pada penelitian ini sebesar 0.061, berada di bawah batas maksimum 0.10. Kondisi ini memperlihatkan bahwa selisih antara matriks kovarians yang diobservasi dan kovarians model sangat kecil, sehingga model dapat dinyatakan memiliki tingkat kesesuaian yang baik atau fit.

2. d-ULS (*Unweighted Least Squares Discrepancy*)

Nilai d-ULS sebesar 1.964, yang lebih besar dari nilai acuan 0.05. Keadaan ini mengindikasikan bahwa struktur model tidak menunjukkan penyimpangan berarti dibandingkan data aktual, sehingga model masih dapat diterima dan mencerminkan hubungan yang diharapkan.

3. d-G (*Geodesic Discrepancy*)

Nilai d-G sebesar 3.366, juga lebih tinggi dari batas 0.05. Temuan ini menunjukkan bahwa model memiliki kesesuaian global yang baik dan tidak terdapat perbedaan signifikan antara hubungan dalam model dengan data sebenarnya.

4. *Chi-square*

Nilai *Chi-square* pada penelitian ini yaitu 785.142, yang menunjukkan bahwa model mampu menggambarkan data secara memadai. Nilai ini

menandakan bahwa struktur hubungan antar variabel dalam model dapat diterima dan sesuai dengan pola data sampel.

5. NFI (*Normed Fit Index*)

Nilai NFI sebesar 0.711, yang cukup mendekati angka ideal 1. Meskipun belum mencapai kesesuaian sempurna, nilai ini tetap menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kecocokan yang baik dan dapat diterima dalam menggambarkan data penelitian.

4.6.3 Effect Size (F^2)

Pengujian *effect size* (f^2) digunakan untuk menilai sejauh mana pengaruh suatu variabel memberikan efek terhadap variabel lainnya dalam model penelitian (Andrians & Kadang, 2024). Berikut hasil nilai (f^2) dari masing-masing variabel:

Tabel 4.14 Effect Size

	Kepuasan Kerja (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Work-Life Balance (Z)
Kepuasan Kerja (X)		0.404	1.446
Kinerja Karyawan (Y)			
Work-Life Balance (Z)		0.243	

Sumber: Olahan Data *SmartPLS 4.1* (2025)

Berdasarkan hasil perhitungan *effect size* pada tabel 4.14, diketahui bahwa nilai f^2 antara variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan sebesar 0.404. Mengacu pada kriteria Marsita *et al.*, (2024), di mana nilai 0.02 menunjukkan pengaruh kecil, 0.15 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0.35 menunjukkan pengaruh besar. Maka nilai 0.404 berada di atas batas 0.35, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan termasuk dalam kategori besar.

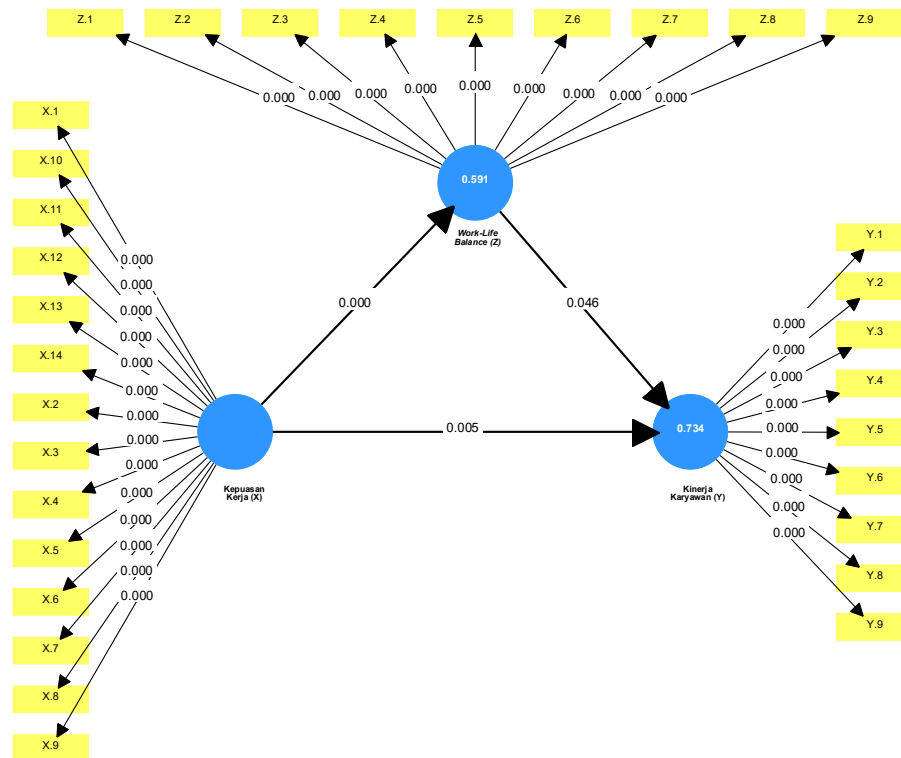
Nilai f^2 antara variabel kepuasan kerja dan *work-life balance* sebesar 1.446, yang berada jauh di atas batas 0.35. Keadaan ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap *work-life balance* berada pada kategori sangat besar atau sangat kuat, sehingga variabel kepuasan kerja memiliki kontribusi substansial terhadap terbentuknya *work-life balance* karyawan. Terakhir, nilai f^2 antara variabel *work-life balance* dan kinerja karyawan sebesar 0.243. Nilai ini lebih tinggi dari 0.15 namun masih berada di bawah 0.35, sehingga berdasarkan ketentuan Marsita *et al.*, (2024), pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan berada pada kategori sedang. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja, kontribusinya tidak sebesar pengaruh kepuasan kerja.

4.6.4 Uji Hipotesis

Setyowati *et al* (2025) Memperoleh pengujian hipotesis melalui analisis *bootstrapping*, diperoleh hasil berupa nilai *R-square*, *T-statistic*, *P-value*, dan *F-square*. Nilai-nilai tersebut kemudian digunakan sebagai dasar dalam melakukan pengujian hipotesis serta menentukan tingkat signifikansi yang digunakan dalam analisis penelitian ini.

Berdasarkan hasil pengolahan data, pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan mengacu pada nilai *t-statistics* dan *p-values*. Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *p-value* $< 0,05$. Penelitian ini mencakup pengaruh langsung dan tidak langsung karena melibatkan variabel independen, variabel dependen, serta variabel mediasi. Pada

aplikasi *SmartPLS*, hasil pengujian hipotesis dapat dilihat melalui analisis menggunakan teknik *bootstrapping*.



Gambar 4.2 Skema Output Graphic Bootstrapping Partial Least Square (PLS)
Sumber: Olahan Data *SmartPLS 4.1* (2025)

4.6.4.1 Direct Effect (Path Coefficient)

Adni (2024) Uji *direct effect* digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung antara variabel, sedangkan uji *indirect effect* bertujuan menilai pengaruh tidak langsung yang terjadi melalui variabel mediasi. Kedua pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai *t-statistic* dan *p-value* pada masing-masing hubungan antarvariabel. Analisis pertama yang dilakukan adalah pengujian *direct effect*. Adapun hasilnya disajikan pada tabel 4.15 berikut ini:

Tabel 4.15 *Direct Effect*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T-Statistic (IO/STDEV)</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
X → Y	0.512	0.551	0.184	2.779	0.005	Signifikan
X → Z	0.769	0.774	0.110	6.967	0.000	Signifikan
Z → Y	0.398	0.362	0.199	2.000	0.046	Signifikan

Sumber: Olahan Data *SmartPLS 4.1* (2025)

Berdasarkan hasil pengujian *direct effect* pada tabel 4.15, diperoleh informasi mengenai besarnya pengaruh antar variabel melalui nilai *original sample (O)*, *t-statistic*, dan *p-value*:

1. Pengaruh Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil pengujian, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai *Original Sample (O)* sebesar 0.512 yang menggambarkan adanya pengaruh positif antara kedua variabel. Selanjutnya, nilai *t-statistic* sebesar 2.779, yang lebih tinggi dari nilai *t-tabel* (1.967), serta *p-value* $0.005 < 0.05$, mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka kinerja karyawan juga cenderung meningkat secara signifikan.

Hasil pengujian *direct effect* kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, sejalan dengan berbagai studi sebelumnya yang menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Asari (2022) Mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, karena karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan tingkat semangat kerja yang lebih tinggi dan perilaku kerja yang lebih produktif. Penelitian lain oleh Ahmaddien (2024), juga menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya

berdampak langsung pada peningkatan kinerja, tetapi juga merupakan faktor psikologis yang mendorong konsistensi perilaku kerja positif dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil serupa ditemukan oleh Suwandi & Suhakim (2023), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi pendorong penting bagi produktivitas, sebab karyawan yang puas akan lebih termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai target kinerja. Selain itu, Najjah (2025), menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga memperkuat hubungan positif antara kondisi kerja yang mendukung dan performa karyawan, menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan elemen krusial dalam peningkatan kualitas kinerja secara menyeluruh. Dengan demikian, hasil pengujian ini, konsisten dengan literatur yang ada dan memperkuat pemahaman bahwa kepuasan kerja berperan strategis dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja (X) terhadap *Work-Life Balance* (Y)

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance*. Hal ini terlihat dari nilai *Original Sample* (O) sebesar 0.769, yang menandakan adanya hubungan positif yang kuat antara kedua variabel. Selain itu, nilai *t-statistic* mencapai 6.967, jauh melampaui nilai *t-tabel* (1.967), dan *p-value* $0.000 < 0.05$, yang berarti pengaruh tersebut sangat signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat

kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin baik pula keseimbangan kehidupan dan pekerjaan mereka.

Hasil pengujian *direct effect* ini, sejalan dengan literatur sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Asari (2022) Menjelaskan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki kondisi psikologis yang lebih stabil, sehingga mereka mampu mengelola tuntutan kerja dan kehidupan pribadi secara lebih seimbang.

Sejalan dengan itu, Ahmaddien (2024), menyebutkan bahwa kepuasan kerja meningkatkan kenyamanan emosional karyawan, yang berkontribusi pada kemampuan mereka mengatur waktu dan energi secara lebih efektif, sehingga tercipta *work-life balance* yang lebih baik. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Suwandi & Suhakim (2023), yang menegaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada meningkatnya kesejahteraan individu, dan kesejahteraan tersebut menjadi faktor kunci dalam mempertahankan harmoni antara peran kerja dan peran keluarga

Bahkan, Najjah (2025), menekankan bahwa karyawan yang puas cenderung menilai lingkungan kerja secara positif, sehingga persepsi positif tersebut mendorong meningkatnya kemampuan dalam menyeimbangkan aspek pekerjaan dan kehidupan personal secara berkelanjutan. Dengan demikian, hasil pengujian ini, memperkuat berbagai studi terdahulu bahwa kepuasan kerja merupakan faktor

fundamental yang mendorong terciptanya *work-life balance* yang optimal.

3. Pengaruh *Work-Life Balance* (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Nilai *Original Sample* (O) sebesar 0.398 mengindikasikan adanya pengaruh positif antara keseimbangan kehidupan-kerja dengan kinerja karyawan. Nilai *t-statistic* sebesar 2.000, yang lebih tinggi dari *t-tabel* (1.967), serta *p-value* $0.046 < 0.05$, mengonfirmasi bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, semakin baik *work-life balance* yang dimiliki karyawan, maka semakin optimal pula kinerja yang mereka hasilkan.

Temuan pengujian *direct effect* ini, konsisten dengan berbagai penelitian terdahulu yang menegaskan bahwa *work-life balance* merupakan faktor penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Asari (2022) Menyatakan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mampu meningkatkan motivasi serta energi positif karyawan, sehingga mereka dapat bekerja lebih fokus dan produktif. Ahmaddien (2024) Turut menekankan bahwa karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, sehingga mereka dapat menjalankan tugas dengan lebih efektif dan memberikan kontribusi optimal bagi organisasi

Senada dengan itu, penelitian Suwandi & Suhakim (2023), menunjukkan bahwa *work-life balance* memberikan dampak signifikan

terhadap produktivitas, karena karyawan yang mampu mengelola peran kerja dan personal secara seimbang akan memiliki performa kerja yang lebih stabil dan berkualitas.

Lebih lanjut, Najjah (2025), menegaskan bahwa keseimbangan hidup tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga menciptakan kondisi psikologis yang mendukung terbentuknya perilaku kerja positif, sehingga karyawan mampu mencapai standar kinerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, hasil pengujian ini memperkuat bukti empiris bahwa *work-life balance* memainkan peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

4.6.4.2 *Indirect Effect*

Partial Least Square (PLS), sebelumnya dalam *direct effect* menggambarkan besarnya pengaruh langsung dari satu konstruk terhadap konstruk lainnya, sedangkan *indirect effect* menjelaskan pengaruh tidak langsung yang muncul melalui keberadaan variabel mediator. Kedua jenis pengaruh ini diperlukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan kausal dalam suatu model *structural* (Hair Jr *et al.*, 2023). Oleh karena itu, sebelum mengidentifikasi besarnya peran mediasi dalam penelitian ini, dilakukan terlebih dahulu pengujian *indirect effect* yang ditampilkan pada tabel 4.16 berikut.

Tabel 4.16 *Specific Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistic (IO/STDEV)	P Values	Keterangan
X → Z → Y	0.306	0.272	0.155	1.971	0.049	Signifikan

Sumber: Olahan Data *SmartPLS 4.1* (2025)

Berdasarkan hasil pengujian *indirect effect* pada tabel 4.16, diperoleh informasi mengenai besarnya pengaruh antar variabel melalui nilai *original sample (O)*, *t-statistic*, dan *p-value*:

1. Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *Work-Life Balance (Z)*

Berdasarkan hasil pengujian efek tidak langsung, nilai *Original Sample (O)* sebesar 0.306 menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui *work-life balance* sebagai *intervening variable*. Nilai *t-statistic* sebesar 1.971, yang sedikit lebih tinggi dari *t-tabel* (1.967), menunjukkan bahwa pengaruh ini berada pada kategori signifikan. Selain itu, *p-value* sebesar $0.049 < 0.05$ menegaskan bahwa efek mediasi tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, *work-life balance* terbukti dapat memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, ini berarti, Sebagian dari pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan terjadi melalui perbaikan *work-life balance* yang dirasakan oleh karyawan.

Temuan ini sejalan dengan berbagai hasil penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa *work-life balance* berperan sebagai mekanisme penting yang menjembatani hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Asari (2022) Menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat mendorong terciptanya *work-life balance* yang lebih stabil, sehingga karyawan mampu menjaga energi, konsentrasi, dan motivasi dalam menjalankan tugas-tugasnya, yang pada akhirnya

berdampak pada meningkatnya kinerja. Selanjutnya, Ahmaddien (2024), menegaskan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh emosional positif yang membantu karyawan mengelola peran kerja dan peran pribadi secara lebih harmonis, sehingga kondisi tersebut secara tidak langsung memperkuat performa kerja mereka melalui *work-life balance* yang lebih baik

Sejalan dengan itu, Suwandi & Suhakim (2023), membuktikan bahwa pekerjaan yang memuaskan akan menstimulasi kesejahteraan psikologis karyawan, yang kemudian meningkatkan efektivitas manajemen waktu dan pengelolaan stres, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja melalui jalur mediasi *work-life balance*. Dengan demikian, hasil pengujian ini menegaskan bahwa *work-life balance* bukan hanya faktor pendukung, tetapi juga jalur penting yang memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

4.7 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, penelitian ini mengungkap beberapa aspek krusial mengenai keterkaitan antara kepuasan kerja, *work-life balance*, dan kinerja karyawan pada PT. Telkomsel *Branch* Sorong Katebi *et al* (2022). Temuan penelitian ini tidak hanya signifikan dari segi data statistik, tetapi juga mencerminkan, komitmen perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan dan berfokus pada kesejahteraan manusia sebagai intinya Liang & Li (2025). Khususnya bagi PT. Telkomsel *Branch* Sorong sebagai perusahaan jasa berbasis teknologi, tuntutan

untuk mencapai target kinerja tidak bisa dipisahkan dari tanggung jawab etis perusahaan dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja karyawan .

Hasil yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan *work-life balance* memiliki peran penting terhadap kinerja karyawan menegaskan bahwa peningkatan performa tidak seharusnya hanya dipahami sebagai produktivitas semata, melainkan juga sebagai perbaikan kualitas hidup kerja. Dengan demikian, keberhasilan organisasi menjadi lebih menyeluruh, tidak hanya diukur melalui hasil kinerja, tetapi juga kemampuan perusahaan untuk menciptakan keseimbangan dan kesejahteraan jangka panjang bagi sumber daya manusia sebagai asset strategis.

Dari sisi kekuatan model, hasil pengujian menunjukkan dinamika penjelasan yang berbeda antara variabel *work-life balance* dan kinerja karyawan Sarstedt *et al* (2021). Nilai *r-square* untuk *work-life balance* 0.591, menunjukkan bahwa variabel ini relatif lebih mudah diprediksi oleh kepuasan kerja karena karakteristiknya yang lebih spesifik, dekat dengan kondisi psikologis internal, serta terkait langsung dengan pengalaman subjektif karyawan terhadap pekerjaan. Sebaliknya, kinerja karyawan merupakan konstruk yang lebih kompleks dan multidimensi, sehingga meskipun nilai *r-square* untuk kinerja berada dalam kategori kuat 0.734, secara substantif kinerja tetap dipengaruhi oleh banyak faktor lain di luar model, seperti kompetensi individu, kualitas kepemimpinan, sistem penilaian dan penghargaan, dukungan teknologi kerja, desain proses, hingga tekanan target organisasi. Perbedaan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang lebih langsung

dalam membentuk keseimbangan hidup karyawan, sedangkan pengaruhnya terhadap kinerja cenderung melalui mekanisme yang lebih rumit, tidak selalu linear, dan membuka peluang kontribusi variabel lain di luar model.

Penjelasan tersebut juga diperkuat oleh pola dominansi indikator pada masing-masing variabel. Pada variabel kepuasan kerja, indikator tertinggi adalah motivasi berkembang (X.7) sebesar 0.879, yang memperlihatkan bahwa kepuasan kerja karyawan PT. Telkomsel *Branch* Sorong terutama didukung oleh peluang pengembangan kompetensi, prospek karier, serta tantangan profesional, sesuai dengan karakteristik organisasi modern yang membutuhkan karyawan yang adaptif dan berorientasi pada pertumbuhan. Sebaliknya, indikator keteritikan emosional (X.3) sebesar 0.769 menjadi yang terendah, mengisyaratkan bahwa meskipun kepuasan fungsional dan profesional relatif baik, aspek afektif seperti kedekatan emosional dengan organisasi belum sepenuhnya optimal. Kondisi ini dapat dipengaruhi oleh dinamika kerja yang tinggi, orientasi pada target, serta mobilitas dan sifat pekerjaan yang membuat hubungan emosional dengan organisasi tidak selalu menjadi faktor dominan dalam membentuk kepuasan.

Pada variabel *work-life balance*, indikator keterlibatan kerja (Z.6) sebesar 0.889 tampil sebagai yang paling dominan, menandakan bahwa karyawan tetap menunjukkan komitmen dan partisipasi aktif dalam pekerjaan meskipun berusaha menjaga keseimbangan hidup. Artinya, *work-life balance* tidak dimaknai sebagai pengurangan peran kerja, melainkan kemampuan untuk mengelola peran kerja dan non-kerja secara proposional. Namun, indikator

aktivitas pribadi (Z.5) sebesar 0.830 menjadi yang terendah, yang mengindikasikan adanya keterbatasan ruang untuk kegiatan personal di luar pekerjaan. Secara manajerial, hal ini dapat mencerminkan beban kerja yang dinamis serta tuntutan operasional yang tinggi sehingga karyawan belum sepenuhnya optimal dalam mengalokasikan waktu dan energi untuk kepentingan pribadi, yang pada jangka panjang berpotensi memengaruhi kualitas pemulihan dan keberlanjutan produktivitas.

Selanjutnya, pada variabel kinerja karyawan, indikator volume kerja (Y.4) sebesar 0.887 merupakan yang tertinggi, menunjukkan bahwa kinerja karyawan lebih banyak tercermin dari kemampuan menyelesaikan beban kerja dan memenuhi target yang diberikan, konsisten dengan karakteristik perusahaan telekomunikasi menuntut *output* dan capaian kuantitatif tinggi. Meski demikian, indikator efisiensi (Y.7) sebesar 0.844 menjadi yang terendah, yang memberikan sinyal bahwa penyelesaian pekerjaan belum sepenuhnya berjalan seiring dengan optimalisasi penggunaan sumber daya, waktu atau proses kerja. Temuan ini penting karena mengarahkan perhatian organisasi pada kebutuhan perbaikan sistem dan mekanisme kerja agar kinerja tidak hanya kuat dalam kuantitas *output*, tetapi juga efisien dan berkualitas dalam proses, sehingga mendukung daya saing jangka panjang.

Secara keseluruhan, makna utama dari hasil olah data penelitian ini adalah bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak dapat dicapai secara instan melalui satu variabel tunggal. Kepuasan kerja berperan sebagai fondasi psikologis yang membentuk sikap positif karyawan, *work-life balance*

berfungsi sebagai mekanisme penyeimbang yang menjaga keberlanjutan energi dan kesehatan peran ganda karyawan, sedangkan kinerja merupakan *output* akhir dari proses yang saling terhubung tersebut. Temuan ini menegaskan bahwa strategi manajemen sdm perlu dirancang secara holistik, tidak hanya mengejar target, tetapi juga mengelola faktor-faktor yang menciptakan kepuasan dan keseimbangan hidup karyawan.

Dalam kerangka *noble purpose*, implikasi praktisnya jelas, perusahaan perlu merancang kebijakan dan iklim kerja yang memungkinkan karyawan bertumbuh secara profesional tanpa mengobarkan kehidupan personal, sehingga kinerja yang dicapai bukan hanya tinggi sesaat, tetapi berkelanjutan, sehat dan selaras dengan kesejahteraan jangka panjang Cooke *et al* (2022). Sesuai dengan hipotesis yang diajukan, pembahasan berikut akan menguraikan secara rinci pengaruh masing-masing variabel :

4.7.1 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Work-Life Balance*

Hipotesis pertama dalam studi ini menyatakan bahwa kepuasan kerja berdampak positif dan signifikan terhadap *work-life balance*. Berdasarkan hasil analisis statistik menggunakan SEM-PLS, ditemukan bahwa kepuasan kerja mampu menaikkan *work-life balance* karyawan PT. Telkomsel *Branch* Sorong secara signifikan, dengan demikian, H1 diterima. Keadaan ini memperlihatkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin baik pula keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Kepuasan kerja yang tinggi mencerminkan adanya perasaan nyaman, senang dan penghargaan terhadap

tugas-tugas yang dijalani. Aspek-aspek seperti kecintaan terhadap pekerjaan, etos kerja positif, disiplin dalam bekerja, serta pencapaian prestasi kerja menjadi faktor utama yang bisa memperkuat kemampuan karyawan dalam mengatur beban kerja, ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung mampu mengelola tekanan, stress, serta tuntutan pekerjaan dengan lebih matang sehingga tidak mengganggu kehidupan pribadi.

Temuan studi ini sejalan dengan Alni & Anggun (2024), yang memperlihatkan bahwa *work-life balance* memiliki peran penting dalam menaikkan kepuasan kerja, sehingga mendukung temuan studi ini yang menegaskan adanya hubungan positif antara keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan karyawan. Studi ini juga sejalan dengan Sinaga *et al* (2025), yang menegaskan bahwa *work-life balance* semakin relevan dalam konteks organisasi modern, terutama bagi generasi yang menempatkan keseimbangan antara kehidupan profesional dan personal sebagai aspek penting dalam menaikkan kepuasan serta kualitas kinerja.

Lebih lanjut Firdaus *et al* (2024), menegaskan bahwa individu yang mampu menerapkan *work-life balance* cenderung lebih nyaman dalam melaksanakan tugas pekerjaan, bahkan ketika harus menyelesaikannya di tengah aktivitas pribadi, sehingga membuka peluang peningkatan kinerja dan pengembangan karier. Sejalan dengan itu, hasil penelitian Turangan *et al* (2022), memperlihatkan bahwa *work-life balance* berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien 0.726, *t-statistic* 8.769, dan *p-value* 0.000, temuan ini menandakan bahwa semakin baik

keseimbangan kehidupan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka serta semakin besar kontribusi positif yang diberikan kepada organisasi.

Menurut *theory hierarki* kebutuhan, kepuasan kerja terbentuk ketika kebutuhan karyawan mulai dari kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri terpenuhi sehingga memberikan rasa kontrol diri dan stabilitas emosional yang membuat mereka lebih mampu mengatur tekanan dan tuntutan pekerjaan. Temuan studi ini memperlihatkan bahwa ketika karyawan PT. Telkomsel *Branch* Sorong merasakan kepuasan kerja yang tinggi, mereka cenderung lebih menata peran dan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keadaan ini sejalan dengan teori pertukaran sosial yang menjelaskan bahwa dukungan, keadilan, dan penghargaan dari organisasi akan dibalas dengan perilaku positif seperti komitmen, pengelolaan waktu yang baik, serta tanggungjawab dalam menyelesaikan tugas. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya menciptakan kenyamanan psikologis, tetapi juga berkontribusi langsung pada kemampuan karyawan dalam mempertahankan *work-life balance*, sehingga mendukung hasil penelitian bahwa kepuasan kerja berdampak positif dan signifikan terhadap *work-life balance*.

4.7.2 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis kedua menyatakan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian model struktural memperlihatkan bahwa *work-life balance* terbukti menaikkan kinerja karyawan PT. Telkomsel *Branch* Sorong secara signifikan, sehingga

H2 diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki peranan dalam menaikkan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan mampu mengelola keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara efektif, mereka cenderung lebih fokus, termotivasi, dan produktif dalam menjalankan tugas.

Kondisi ini juga diperkuat oleh hasil kuesiner, yang menggambarkan bahwa karyawan dengan tingkat *work-life balance* yang baik menunjukkan komitmen kerja yang lebih tinggi serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Keseimbangan tersebut berfungsi sebagai mediator yang memperkuat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa *work-life balance* tidak hanya menaikkan kesejahteraan individu, tetapi juga menjadi faktor penting yang mendorong optimalnya kinerja karyawan.

Studi ini sesuai dengan temuan Yusuf *et al* (2024), dan Sabilla & Wartini (2025), yang memperlihatkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan dalam menjalankan peran pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Temuan ini juga konsisten dengan teori kesejahteraan kerja (*work well-being theory*) Brombacher *et al* (2024), yang menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja akan menaikkan semangat, mengurangi stress, dan memperbaiki performa individu.

Penelitian terdahulu oleh Wardhani & Hasan (2024), juga menegaskan bahwa *work-life balance* berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap peningkatan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Dalam konteks PT. Telkomsel *Branch* Sorong, karakteristik pekerjaan yang dinamis dan menuntut mobilitas tinggi membuat *work-life balance* sangat penting untuk menunjang efektivitas kerja karyawan yang mampu menjaga keseimbangan terbukti memiliki performa yang lebih unggul dalam memenuhi target operasional perusahaan.

4.7.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis ketiga mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Berlandaskan hasil analisis SEM-PLS, kepuasan kerja terbukti menaikkan kinerja karyawan PT. Telkomsel *Branch* Sorong secara signifikan, sehingga H3 diterima. Kepuasan kerja sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan menjadi pendorong munculnya motivasi, tanggungjawab, serta komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan. Faktor-faktor seperti menikmati pekerjaan, etos kerja positif, disiplin, dan prestasi kerja secara langsung mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien dan berkualitas.

Temuan studi ini memperlihatkan bahwa tingkat *work-life balance* karyawan berdampak tidak langsung pada peningkatan kinerja melalui kenyamanan psikologi dan kemampuan mereka dalam mengelola peran kerja serta kehidupan pribadi, karena mayoritas karyawan memiliki keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan yang baik, mereka mampu bekerja dengan lebih terfokus, bertanggung jawab, serta menghasilkan

keputusan kerja yang lebih efektif. Kehadiran tuntutan pekerjaan dan peran keluarga juga memengaruhi cara karyawan menyesuaikan diri, sehingga mereka lebih berhati-hati dalam mengatur waktu dan energi agar tetap mencapai target kerja. Hasil ini diperkuat oleh kecenderungan jawaban pada kuesioner, khususnya pada item indikator yang memperlihatkan bahwa karyawan merasa mampu menjaga keseimbangan peran, mengelola stress, dan mempertahankan performa kerja secara konsisten.

Hasil studi ini sejalan dengan Sendianto & Saragih (2023), dan Maraya *et al* (2025), yang memperlihatkan bahwa kepuasan dan pengelolaan kerja yang baik berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Lebih lanjut, studi ini sesuai dengan teori dua faktor Herzberg yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja berasal dari faktor intrinsik seperti pencapaian dan pengakuan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Selain itu, Nurrohmat & Lestari, (2021), serta Subarto & Solihin (2025), juga memperlihatkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks operasional Telkomsel, kepuasan kerja yang tinggi membantu karyawan tetap termotivasi untuk mencapai target layanan, menjaga kualitas kerja, serta menaikkan hubungan interpersonal di tempat kerja. Keadaan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja ialah variabel penting dalam mendorong pencapaian kinerja optimal.

4.7.4 Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Work-Life Balance*

Hipotesis keempat menguji apakah *work-life balance* bisa memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian mediasi, ditemukan bahwa *work-life balance* berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan tersebut, sehingga H4 diterima. Temuan ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berdampak secara langsung terhadap meningkatnya kinerja, namun juga memberikan dampak melalui meningkatnya kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan.

Secara konseptual, kepuasan kerja mendorong munculnya kondisi emosional positif, seperti perasaan nyaman dalam bekerja, motivasi yang meningkat, serta rasa keterikatan terhadap pekerjaan. Kondisi psikologis yang positif tersebut berkontribusi secara langsung terhadap terbentuknya *work-life balance* yang lebih stabil. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih mudah mengatur batasan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, serta memiliki kemampuan manajemen waktu yang lebih baik. Keadaan ini selaras dengan teori *Spillover* Amiruddin (2024), di mana pengalaman positif dalam konteks pekerjaan bisa memperbaiki kualitas pengalaman di ranah kehidupan pribadi. Ketika *work-life balance* meningkat, karyawan cenderung memiliki kondisi psikologis yang lebih sehat, tingkat stres yang lebih rendah, serta fokus kerja yang lebih tinggi. Kondisi tersebut pada akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja,

baik dari aspek kualitas kerja, ketepatan waktu, keefektifan kerja, maupun kemampuan berkolaborasi.

Dengan demikian, *work-life balance* terbukti menjadi jalur penting yang memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan studi ini konsisten dengan hasil penelitian Atthohiri & Wijayati (2021), yang menyebutkan bahwa *work-life balance* bisa menjadi mediator antara kepuasan kerja dan kinerja, karena keseimbangan hidup yang baik mencerminkan adanya kondisi kerja yang mendukung, yang pada akhirnya menaikkan performa. Penelitian lain yang mendukung ialah temuan Wardhani & Hasan (2024), yang menegaskan bahwa WLB memiliki peran penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepuasan kerja dan hasil kerja karyawan.

Dalam konteks PT. Telkomsel *Branch* Sorong, beban kerja yang dinamis dan tuntutan operasional yang tinggi membuat kondisi *work-life balance* menjadi aspek yang sangat penting. Karyawan yang puas dengan lingkungan kerja, sistem penghargaan, kesempatan mengembangkan diri, serta dukungan dari perusahaan akan lebih mudah mencapai keseimbangan hidup. Ketika keseimbangan ini tercapai, karyawan mampu bekerja dengan lebih fokus, minim konflik peran, dan memiliki energi positif untuk memberikan kinerja terbaik. Dengan demikian, bisa ditegaskan bahwa pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *work-life balance* bersifat signifikan dan memperkuat hubungan keduanya. Keadaan ini membuktikan bahwa upaya perusahaan dalam menaikkan kepuasan kerja tidak boleh hanya berorientasi pada peningkatan kinerja

secara langsung, tetapi juga perlu memperhatikan faktor keseimbangan kehidupan kerja sebagai jembatan yang memaksimalkan performa karyawan.

4.8 Temuan Penelitian

Hasil studi ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja dan *work-life balance* memiliki peran yang krusial dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan pada PT.Telkomsel *Branch* Sorong. Keadaan ini ditunjukkan melalui kuatnya pengaruh kepuasan kerja terhadap *work-life balance* maupun terhadap kinerja karyawan itu sendiri, dan didukung temuan bahwa *work-life balance* turut memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan performa kerja. Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui mediasi *work-life balance*, sehingga menguatkan keterkaitan antarvariabel dalam model penelitian. Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang dilaksanakan dengan pendekatan kuantitatif melalui metode *Structural Equation Modeling* (SEM-PLS), ada beberapa temuan penting yakni:

1. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap *work-life balance*, yang memperlihatkan bahwa semakin baik kondisi kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta dukungan organisasi yang diterima karyawan, maka semakin baik pula keseimbangan hidup, tetapi menjadi landasan penting untuk menciptakan kondisi psikologis yang stabil.
2. Kepuasan kerja juga memiliki pengaruh signifikan dan langsung terhadap kinerja karyawan, faktor-faktor seperti kepuasan terhadap lingkungan kerja,

penghargaan, hubungan dengan rekan kerja, serta perasaan dihargai oleh perusahaan mendorong karyawan memberikan hasil kerja yang maksimal.

3. *Work-Life Balance* terbukti berdampak langsung terhadap kinerja karyawan, serta berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Keadaan ini memperlihatkan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi menjadi faktor yang memberikan nilai tambah ketika dikaitkan dengan performa karyawan. Dengan kata lain, *work-life balance* menjadi mekanisme yang mengubah kepuasan kerja menjadi hasil kinerja yang lebih optimal.
4. Pengaruh mediasi *work-life balance* juga terbukti signifikan, yang berarti bahwa sebagian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja tidak terjadi secara langsung, tetapi melalui peningkatan kualitas keseimbangan hidup. Artinya, kepuasan kerja akan memberikan dampak lebih kuat ketika diikuti dengan kemampuan karyawan mengatur waktu, mengelola stress, dan menjaga keseimbangan perannya. Oleh karena itu, melalui jalur mediasi ini, *work-life balance* memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, sehingga menjadi aspek penting dalam menciptakan performa kerja yang berkelanjutan.
5. Kekuatan nilai *r-square* untuk variabel kinerja karyawan lebih tinggi jika dibandingkan dengan nilai *r-square* untuk variabel *work-life balance*, ini artinya, dalam model yang diuji, konstruk kinerja karyawan mendapat tingkat penjelasan yang lebih kuat dari variabel prediktor di dalam model daripada konstruk *work-life balance*. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis bahwa di konteks PT. Telkomsel *Branch* Sorong, penguatan

kepuasan kerja dan peran *work-life balance* lebih jelas tercermin pada kemampuan model untuk menjelaskan variasi kinerja, sehingga kinerja terlihat lebih mudah dijangkau melalui intervensi yang fokus pada kepuasan dan penguatan keseimbangan peran.

Secara keseluruhan, studi ini menegaskan bahwa kepuasan kerja dan *work-life balance* berfungsi sebagai variabel utama yang berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan di PT. Telkomsel *Branch* Sorong. Kepuasan kerja menjadi faktor internal yang membentuk kondisi psikologis positif, sementara *work-life balance* menjadi faktor penghubung yang mengubah kepuasan tersebut menjadi performa kerja yang lebih baik. Dengan demikian, kedua variabel ini tidak hanya penting secara teoritis, tetapi juga strategis bagi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, seimbang, dan berorientasi pada kinerja.

4.9 Keterbatasan Penelitian

Pelaksanaan studi ini, ada sejumlah keterbatasan sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan dan menjadi bahan pertimbangan dalam menafsirkan temuan serta dalam penyusunan penelitian berikutnya. Adapun keterbatasan tersebut ialah yakni:

1. Penelitian hanya dilaksanakan pada satu instansi, yaitu PT. Telkomsel *Branch* Sorong, sehingga karakteristik lingkungan kerja, budaya organisasi, sistem manajerial, dan kondisi operasional yang ada mungkin berbeda dengan perusahaan telekomunikasi lainnya di wilayah yang sama maupun wilayah yang berbeda. Oleh sebab itu, hasil penelitian belum bisa

digeneralisasikan secara luas pada seluruh perusahaan telekomunikasi atau organisasi di sektor lain tanpa penelitian lanjutan pada konteks yang lebih beragam.

2. Desain penelitian bersifat *cross-sectional*, dimana pengumpulan data dilaksanakan pada satu periode waktu. Desain ini tidak memungkinkan peneliti untuk melihat perubahan atau *sustainability* tingkat kepuasan kerja, *work-life balance*, maupun kinerja karyawan dari waktu ke waktu. Padahal, ketiga variabel tersebut bersifat dinamis dan bisa berubah akibat kebijakan baru, tekanan pekerjaan, perubahan lingkungan kerja, atau dinamika organisasi lainnya.
3. Khususnya pada dimensi yang lemah, sehingga modelnya belum sepenuhnya bisa menangkap aspek-aspek yang paling penting untuk perhatian manajerial. Dari hasil pengukuran, terlihat ada indikator dengan nilai terendah di setiap konstruk, contohnya keterikatan emosional di kepuasan kerja, aktivitas pribadi di *work-life balance*, dan efisiensi di kinerja karyawan, yang memperlihatkan peningkatan kinerja dan keberlanjutan keseimbangan hidup belum sepenuhnya didukung oleh aspek afektif, ruang pemulihan pribadi, dan optimalisasi proses kerja. Oleh karena itu, penelitian ini masih punya batasan karena belum ngegalinya lebih dalam faktor penyebab lemahnya dimensi atau indikator tersebut, sehingga penelitian lanjutan perlu fokus pada eksplorasi determinan dan intervensi yang lebih spesifik untuk dimensi-dimensi yang lemah agar rekomendasinya lebih tepat sasaran dan aplikatif.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan penelitian serta saran-saran yang disusun berdasarkan keseluruhan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, selain itu, bab ini juga merangkum implikasi yang dapat dijadikan acuan bagi peneliti sebelumnya maupun pihak yang berkepentingan.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. H1 menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung antara kepuasan kerja (X) terhadap *work-life balance* (Z), yang mendukung hasil analisis bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin baik pula kemampuan mereka dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta hasil temuan menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance*. sehingga H1 diterima.
2. H2 menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung antara *work-life balance* (Z) terhadap kinerja karyawan (Y), yang mendukung hasil analisis bahwa keseimbangan hidup yang baik membuat karyawan lebih produktif dan mampu mencapai target kerja secara optimal, serta hasil temuan menunjukkan bahwa *work-life balance*, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga H2 diterima.

3. H3 menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung antara kepuasan kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y), yang mendukung hasil analisis bahwa kepuasan kerja yang tinggi terbukti meningkatkan motivasi, komitmen, dan kualitas kinerja karyawan PT. Telkomsel *Branch* Sorong, serta hasil temuan menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga H3 diterima.
4. H4 menyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara kepuasan kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *work-life balance* (Z) sebagai *intervening variable*, yang mendukung hasil analisis bahwa *work-life balance* berperan memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan, serta hasil temuan menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *work-life balance* sebagai *intervening variable*, sehingga H4 diterima.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka peneliti mengajukan dan memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Untuk penelitian mendatang, sebaiknya menggunakan jumlah responden yang lebih besar serta melibatkan lebih dari satu kantor cabang Telkomsel yang ada di regional 4, sehingga generalisasi hasil generalisasi hasil penelitian dapat diperluas.
2. Untuk manajemen perusahaan, PT. Telkomsel *Branch* Sorong perlu meningkatkan upaya dalam menciptakan kepuasan kerja, melalui

penyediaan peluang pengembangan karier, pemberian penghargaan yang adil, tetap memelihara lingkungan kerja kondusif, dan sistem penilaian kerja yang transparan agar karyawan tetap termotivasi dan menunjukkan kinerja optimal.

3. Untuk lembaga pendidikan, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi tambahan dalam pengembangan kajian mengenai manajemen sumber daya manusia, terutama terkait topik kepuasan kerja, *Work-Life Balance*, dan kinerja karyawan, sehingga peneliti berikutnya memiliki landasan teoritis dan empiris yang lebih kuat.
4. Untuk penelitian lanjutan yang membahas kekurangan riset pada aspek-aspek yang masih lemah, sebaiknya studi tidak hanya terpusat pada pemeriksaan keterkaitan antarvariabel pokok, tetapi juga mengalihkan perhatian pada dimensi atau indikator yang nilainya cenderung rendah di setiap konstruk. Keadaan ini memungkinkan menggali lebih dalam penyebab di baliknya, lalu menyusun saran yang lebih tepat sasaran dan praktis untuk meningkatkan kepuasan kerja, keseimbangan antar pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta produktivitas karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, S. N., Naue, S. N., & Hasan, N. K. (2025). Pemodelan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku konsumen pia jagung dumati menggunakan structural equation modeling-partial least square. *Research in the Mathematical and Natural Sciences*, 4(1), 23–29.
- Adi, Y. P. (2021). *PENGARUH MOTIVASI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DAN MODAL SOSIAL ASN TERHADAP EFEKTIVITAS KOLABORASI ASN DALAM IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SATU DATA INDONESIA DI KABUPATEN OGAN KOMERING ILIR*.
- Adinda, T. N., Firdaus, M. A., & Agung, S. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 1(3), 134–143.
- Adni, N. S. (2024). *Analisis Pengaruh Corporate Social Responsibility dan Persepsi Kualitas Produk terhadap Loyalitas Pelanggan dengan Mediasi Brand Image pada Produk Skincare dengan Analisis SEM-PLS*. Universitas Islam Indonesia.
- Ahmaddien, I. (2024). Effect Of Work-Life Balance On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 8(1).
- Aliya, G. R., & Saragih, R. (2020). Pengaruh Work-Life Balance dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT Telkom Divisi Telkom Regional III Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 4(3), 84–95.

- Alni, S., & Anggun, R. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja: Stres Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(11).
- Amanah, D. S., Purwanti, R. S., & Lestari, M. N. (2024). Pengaruh Work-Life Balance dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja (Suatu Studi pada Kantor Bappeda Kabupaten Ciamis). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 5(1), 1–10.
- Amiruddien, M., Widodo, A. P., & Isnanto, R. R. (2021). *Evaluasi Tingkat Penerimaan Sistem Manajemen Aset Menggunakan Metode HOT-FIT*. *J. Sistem Info. Bisnis*, 11 (2), 87-96.
- Amiruddin, A. (2024). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Syariah. *Assets Journal: Management, Administration, Economics, and Accounting*, 2(1), 21–25.
- Anantha, A., Wiratha, A., & Adif, R. M. (2025). Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 692–699.
- Andrians, K., & Kadang, C. D. (2024). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pioneerindo Gourmet International Tbk di Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 6(2), 400–408.
- Anggraeni, W. A., Ningsih, W., Wahyuningsih, W., & Romdhon, M. (2024). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa Di

- Kabupaten Garut. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(4), 10579–10587.
- Anifah, A., & FoEh, J. E. H. J. (2022). Faktor Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 22(3), 253–266.
- Anugrah, P. G., & Priyambodo, A. B. (2021). Peran work-life balance terhadap kinerja karyawan yang menerapkan work from home (WFH) di masa pandemi COVID-19: studi literatur. *Seminar Nasional Psikologi Dan Ilmu Humaniora (SENAPIH)*, 1(1), 340–349.
- Anuraga, G., Indrasetianingsih, A., & Athoillah, M. (2021). Pelatihan pengujian hipotesis statistika dasar dengan software r. *BUDIMAS: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 3(2), 327–334.
- Ariansyah, R. A., Claudia, M., & Sugiati, T. (2025). THE EFFECT OF MOTIVATION AND WORK DISCIPLINE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE AT THE YOUTH, SPORTS AND TOURISM SERVICE OF PASER DISTRICT. *International Journal Of Humanities, Social Sciences And Business (INJOSS)*, 4(2), 123–144.
- Ariawaty, R. R. N., & Cahyani, M. D. (2019). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Work-Life Balance Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 13(2), 97.
- Asari, A. F. (2022). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Surabaya

Karimunjawa. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 843–852.

Assyahidah, N., Purwidiyanti, W., & Fitriati, A. (2024). The role of job satisfaction as mediation on the influence of work life balance and training on job performance. *Asian Journal Of Economics, Business And Accounting*, 24(6), 92–106.

Atthohiri, N. A., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja dengan Work Life Balance sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1092–1100.

Augustine, A. K., Sunaryo, A. C., & Firmansyah, Y. (2022). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 2(1), 147–156.

Aulia, V. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hamatek Indo Bekasi. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 1(2), 158–168.

Aurellia, T., & Perdana, H. (2020). Penerapan Structural Equation Modeling Partial Least Square Pada Kepuasan Masyarakat Terhadap Pelayanan Publik Kepolisian Kalimantan Barat. *Bimaster: Buletin Ilmiah Matematika, Statistika Dan Terapannya*, 9(4), 475–482.

Azzahrona, R. Z., Cahyaningtyas, S. R., & Isnaini, Z. (2022). Pengaruh penerapan sistem informasi akuntansi terhadap kinerja manajerial usaha mikro kecil menengah (UMKM) di Kabupaten Lombok Timur. *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 2(3), 572–584.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Brombacher, H., Houben, S., & Vos, S. (2024). Tangible interventions for office work well-being: approaches, classification, and design considerations. *Behaviour & Information Technology*, 43(10), 2151–2175.
- Budiasa, I. K. (2021). *Beban kerja dan kinerja sumber daya manusia. Jawa Tengah: CV. Pena Persada.*
- Cheah, J.-H., Magno, F., & Cassia, F. (2024). *Reviewing the SmartPLS 4 software: the latest features and enhancements.* Springer.
- Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2022). Building sustainable societies through human-centred human resource management: Emerging issues and research opportunities. In *The InTernaTional Journal of human resource management* (Vol. 33, Issue 1, pp. 1–15). Taylor & Francis.
- Dani, R., Agustini, A., Kasanah, U., Syamsul, E. M., Pujiriyani, D. W., Kekri, B. P. N., Ridwan, A. M., Nurkamilah, B. T., Putra, D. A., & Amin, M. (2024). *Desain Penelitian: Teori, Metode, dan Implementasi. Penerbit Mifandi Mandiri Digital, 1(01).*
- Dewi, R., & Pardede, M. (2021). Pengaruh Kemampuan kerja, motivasi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan PT. Bina Buana Semesta. *JEBI| Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia*, 16(1), 19–25.
- Dewi, S. K., & Sudaryanto, A. (2020). Validitas dan reliabilitas kuesioner

pengetahuan, sikap dan perilaku pencegahan demam berdarah. *Prosiding Seminar Nasional Keperawatan Universitas Muhammadiyah Surakarta*, 75.

Diana, N. N., & Arifianto, E. Y. (2025). ANALISIS PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MENGGUNAKAN METODE SEM-PLS (STUDI KASUS: PT UNITED TRACTORS JAKARTA). *Jurnal Rekayasa Sistem Dan Manajemen Industri*, 2(11), 1186–1198.

Dilano, J., Sihombing, R., Dhillon, G., & Bhily, B. (2022). Pengaruh Work-life Balance, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Generasi Milenial di Gading Serpong). *Journal of Business, Finance, and Economics (JBFE)*, 3(2), 281–298.

Fadilah, M. I., Supriatna, D., & Suharyat, Y. (2024). Work Life Balance: Studi Fenomenologi Pada Lembaga Pendidikan. *NUSRA: Jurnal Penelitian Dan Ilmu Pendidikan*, 5(1), 114–123.

Faisal, A., Hameed, M., & Aleemi, A. R. (2022). Work-life balance and job performance: A mediating and moderating model. *Market Forces*, 17(1), 1–22.

Fajri, C., Amelya, A., & Suworo, S. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Indonesia Applicad. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(1), 369–373.

Fardianto, N. A., & Muzakki, M. (2020). Support at work and home as a predictor of work life balance. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(2), 144–153.

- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15–33.
- Fauzi, A. (2020). *Manajemen kinerja*. Airlangga university press.
- Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2020). Influence of organizational culture and employee engagement on employee performance: job satisfaction as intervening variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(4), 64–81.
- Firdaus, R. Y., Wiharno, H., & Fitriani, L. K. (2024). Pengaruh beban kerja, stres kerja, dan work-life balance terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada organizational citizenship behavior. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(4), 1334–1352.
- Fitrianti, L. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Peranap Kecamatan Peranap Kabupaten Indragiri Hulu. *Al-Ihda': Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran*, 14(2), 433–447.
- Gelvi, G., & Putri, A. (2024). Pengaruh Kinerja Pengelola Inovasi dan Budaya Organisasi terhadap Inovasi Daerah dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi di Pemerintah Daerah Kota Payakumbuh. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(4), 13767–13783.
- Ghozali, I. (2021). Partial Least Square Menggunakan Program SmartPLS 3.2. 9 untuk Penelitian Empiris. *Semarang (ID): Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.

- Govindan, K., Aditi, Dhingra Darbari, J., Kaul, A., & Jha, P. C. (2021). Structural model for analysis of key performance indicators for sustainable manufacturer-supplier collaboration: A grey decision making trial and evaluation laboratory based approach. *Business Strategy and the Environment*, *30*(4), 1702–1722.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, *31*(1), 72–92.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, *41*(2), 255–279.
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, *1*(3), 100027.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *19*(2), 139–152.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *40*(3), 414–433.
- Hair Jr, J., Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2023). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. saGe publications.

- Halawa, S. J., Ndraha, A. B., & Telaumbanua, Y. (2022). Dinamika perubahan profesionalisme pegawai sebagai bentuk adaptasi sistem kerja baru di tempat usaha di Kota Gunungsitoli. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(4), 1525–1534.
- Halipah, F., & Andila, D. (2024). *Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening Pada PT. Florindo Makmur*. STIE Bina Karya.
- Haq, H. F. D. U., Hakim, A. R., & Suparti, S. (2024). Analisis Kepuasan Terhadap Layanan Aplikasi Doltinuku Dengan Menggunakan Metode Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). *Jurnal Gaussian*, 12(4), 605–615.
- Hasrianto, H., Ismanto, I., & Astaginy, N. (2025). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Kolaka. *PAMARENDA: Public Administration and Government Journal*, 5(1), 402–414.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Heru, A. A., Siska, L. P., & Eri, B. (2024). Peranan Memorable Tourist Experience dalam Memediasi Hubungan Antara Tourist Engagement dan Revisit Intention. *Altasia Jurnal Pariwisata Indonesia*, 6(2), 222–235.
- Heruwanto, J., Wahyuningsih, R., Rasipan, R., & Nurpatricia, E. (2020). Pengaruh

Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Nusamulti Centralestari Tangerang. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, 17(1), 69–78.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: JohnWiley & Sons. Online: [Http://Krutip. Wordpress. Com/2010/10/21](http://Krutip.Wordpress.Com/2010/10/21).

Hutasoit, R., Pribadi, G., Saputra, E., Al Salam, N. H., & Rizal, H. S. (2022). *PERSEPSI DIMENSI WORK LIFE BALANCE SAAT WORK FROM ANYWHERE (STUDI KASUS PADA BSPJI SAMARINDA) PERCEPTION OF WORK LIFE BALANCE DIMENSIONS AT WORK FROM ANYWHERE (CASE STUDY ON BSPJI SAMARINDA)*.

Ibrahim, F. E., Djuhartono, T., & Sodik, N. (2021). Pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan di PT LION Superindo. *Jurnal Arastirma*, 1(2), 316–325.

Ikhran, A. (2019). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Burnout Dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Perusahaan Listrik Negara (Pln) Area Makassar Selatan). *MANDAR: Management Development and Applied Research Journal*, 1(2), 27–34.

Imam, G., & Latan, H. (2020). PARTIAL LEAST SQUARES Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.0 (Edisi ke-2). *Semarang: Undip*.

Iroth, A. F., Pio, R. J., & Tatimu, V. (2022). Pengaruh Work-Life Balance dan

- Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Grapari Telkomsel Manado. *Productivity*, 3(4), 354–360.
- Irwansyah, M. R., Suwena, K. R., & Dharmayasa, I. P. A. (2020). Learning motivation and parents' socioeconomic conditions on college interest. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 3(12), 269–275.
- Jannah, G. R., & Yudha, A. M. (2025). Pengaruh Beban Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Padang. *Journal of Science Education and Management Business*, 4(1), 148–156.
- Johari, J., Yean Tan, F., & Tjik Zulkarnain, Z. I. (2018). Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 107–120.
- Kartikaningrum, S., & Urumsah, D. (2025). Model Konseptual: Determinan Pencegahan Pinjaman Online Ilegal. *Proceeding of National Conference on Accounting & Finance*, 102–111.
- Kasmawati, K., Kornelius, Y., & Samudra, S. (2024). Analisis Work Life Balance Karyawan di Wirman Sambal. *Jurnal Publikasi Sistem Informasi Dan Manajemen Bisnis*, 3(2), 139–147.
- Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2022). The relationship between-job satisfaction-and-job performance: A meta-analysis. *Global*

Journal of Flexible Systems Management, 23(1), 21–42.

Khairul Anam, R. (2025). The Importance of Peter M. Blau's Social Exchange Theory in Society 5.0 Era. *Available at SSRN 5283551*.

Kristanto, Y. (2022). Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Loyalitas Pelanggan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Konsumen, Studi Kasus Pada Usaha Susu Murni Siliwangi A Karsan Bandung. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 19(1), 13–22.

Kriyantono, R., & Sos, S. (2014). *Teknik praktis riset komunikasi*. Prenada Media.

Kurniawati, M., & Mulyanto, H. (2024). Implementasi Employee Engagement dalam Memediasi Kepuasan Kerja dan Work-life Balance terhadap Kinerja Karyawan. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 5(01), 29–40.

Larasati, A., Nugroho, A., & Andini, M. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan Di Bimba Aiueo Kabupaten Banyumas. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 2(2), 3845–3858.

Legate, A. E., Ringle, C. M., & Hair Jr, J. F. (2024). PLS SEM: a method demonstration in the R statistical environment. *Human Resource Development Quarterly*, 35(4), 501–529.

Leovita, A., Resti, S., & Martadona, I. (2024). Workshop Analisis dan Interpretasi Hasil Uji Statistik Menggunakan SMART PLS 3.2. 8. *MAYARA: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2(3), 161–169.

Li, W., & Lay, Y. F. (2024). Examining the Reliability and Validity of Measuring

- Scales related to Informatization Instructional Leadership Using PLS-SEM Approach. *Dinamika Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 16(1), 12–32.
- Liang, X., & Li, J. (2025). Sustainable human resource management and employee performance: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 35(2), 101060.
- Little, T. D., Stickley, Z. L., Rioux, C., & Wu, W. (2024). *Quantitative research methods*.
- Lumonon, R. R. (2019). Pengaruh Work Life Balance, Kesehatan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Tirta Investama. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(4), 4671–4680.
- Magfirah, A. R. (2025). *Pengaruh Seruan Boikot dan Citra Merek terhadap Minat Beli Produk Scarlett Whitening dengan Kredibilitas Produk sebagai Variabel Mediasi Analisis SEM-PLS (Structural Equation Modeling □ Partial Least Squares)*. Universitas Islam Indonesia.
- Maraya, F., Saleh, H., & Said, M. (2025). Analisis Kepuasan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkomsel Grapari Pinrang. *Journal of Economy Business Development*, 3(1), 35–41.
- Marsita, D. N., Perkasa, D. H., & Abdulillah, M. A. F. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *AGILITY: Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2(02), 56–67.
- Mendra, W., Bayu, P., Andi, B. C., & Sumardi, E. (2025). *Buku Referensi*

Metodologi Penelitian Kombinasi Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Mixed Methods. PT Media Penerbit Indonesia.

MJ, P. N. D., & Prassida, G. F. (2025). Analisis Pengaruh Social Media Marketing Activities Terhadap Perceived Value, E-Wom Intention, dan Intention To Enroll Dengan Pendekatan Sem-Pls. *Journal of Information System Management (JOISM)*, 7(1), 102–111.

Monde, J. J. M., Pio, R. J., & Rogahang, J. J. (2022). Pengaruh fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT PLN (Persero) Ratahan. *Productivity*, 3(2), 187–192.

Mulyatiningsih, E. (2012). Metodologi penelitian terapan. *Yogyakarta: Alfabeta*.

Najjah, F. S. (2025). *Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi*.

Namira, R. A. (2025). *PENGEMBANGAN MEDIA PEMBELAJARAN BAHASA INDONESIA DENGAN MATERI DRAMA BERBANTUAN APLIKASI FILMORA PADA KELAS XI SMA AL WASHLIYAH PASAR SENEN MEDAN*.

Nashrullah, M., Maharani, O., Rohman, A., Fahyuni, E. F., & Untari, R. S. (2023). Metodologi Penelitian Pendidikan (Prosedur Penelitian, Subyek Penelitian, Dan Pengembangan Teknik Pengumpulan Data). *Umsida Press*, 1–64.

Nazariyah, S., Roni, M., & Kusri, N. A. R. (2021). Pengaruh Manajemen Risiko Dengan Good Corporate Governance Sebagai Variabel Moderating Terhadap Kinerja Keuangan BRI Syariah Periode 2015-2019. *Journal of Islamic*

Banking, 2(1), 24–54.

Nizardy, N., Hairudinor, H., & Utomo, S. (2022). Pengaruh kualitas layanan dan harga kartu seluler Telkomsel terhadap keputusan pembelian konsumen pengguna kartu Halo di Banjarmasin (Studi pada kantor Grapari Telkomsel Kota Banjarmasin). *Smart Business Journal*, 1(2), 1–6.

Nuraini, R., & Setiawan, N. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Dian Herbahal. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(2), 1231–1242.

Nurhandayani, A. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan beban kerja terhadap kinerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 1(2), 108–110.

Nurrohmat, A., & Lestari, R. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Akuntansi*, 82–85.

Nursyamsi, J., Sukirman, E., & Utomo, J. (2024). Analisis Pengaruh Kualitas Produk, Persepsi Harga, Inovasi Produk Dan Kinerja Pemasaran Terhadap Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 3(2), 76–85.

Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). Pentingnya manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam meningkatkan kinerja organisasi. *COMSERVA: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 3(02), 810–817.

Pimentel, A. K. O., Farias, L. A., Nakayama, C. R., Leite, C. B. B., Duarte, C. G.,

- & Leite, L. O. de C. (2024). Maslow and the Environment: Integrating the Social Representation and the Theory of Needs. *Ambiente & Sociedade*, 27, e00147.
- Prasetyo, A. Y. (2025). Interpretasi dan Pelaporan Hasil Analisis PLS-SEM dalam Penelitian Manajemen. *Journal of Accounting, Management, Economics, and Business (ANALYSIS)*, 3(3), 146–158.
- Prastian, A. (2025). Pengaruh Kepuasan Penilaian Kinerja, Kepuasan Gaji terhadap Turnover Invention dimediasi oleh Keterikatan Kerja. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 5489–5498.
- Prastiwi, R., & Sanaba, H. F. (2024). PENGARUH MOTIVASI KERJA, DISIPLIN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *REMB: Research Economics Management and Business*, 2(2), 63–75.
- Pratiwi, A., & Rizky, M. C. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan, Employee Engagement dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sarana Baja Perkasa Medan. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(2), 161–171.
- Prayogi, M. A., Farisi, S., & Salwa, H. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizhenship Behavior. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 1068–1076.
- Prisillya, T., & Turangan, J. A. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Dan

- Lingkungan Kerja Terhadap Niat Untuk Berpindah. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(2), 299.
- Putri, Z. M., & Hermiati, N. F. (2023). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja Yang Dimediasi oleh Work-Life Balance Pada Perusahaan Optikal Putra Sawargi Mandiri di Majalengka. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(3), 602–610.
- Qomusuddin, I. F., & Romlah, S. (2022). *Analisis data kuantitatif dengan program IBM SPSS Statistic 20.0*. Deepublish.
- Rahmatunnisa, I., Alycia, C. P., Maharani, R., Hilmi, R. A. R., Setiawati, H., Ramdani, M. R., & Anwar, S. (2024). Konsep dan Penerapan Key Performance Indicator Pada Perusahaan Jasa di Indonesia: Kajian Literatur. *Karimah Tauhid*, 3(6), 7020–7032.
- Raja, D. S., & Kanagaraj, D. M. (2020). A conceptual study of work life balance and stress management among women employees of it companies in Chennai. *International Journal of Management (IJM)*, 11(2).
- Reken, F., Junita, A., Hallatu, Y. A., Rosmita, E., Welly, W., Hwihanus, H., Syaiban, M. F., Radianto, A. J. V., Akbar, W. K., & Yusnita, Y. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif*. CV. Gita Lentera.
- Riadi, E. (2019). *Statistika penelitian (analisis manual dan IBM SPSS)*.
- Ricardianto, P. (2018). Human capital management. *Bogor: In Media*.
- Risbaya, E., & Kamar, K. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan

- Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan PT. Boiler Total Solution. *Economic Reviews Journal*, 4(4), 1666–1676.
- Rohmah, M., Ismail, K., Rahmadani, R., Masitoh, G., & Putri, D. A. P. (2024). Inovasi dan Transformasi Industri dalam Mendorong Pertumbuhan Ekonomi Indonesia. *Jurnal Neraca: Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Ekonomi Akuntansi*, 8(1), 43–52.
- Rostandi, R. M., & Senen, S. H. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Reward System Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 12(2), 147–154.
- Sabilla, R. A. N., & Wartini, S. (2025). Work-Life Balance dalam Era Digitalisasi Kerja: Analisis Dampak terhadap Kinerja Karyawan. *Bookchapter Manajemen SDM*, 1, 556–581.
- Sada, K. T. (2025). *Pengaruh Work Life Balance Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt. Skemanusa Consultama Teknik)*. FEB UIN JAKARTA.
- Sadri, M. (2024). Peluang Dan Tantangan Indonesia Dalam Pemanfaatan Teknologi Telekomunikasi Nirkabel 5G. *Media Bina Ilmiah*, 18(8), 2163–2176.
- Safitri, A. N., & Kasmari, K. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, pemberdayaan, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (Studi di PT. Phapros, Tbk Semarang). *Eqien-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(02), 14–25.
- Safрила, A., & Oktiani, N. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja

- Terhadap Kepuasan Kerja. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 2(1), 35–49.
- Sanaba, H. F., Andriyan, Y., & Munzir, M. (2022). Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan: Kompensasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja. *Financial and Accounting Indonesian Research*, 2(2), 83–96.
- Saputra, F. (2024). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja: Fasilitas Kerja dan Work Life Balance. *Dinasti Accounting Review*, 1(3), 92–100.
- Saputra, W. A., Susbiyanin, A., & Supeni, R. E. (2025). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Integrative Perspectives of Social and Science Journal*, 2(05 Oktober), 7673–7686.
- Saragih, M. G., Saragih, L., Sugito, S., & Hantono, H. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif di Manajemen dengan Aplikasi SEM-PLS*.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Lienggaard, B. D., Radomir, L. cr mioara, & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, 39(5), 1035–1064.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 587–632). Springer.
- Sawitri, N. N. (2024). The effect of work-life balance, employee engagement and

training on job satisfaction and employee performance. *Greenation International Journal of Tourism and Management*, 2(1), 53–68.

Sendianto, S., & Saragih, B. E. (2023). ANALISIS PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN KOPERASI TELKOMSEL (KISEL) JAKARTA SELATAN. *Equilibrium Point: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 6(1).

Setiabudhi, H., Suwono, S., Setiawan, Y. A., & Karim, S. (2025). *Analisis data kuantitatif dengan SmartPLS 4*.

Setiani, Y., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Indomarco Prismatama Jakarta. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 279–292.

Setyowati, E. D. P., Andanu, O., Riduan, A., & Idsan, R. S. (2025). Analisis Faktor Keputusan Pembelian Roti Menggunakan Metode SEM-PLS (Structrural Equation Modeling-Partial Least Squares) Studi Kasus Toko Garmeleia Cookies. *Jurnal Penelitian UPR*, 5(1), 34–46.

Shalahuddin, M., Rahmania, V., Agustine, G. T., & Oktavianti, S. (2023). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sarana Pembangunan Palembang Jaya Unit Usaha Minyak dan Gas Wilayah Palembang. *Journal of Management, Entrepreneur and Cooperative*, 2(1), 1–11.

Siagian, C. (2025). *PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT TAMTAMA MULIA ABADI*. UNIVERSITAS

QUALITY.

Sijal, M. (2024). Penelitian, hipotesis. *Metode Penelitian Manajemen Dan Bisnis*, 23.

Sinaga, I. S., Hulu, R. A. T., & Silalahi, D. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Work-Life Balance terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Interveningnya: Literature Review: Literatur Review. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 293–301.

Sismar, A., Nasir, N., & Syam, A. W. (2024). ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR INSPEKTORAT PROVINSI SULAWESI SELATAN KOTA MAKASSAR. *REMB: Research Economics Management and Business*, 2(1), 11–20.

Sismar, A., Syam, A. W., & Supardi, E. (2025). ANALISIS PENERAPAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN FAKTOR MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT INDOMARCO PRISMATAMA MAKASSAR. *JURNAL PEMERINTAHAN, POLITIK ANGGARAN DAN ADIMINSTRASI PUBLIK*, 5(1), 258–269.

Solehudin, R. H. (2024). *Pengembangan instrumen penelitian: analisis kebijakan komunitas perkotaan dalam perspektif interseksional*. Kaizen Media Publishing.

Sri Anjarwati, S. E., Ak, M., Andriya Risdwiyanto, S. E., Asep Deni, M. M., Lies Hendrawan, K., SE, M. M., Melati, S. E., Lusono, K. R. T. A., Flora, H. S., &

- Ferdinandus Christian, S. E. (2024). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. CV Rey Media Grafika.
- Subarto, S., & Solihin, D. (2025). The Influence of Work-Life Balance and Employee Engagement on Performance Through Job Satisfaction. *Jurnal Economia*, 21(1), 106–124.
- Sudarmanto, E., Yenni, Y., Rahmawati, I., Hana, K. F., Prasetio, A., Umara, A. F., Susiati, A., Hardono, J., Harizahayu, H., & Harianja, J. K. (2022). *Metode Riset Kuantitatif dan Kualitatif*. yayasan kita menulis.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
- Sugiyono, P. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (D. Sutopo. S. Pd, MT, Ir. Bandung: Alfabeta.
- Sukmawati, S. (2023). Development of quality instruments and data collection techniques. *Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran Guru Sekolah Dasar (JPPGuseda)*, 6(1), 119–124.
- Sukrispiyanto, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Sidoarjo, Indonesia: Indomedia Pustaka*.
- Supardi, E., Mahmud, M., Andriyan, Y., Hamsiah, H., & Sanaba, H. F. (2023). Pengaruh Servant Leadersip terhadap Kinerja Pegawai. *JURNAL*

PEMERINTAHAN, POLITIK ANGGARAN DAN ADIMINSTRASI PUBLIK--COBA, 3(1), 64–72.

Supratikno, S., & Santoso, R. A. (2022). Pengaruh remunerasi dan disiplin terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui komitmen pegawai pada Badan Pengawas Pemilu Jawa Timur. *Jurnal Sosial Ekonomi Dan Humaniora*, 8(4), 530–549.

Supriandi, S. (2022). *Pengaruh Modal Sosial, Kapabilitas Finansial, Orientasi Kewirausahaan Terhadap Daya Saing Bisnis Berkelanjutan Serta Implikasinya Pada Kinerja Umkm Industri Kuliner Di Kota Sukabumi*. Nusa Putra.

Surahman, E., Satrio, A., & Sofyan, H. (2020). Kajian teori dalam penelitian. *Jurnal Kajian Teknologi Pendidikan*, 3(1), 49–58.

Suripto, D. W., Sos, S., Fatimah, S., Hut, S., & Hodi, W. (2025). *KONSEP DASAR METODE PENELITIAN*. PENERBIT KBM INDONESIA.

Susanto, P. C. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT TELKOM Cabang Boyolali. *Journal of Current Research in Business and Economics*, 1(1), 43–55.

Susanto, P. C., Arini, D. U., Yuntina, L., Soehaditama, J. P., & Nuraeni, N. (2024). Konsep Penelitian Kuantitatif: Populasi, Sampel, dan Analisis Data (Sebuah Tinjauan Pustaka). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 3(1), 1–12.

Susanto, S. A., & Azizah, A. H. (2024). Analisis Kesuksesan Penerapan Sistem

- Informasi Tangerang Gemilang Menggunakan Enhanced Information System Success Model. *Prosiding Seminar Nasional Teknik Elektro, Sistem Informasi, Dan Teknik Informatika (SNESTIK)*, 1(1), 331–339.
- Sutanto, E. M., Sigiols, P. J., & Wijaya, E. N. (2024). *WORK-LIFE BALANCE, EMPLOYEE ENGAGEMENT, JOB SATISFACTION, AND INDONESIAN EMPLOYEES PERFORMANCE*. Petra Christian University.
- Suwandi, S., & Suhakim, A. I. (2023). Effect of work-life balance on employee performance mediated by job satisfaction. *JENIUS: Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6(2), 380–388.
- Syafrin, I. (2025). Pengaruh Fasilitas Kerja, Komunikasi Kerja Dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Maek. *Journal of Science Education and Management Business*, 4(2), 391–401.
- Tamimi, M., Soetjipto, B. E., Sopiha, S., & Kurniawan, D. T. (2022). Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan:: A Systematic Literature Review. *Husnayain Business Review*, 2(2), 11–21.
- Tarigan, W. J., & Ambarita, I. M. (2021). Penerapan Manajemen Strategi Dalam Menghadapi Persaingan Pasar (Studi Kasus Pada Telkomsel Cabang Pematangsiantar). *Jurnal Ilmiah AccUsi*, 3(1), 28–39.
- Tegar, N. (2023). *Buku Pintar Manajemen Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mengelola SDM dari Generasi Milenial hingga Generasi Alfa*. Anak Hebat Indonesia.

Telkomsel. (2022). *Laporan Tahunan Telkomsel / Annual Report Telkomsel 2022*.

PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel).

<https://www.telkomsel.com/sites/default/files/2024-09/Annual-Report-Telkomsel-2022--ID.pdf>

Telkomsel. (2024). *Telkomsel Sustainability Report 2024*. PT Telekomunikasi

Selular (Telkomsel).

<https://www.telkomsel.com/sites/default/files/upload/Telkomsel-Sustainability-Report--2024-EN.pdf>:contentReference[oaicite:0]7Bindex=07D

Thakkar, J. J. (2020). Structural equation modelling. *Application for Research and Practice*, 285.

Turangan, S. E., Tatimu, V., & Mukuan, D. D. S. (2022). Pengaruh Worklife Balance dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PLN Gardu Induk Kawangkoan. *Productivity*, 3(4), 343–348.

Victoria, E., & Edalmen, E. (2024). Peran kepuasan kerja sebagai mediasi pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 6(3), 580–589.

Wardhani, B. T., & Hasan, H. (2024). Pengaruh Work Life Balance dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan pada Universitas Swasta di Pekanbaru). *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(2), 1018–1035.

- Wardiani, R. A., & Purwanto, S. (2022). Pengaruh Personal Selling, Persepsi Kemudahan Penggunaan, Persepsi Manfaat terhadap Minat Penggunaan Aplikasi Jenius Bank BTPN. *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)*, 8(2), 81–89.
- Wijonarko, B., Dewi, N. D. U., & Widnyani, I. A. P. S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Learning Organization dan Perilaku Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Politeknik Transportasi Darat Bali. *Jurnal Keperawatan*, 14(2), 387–400.
- Winarno, M. E. (2013). *Metodologi penelitian dalam pendidikan jasmani*. Um press.
- Wiradendi Wolor, C. (2020). The importance of work-life balance on employee performance millennial generation in Indonesia. *Journal of Critical Reviews*.
- Wong, K. P., & Chan, A. H. S. (2021). Exploration of the socioecological determinants of Hong Kong workers-work-life balance: A grounded theory model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20), 10732.
- Wulandari, M., & Hadi, H. K. (2021). Peran job satisfaction Sebagai variabel intervening Antara work life balance Terhadap employee performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 816.
- Yusuf, H., Panjaitan, F. A. B. K., Sumarniwati, P., Hasan, R. R., & Bahar, H. (2024). PENGARUH KOMPENSASI DAN WORKLIFE BALANCE TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Manajemen Dan*

Kewirausahaan, 16(2), 48–57.

Zaki, M., & Saiman, S. (2021). Kajian tentang Perumusan Hipotesis Statistik Dalam Pengujian Hipotesis Penelitian. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(2), 115–118.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Halaman Persetujuan

HALAMAN PERSETUJUAN

PERAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE*:

KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.

TELKOMSEL *BRANCH* SORONG

NAMA : ANNISA ROSIDA SALSABILA K.

NIM : 146120122015

Telah disetujui tim pembimbing

Pada, 27 Oktober 2025

Pembimbing I

Hardiman F. Sanaba, M.M

NIDN.1420129301

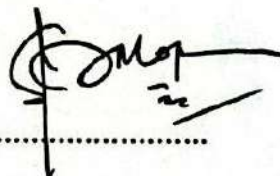


.....

Pembimbing II

Andi Sismar, M.M

NIDN.1429078602



.....

Lampiran 2. Halaman Pengesahan

Lampiran 3. Pernyataan Keaslian

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini menyatakan bahwa dalam skripsi saya yang berjudul “Peran *Work-Life Balance* Sebagai *Intervening Variable*: Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Telkomsel *Branch* Sorong” merupakan hasil penelitian saya sendiri, tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjana di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini disebutkan dalam daftar pustaka.

Sorong, 11 Desember 2025

Yang membuat pernyataan



Annisa Rosida Salsabila K.

NIM. 146120122015

Lampiran 4. Surat Izin Penelitian



UNIVERSITAS PENDIDIKAN MUHAMMADIYAH SORONG FAKULTAS EKONOMI BISNIS DAN HUMANIORA

Nomor : 453/1.3.AU/FEBIRA/D/2025
Perihal : **Surat Permohonan Izin**

Kepada Yth.

Pimpinan PT. Telkomsel Branch Sorong

Di-

Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan pelaksanaan tugas akhir mahasiswa – Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora (FEBIRA) Universitas Pendidikan Muhammadiyah (UNIMUDA) Sorong Tahun Akademik 2025/2026, yang mana mahasiswa akan melakukan observasi dan pengambilan data Karyawan.


Oleh karena itu kami mohon bantuan Bapak/Ibu berkenan memberikan izin kepada mahasiswa/i kami dibawah ini:

Nama	: Annisa Rosida Salsabila K.
NIM	: 146120122015
Semester	: VII (Tujuh)
Program Studi	: Manajemen
	Peran <i>Work-Life Balance</i> Sebagai Intervening Variable:
Judul Penelitian	: Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Telkomsel Branch Sorong
No. Hp	: 0857-8490-4704

Untuk melaksanakan kegiatan pengambilan data tersebut di PT. Telkomsel Branch Sorong yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian surat permohonan izin ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Sorong, 15 Desember 2025

Dekan

Faud Ardiansyah, S.Psi., M.Si.
NIDN.1419099401

Lampiran 5. Surat Undangan Observasi



PENELITIAN SKRIPSI
PERAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE*:
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.
TELKOMSEL *BRANCH* SORONG

Hal : Undangan Pengambilan Data Observasi Langsung

Kepada Yth :
Bapak/Ibu Responden
(Karyawan/Karyawati PT. Telkomsel *Branch* Sorong)
 Di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.
 Semangat Pagi dan Salam Sejahtera Untuk Kita Semua,


Sehubungan dengan pelaksanaan penelitian skripsi pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora, Universitas Pendidikan Muhammadiyah (UNIMUDA) Sorong, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Annisa Rosida Salsabila Kumoro
NIM : 146120122015
Program Studi : Manajemen
No. Telp : 0851-9404-4252
Status : Peneliti
Judul Penelitian : Peran Work-life balance Sebagai *Intervening Variable*:
 Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Telkomsel *Branch* Sorong

Dengan ini, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu sebagai salah satu dari 3 responden terpilih untuk meluangkan waktu mengikuti proses pengambilan data observasi yang akan saya lakukan. Data yang diperoleh akan digunakan semata-mata untuk kepentingan akademik dalam penyusunan skripsi. Waktu dan tempat pelaksanaan observasi akan disesuaikan dengan ketersediaan Bapak/Ibu agar proses dapat berjalan dengan nyaman dan efektif.

Demikian undangan ini saya sampaikan, atas perhatiannya saya ucapkan terima kasih.
 Wassalamu'alaikum Wr Wb.

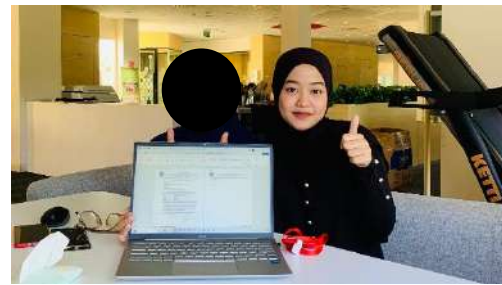
Sorong, 6 November 2025
 Hormat Saya,
 Peneliti


Annisa Rosida Salsabila K.
 NIM. 146120122015

Lampiran 6. Dokumentasi Penelitian



Dokumentasi Penelitian



Dokumentasi Penelitian



Dokumentasi Penelitian

Lampiran 7. Kuesioner Penelitian



PENELITIAN SKRIPSI
PERAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE*:
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.
TELKOMSEL *BRANCH* SORONG

Hal : Pengambilan Data Kuesioner

Kepada Yth :
Bapak/Ibu Responden
 (Karyawan/Karyawati PT. Telkomsel *Branch* Sorong)
 Di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.
 Semangat Pagi dan Salam Sejahtera Untuk Kita Semua,

Dalam rangka menyelesaikan tugas skripsi pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora, Universitas Pendidikan Muhammadiyah (UNIMUDA) Sorong. Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Annisa Rosida Salsabila Kumoro
NIM : 146120122015
Program Studi : Manajemen
No. Telp : 0851-9404-4252
Status : Peneliti
Judul Penelitian : Peran *Work-Life Balance* Sebagai *Intervening Variable*:
Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Telkomsel *Branch* Sorong

Dengan ini, sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi, Saya memohon bantuan Bapak dan Ibu Karyawan PT. Telkomsel *Branch* Sorong agar berkenan memberikan jawaban atas pernyataan kuesioner yang telah saya siapkan dilembar berikutnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y), baik secara langsung maupun melalui *work-life balance* (Z) sebagai *intervening variable*.

Demikian atas perhatiannya saya ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr Wb.

Sorong, 10 November 2025
 Hormat Saya,
 Peneliti

Annisa Rosida Salsabila K.
 NIM. 146120122015



PENELITIAN SKRIPSI
PERAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE*:
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.
TELKOMSEL *BRANCH* SORONG

KUESIONER

Panduan pengisian kuesioner :

- 1) Bapak/Ibu silahkan untuk membaca panduan ini hingga selesai.
- 2) Pengisian kuesioner dapat dilakukan melalui online dengan mengakses pada situs laman <https://bit.ly/kuesionerpenelitianTelkomselBranchSorong>
- 3) Berilah tanda [√] untuk kolom Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan, dan Masa Kerja sesuai dengan pribadi diri anda.
- 4) Berilah tanda [√] untuk setiap pernyataan ini sesuai dengan kenyataan dalam kolom yang tersedia.
- 5) Setiap pernyataan diwakili oleh penilain persepsi anda yang diterangkan :
1 = Sangat Tidak Setuju [STS]
2 = Tidak Setuju [TS]
3 = Setuju [S]
4 = Sangat Setuju [SS]
- 6) Mohon Anda hanya memberikan satu tanda [√] pada setiap kolom pernyataan.
- 7) Setiap jawaban Anda sangat penting untuk penelitian ini dan juga berkontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan.
- 8) Terima Kasih



PENELITIAN SKRIPSI
PERAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE*:
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.
TELKOMSEL *BRANCH* SORONG

Jenis Kelamin :		Usia Anda Saat Ini :		Pendidikan :		Masa Kerja :			
Laki-Laki []		[] 17-24 Tahun		[] SMA/Sederajat		[] 0 < 1 Tahun			
Perempuan []		[] 25-34 Tahun		[] Diploma		[] 1 - 5 Tahun			
		[] 35-49 Tahun		[] Sarjana (S1)		[] > 5 Tahun			
		[] 50-64 Tahun		[] Magister (S2)					
		[] > 65 Tahun		[] Lainnya.....					
No	Variabel Kepuasan Kerja (X)			Alternatif Jawaban					
	Indikator	Sub-Indikator	Item Pernyataan	1 STS	2 TS	3 S	4 SS		
1	Kecintaan terhadap Pekerjaan	Kenyamanan Pekerjaan	Selalu merasa senang dan menikmati pekerjaan setiap hari						
2			Pekerjaan yang dijalankan sesuai dengan minat serta kemampuan pribadi						
3		Keterikatan Emosional	Memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan						
4			Merasa termotivasi untuk terus bekerja di perusahaan ini						
5	Etos Kerja Positif	Tanggung Jawab	Selalu melaksanakan pekerjaan dengan jujur dan penuh tanggung jawab						
6			Senantiasa bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan setiap tupoksi						
7		Motivasi Berkembang	Selalu berupaya memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan						
8	Disiplin Kerja	Ketepatan Waktu	Selalu hadir tepat waktu sesuai jadwal kerja yang ditetapkan						
9			Menyelesaikan pekerjaan atau target sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan						
10		Kepatuhan Aturan	Mematuhi seluruh aturan dan tata tertib yang berlaku di perusahaan						
11		Konsistensi	Selalu konsisten dalam bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan						
12	Prestasi Kerja	Pencapaian Target	Dapat mencapai target kerja yang telah ditentukan						
13		Pengakuan Kinerja	Kinerja yang dilakukan diakui oleh atasan						
14			Rekan kerja memberikan penghargaan terhadap kontribusi yang diberikan						



PENELITIAN SKRIPSI
PERAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE*:
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.
TELKOMSEL *BRANCH* SORONG

No	Variabel <i>Work-Life Balance</i> (Z)			Alternatif Jawaban			
	Indikator	Sub-Indikator	Item Pernyataan	1 STS	2 TS	3 S	4 SS
1	Keseimbangan Waktu	Pembagian Waktu	Dapat membagi waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi				
2			Tetap memiliki waktu istirahat yang cukup meskipun beban pekerjaan padat				
3		Peran Ganda	Dapat diandalkan dalam menjalankan mobilisasi peran ganda kerja				
4	Keseimbangan Keterlibatan	Aktivitas Pribadi	Berpartisipasi aktif dalam kegiatan keluarga maupun sosial di luar pekerjaan				
5			Dapat menjalankan aktivitas pribadi tanpa terganggu oleh urusan pekerjaan				
6		Keterlibatan Kerja	Tetap antusias dalam menjalankan peran di pekerjaan maupun kehidupan pribadi				
7	Keseimbangan Kepuasan	Kepuasan Kerja dan Pribadi	Merasa puas atas kontribusi yang diberikan dalam pekerjaan				
8			Merasa puas atas kontribusi yang diberikan dalam kehidupan pribadi				
9		Dampak Timbal Balik	Pekerjaan memberikan dampak nyata terhadap kehidupan pribadi				



PENELITIAN SKRIPSI
PERAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE*:
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.
TELKOMSEL *BRANCH* SORONG

No	Variabel Kinerja Karyawan (Y)			Alternatif Jawaban			
	Indikator	Sub-Indikator	Item Pernyataan	1	2	3	4
				STS	TS	S	SS
1	Kualitas	Ketelitian dan Standar	Menghasilkan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan				
2			Menunjukkan ketelitian, akurasi dan kesesuaian dalam bekerja				
3	Kuantitas	Volume Kerja	Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan				
4			Menghasilkan jumlah output kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan				
5	Ketepatan Waktu	Disiplin <i>Deadline</i>	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan tenggat yang telah ditetapkan				
6	Efektivitas Biaya	Efisiensi	Menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien dan bertanggung jawab				
7			Berupaya meminimalkan pemborosan dalam pelaksanaan pekerjaan				
8	Hubungan Kerja	Kerjasama dan Komunikasi	Menjalin hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja				
9			Dapat bekerja sama dengan tim untuk mencapai tujuan dan hasil yang diharapkan				

Lampiran 8. Hasil Observasi



PENELITIAN SKRIPSI
PERAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE*:
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.
TELKOMSEL *BRANCHI* SORONG

Jenis Kelamin :		Usia Anda Saat Ini :		Pendidikan :		Masa Kerja :	
Laki-Laki [<input checked="" type="checkbox"/>] Perempuan [<input type="checkbox"/>]		[<input type="checkbox"/>] 17-24 Tahun [<input checked="" type="checkbox"/>] 25-34 Tahun [<input type="checkbox"/>] 35-49 Tahun [<input type="checkbox"/>] 50-64 Tahun [<input type="checkbox"/>] > 65 Tahun		[<input type="checkbox"/>] SMA/Sederajat [<input type="checkbox"/>] Diploma [<input checked="" type="checkbox"/>] Sarjana (S1) [<input type="checkbox"/>] Magister (S2) [<input type="checkbox"/>] Lainnya.....		[<input type="checkbox"/>] 0 < 1 Tahun [<input checked="" type="checkbox"/>] 1 - 5 Tahun [<input type="checkbox"/>] > 5 Tahun	
No	Variabel Kepuasan Kerja (X)			Alternatif Jawaban			
	Indikator	Sub-Indikator	Item Pernyataan	1 STS	2 TS	3 S	4 SS
1	Kecintaan terhadap Pekerjaan	Kenyamanan Pekerjaan	Selalu merasa senang dan menikmati pekerjaan setiap hari				√
2			Pekerjaan yang dijalankan sesuai dengan minat serta kemampuan pribadi				√
3		Keterikatan Emosional	Memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan				√
4			Merasa termotivasi untuk terus bekerja di perusahaan ini				√
5	Etos Kerja Positif	Tanggung Jawab	Selalu melaksanakan pekerjaan dengan jujur dan penuh tanggung jawab				√
6			Senantiasa bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan setiap tupoksi				√
7		Motivasi Berkembang	Selalu berupaya memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan				√
8	Disiplin Kerja	Ketepatan Waktu	Selalu hadir tepat waktu sesuai jadwal kerja yang ditetapkan				√
9			Menyelesaikan pekerjaan atau target sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan				√
10		Kepatuhan Aturan	Mematuhi seluruh aturan dan tata tertib yang berlaku di perusahaan				√
11		Konsistensi	Selalu konsisten dalam bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan				√
12	Prestasi Kerja	Pencapaian Target	Dapat mencapai target kerja yang telah ditentukan			√	
13		Pengakuan Kinerja	Kinerja yang dilakukan diakui oleh atasan				√
14			Rekan kerja memberikan penghargaan terhadap kontribusi yang diberikan				√



PENELITIAN SKRIPSI
PERAN WORK-LIFE BALANCE SEBAGAI INTERVENING VARIABLE:
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.
TELKOMSEL BRANCH SORONG

No	Variabel Work-life balance (Z)			Alternatif Jawaban			
	Indikator	Sub-Indikator	Item Pernyataan	1	2	3	4
				STS	TS	S	SS
1	Keseimbangan Waktu	Pembagian Waktu	Dapat membagi waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi				√
2			Tetap memiliki waktu istirahat yang cukup meskipun beban pekerjaan padat				√
3		Peran Ganda	Dapat diandalkan dalam menjalankan mobilisasi peran ganda kerja				√
4	Keseimbangan Keterlibatan	Aktivitas Pribadi	Berpartisipasi aktif dalam kegiatan keluarga maupun sosial di luar pekerjaan				√
5			Dapat menjalankan aktivitas pribadi tanpa terganggu oleh urusan pekerjaan				√
6		Keterlibatan Kerja	Tetap antusias dalam menjalankan peran di pekerjaan maupun kehidupan pribadi				√
7	Keseimbangan Kepuasan	Kepuasan Kerja dan Pribadi	Merasa puas atas kontribusi yang diberikan dalam pekerjaan				√
8			Merasa puas atas kontribusi yang diberikan dalam kehidupan pribadi				√
9		Dampak Timbal Balik	Pekerjaan memberikan dampak nyata terhadap kehidupan pribadi				√



PENELITIAN SKRIPSI
PERAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE*:
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.
TELKOMSEL *BRANCH* SORONG

No	Variabel Kinerja Karyawan (Y)			Alternatif Jawaban			
	Indikator	Sub-Indikator	Item Pernyataan	1	2	3	4
				STS	TS	S	SS
1	Kualitas	Ketelitian dan Standar	Menghasilkan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan				√
2			Menunjukkan ketelitian, akurasi dan kesesuaian dalam bekerja				√
3	Kuantitas	Volume Kerja	Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan				√
4			Menghasilkan jumlah output kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan				√
5	Ketepatan Waktu	Disiplin <i>Deadline</i>	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan tenggat yang telah ditetapkan				√
6	Efektivitas Biaya	Efisiensi	Menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien dan bertanggung jawab				√
7			Berupaya meminimalkan pemborosan dalam pelaksanaan pekerjaan				√
8	Hubungan Kerja	Kerjasama dan Komunikasi	Menjalin hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja				√
9			Dapat bekerja sama dengan tim untuk mencapai tujuan dan hasil yang diharapkan				√



PENELITIAN SKRIPSI
PERAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE*:
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.
TELKOMSEL *BRANCH* SORONG

Hasil Observasi :

1. Variabel Kepuasan Kerja (X)

Observasi menunjukkan bahwa responden memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Responden merasa senang dan nyaman dengan pekerjaannya, karena sesuai dengan minat dan kemampuannya. Tidak hanya itu, responden juga memiliki keterikatan emosional yang kuat dan termotivasi untuk terus bekerja di perusahaan. Etos kerjanya positif, ditandai dengan tanggung jawab, kesungguhan, serta kedisiplinan dalam hadir tepat waktu dan mematuhi aturan perusahaan. Namun, dalam hal ini responden memiliki kendala yang dapat memperlambat pencapaian target, dikarenakan setiap target yang dilaporkan selalu memiliki *feedback* perbaikan yang harus diperbaiki dari atasan *branch* sebelum yang akhirnya tersampaikan keseluruhan ke regional, tetapi dengan kondisi hal tersebut responden masih mampu mencapai dan menyelesaikan target kerja yang maksimal, dan mendapatkan pengakuan dari atasan maupun rekan kerja. Hal ini menggambarkan bahwa responden puas dan memiliki komitmen kuat terhadap pekerjaannya.

2. Variabel *Work-life balance* (Z)

Responden menunjukkan keseimbangan kehidupan kerja yang baik, dan dapat membagi waktu dengan seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetap memiliki waktu istirahat yang cukup, walaupun dengan kondisi target yang harus dikerjakan melalui kegiatan event yang dilaksanakan di *branch* membuatnya memiliki jam istirahat di malam hari yang terbatas. Namun, diluar dari itu, responden masih memiliki *feedback* dari hasil kegiatan yang mengganggu jam waktu tidurnya, dimana dari atasan diperbolehkan untuk memasuki kantor maksimal 2jam dari jam masuk kantor, dan tetap melaksanakan 9jam kerja, tentunya hal ini dapat dilihat bahwasannya responden mampu menjalankan peran ganda dengan efektif. Responden masih aktif dalam kegiatan pribadi, keluarga maupun sosial, serta dapat melakukan aktivitas pribadi tanpa terganggu oleh urusan pekerjaan. Selain itu, ia merasa puas dengan kontribusinya dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi, dan merasakan dampak positif pekerjaan terhadap kehidupannya.

3. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja responden tergolong sangat baik, ia mampu menghasilkan pekerjaan sesuai standar bahkan melebihi dan mendapat apresiasi yang besar dari *branch* maupun regional. Responden juga dapat bekerja dengan teliti dan akurat, serta menyelesaikan tugas sesuai target dan tepat waktu. Responden menggunakan sumber daya secara efisien dan berusaha meminimalkan pemborosan. Dalam hubungan kerja, responden mampu menjalin komunikasi dan kerja sama yang baik dengan rekan kerja maupun dari atasan. Secara keseluruhan, kinerja responden memenuhi harapan perusahaan.



PENELITIAN SKRIPSI
PERAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE*:
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.
TELKOMSEL *BRANCHI* SORONG

Jenis Kelamin :		Usia Anda Saat Ini :		Pendidikan :		Masa Kerja :	
Laki-Laki [] Perempuan [✓]		[] 17-24 Tahun [✓] 25-34 Tahun [] 35-49 Tahun [] 50-64 Tahun [] > 65 Tahun		[] SMA/Sederajat [] Diploma [✓] Sarjana (S1) [] Magister (S2) [] Lainnya.....		[] 0 < 1 Tahun [] 1 - 5 Tahun [✓] > 5 Tahun	
No	Varabel Kepuasan Kerja (X)			Alternatif Jawaban			
	Indikator	Sub-Indikator	Item Pernyataan	1 STS	2 TS	3 S	4 SS
1	Kecintaan terhadap Pekerjaan	Kenyamanan Pekerjaan	Selalu merasa senang dan menikmati pekerjaan setiap hari				✓
2			Pekerjaan yang dijalankan sesuai dengan minat serta kemampuan pribadi			✓	
3		Keterikatan Emosional	Memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan			✓	
4			Merasa termotivasi untuk terus bekerja di perusahaan ini			✓	
5	Etos Kerja Positif	Tanggung Jawab	Selalu melaksanakan pekerjaan dengan jujur dan penuh tanggung jawab				✓
6			Senantiasa bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan setiap tupoksi				✓
7		Motivasi Berkembang	Selalu berupaya memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan				✓
8	Disiplin Kerja	Ketepatan Waktu	Selalu hadir tepat waktu sesuai jadwal kerja yang ditetapkan				
9			Menyelesaikan pekerjaan atau target sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan			✓	
10		Kepatuhan Aturan	Mematuhi seluruh aturan dan tata tertib yang berlaku di perusahaan				✓
11		Konsistensi	Selalu konsisten dalam bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan				✓
12	Prestasi Kerja	Pencapaian Target	Dapat mencapai target kerja yang telah ditentukan				✓
13		Pengakuan Kinerja	Kinerja yang dilakukan diakui oleh atasan				✓
14			Rekan kerja memberikan penghargaan terhadap kontribusi yang diberikan				✓



PENELITIAN SKRIPSI
PERAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE*:
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.
TELKOMSEL *BRANCH SORONG*

No	Variabel <i>Work-Life Balance (Z)</i>			Alternatif Jawaban			
	Indikator	Sub-Indikator	Item Pernyataan	1 STS	2 TS	3 S	4 SS
1	Keseimbangan Waktu	Pemagian Waktu	Dapat membagi waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi				√
2			Tetap memiliki waktu istirahat yang cukup meskipun beban pekerjaan padat			√	
3		Peran Ganda	Dapat diandalkan dalam menjalankan mobilisasi peran ganda kerja		√		
4	Keseimbangan Keterlibatan	Aktivitas Pribadi	Berpartisipasi aktif dalam kegiatan keluarga maupun sosial di luar pekerjaan				√
5			Dapat menjalankan aktivitas pribadi tanpa terganggu oleh urusan pekerjaan				√
6		Keterlibatan Kerja	Tetap antusias dalam menjalankan peran di pekerjaan maupun kehidupan pribadi				√
7	Keseimbangan Kepuasan	Kepuasan Kerja dan Pribadi	Merasa puas atas kontribusi yang diberikan dalam pekerjaan		√		
8			Merasa puas atas kontribusi yang diberikan dalam kehidupan pribadi		√		
9		Dampak Timbal Balik	Pekerjaan memberikan dampak nyata terhadap kehidupan pribadi			√	



PENELITIAN SKRIPSI
PERAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE*:
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.
TELKOMSEL *BRANCH* SORONG

No	Variabel Kinerja Karyawan (Y)			Alternatif Jawaban			
	Indikator	Sub-Indikator	Item Pernyataan	1	2	3	4
				STS	TS	S	SS
1	Kualitas	Ketelitian dan Standar	Menghasilkan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan				√
2			Menunjukkan ketelitian, akurasi dan kesesuaian dalam bekerja			√	
3	Kuantitas	Volume Kerja	Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan			√	
4			Menghasilkan jumlah output kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan				√
5	Ketepatan Waktu	Disiplin <i>Deadline</i>	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan tenggat yang telah ditetapkan				√
6	Efektivitas Biaya	Efisiensi	Menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien dan bertanggung jawab			√	
7			Berupaya meminimalkan pemborosan dalam pelaksanaan pekerjaan		√		
8	Hubungan Kerja	Kerjasama dan Komunikasi	Menjalin hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja				√
9			Dapat bekerja sama dengan tim untuk mencapai tujuan dan hasil yang diharapkan				√



PENELITIAN SKRIPSI
PERAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE*:
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.
TELKOMSEL BRANCH SORONG

Hasil Observasi :

1. Variabel Kepuasan Kerja (X)

Responden 2 menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Responden merasa senang dan menikmati pekerjaan setiap hari, serta menilai pekerjaannya sesuai dengan minat dan kemampuannya. Responden memiliki keterikatan emosional yang kuat dan tetap termotivasi untuk melanjutkan pekerjaan di perusahaan. Dari segi etos kerja, ia menunjukkan tanggung jawab, kesungguhan dalam menyelesaikan tugas, serta selalu berupaya memberikan kontribusi terbaik. Namun, dari etos kerja yang tinggi, responden masih merasa kurang puas dengan kontribusi yang diberikan dari perusahaan, seperti insentif dengan jumlah yang tetap dari tahun ke tahun. Tetapi hal ini tidak membuat responden mengurangi disiplin kerja, dimana responden juga terlihat baik melalui kebiasaan hadir tepat waktu serta kepatuhan terhadap aturan perusahaan. Selain itu, responden mampu mencapai target kerja, dan kinerjanya diakui oleh atasan maupun rekan kerja. Secara keseluruhan, kepuasan kerja responden berada pada kategori sangat baik.

2. Variabel *Work-Life Balance* (Z)

Responden memiliki *Work-Life Balance* yang stabil. Responden mampu membagi waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta tetap memperoleh waktu istirahat yang cukup meskipun beban kerja padat. Responden dapat menjalankan peran ganda dengan baik dan tetap aktif dalam kegiatan keluarga serta sosial. Selain itu, ia dapat menjalankan aktivitas pribadi tanpa gangguan pekerjaan dan tetap antusias terhadap peran di pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Dari sisi kepuasan, responden merasa puas dengan kontribusinya dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta merasakan dampak positif pekerjaan terhadap kehidupan sehari-hari.

3. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja responden terlihat sangat baik berdasarkan observasi. Responden menghasilkan pekerjaan sesuai standar perusahaan dengan tingkat ketelitian yang baik. Target kerja dapat diselesaikan tepat waktu, dan jumlah *output* yang dihasilkan sesuai harapan perusahaan. Responden juga menggunakan sumber daya secara efisien dan berusaha meminimalkan pemborosan. Dalam hubungan kerja, ia mampu menjalin komunikasi yang baik dengan rekan kerja serta dapat bekerja sama dalam tim untuk mencapai tujuan bersama. Kinerja keseluruhannya mencerminkan profesionalitas dan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.



PENELITIAN SKRIPSI
PERAN WORK-LIFE BALANCE SEBAGAI INTERVENING VARIABLE:
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.
TELKOMSEL BRANCHI SORONG

Jenis Kelamin :		Usia Anda Saat Ini :		Pendidikan :		Masa Kerja :			
Laki-Laki [] Perempuan [✓]		[] 17-24 Tahun [] 25-34 Tahun [✓] 35-49 Tahun [] 50-64 Tahun [] > 65 Tahun		[✓] SMA/Sederajat [] Diploma [] Sarjana (S1) [] Magister (S2) [] Lainnya.....		[] 0 < 1 Tahun [] 1 - 5 Tahun [✓] > 5 Tahun			
No	Variabel Kepuasan Kerja (X)			Alternatif Jawaban					
	Indikator	Sub-Indikator	Item Pernyataan	1 STS	2 TS	3 S	4 SS		
1	Kecintaan terhadap Pekerjaan	Kenyamanan Pekerjaan	Selalu merasa senang dan menikmati pekerjaan setiap hari				✓		
2			Pekerjaan yang dijalankan sesuai dengan minat serta kemampuan pribadi			✓			
3		Keterikatan Emosional	Memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan			✓			
4			Merasa termotivasi untuk terus bekerja di perusahaan ini			✓			
5	Etos Kerja Positif	Tanggung Jawab	Selalu melaksanakan pekerjaan dengan jujur dan penuh tanggung jawab				✓		
6			Senantiasa bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan setiap tupoksi			✓			
7		Motivasi Berkembang	Selalu berupaya memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan			✓			
8	Disiplin Kerja	Ketepatan Waktu	Selalu hadir tepat waktu sesuai jadwal kerja yang ditetapkan				✓		
9			Menyelesaikan pekerjaan atau target sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan						
10		Kepatuhan Aturan	Mematuhi seluruh aturan dan tata tertib yang berlaku di perusahaan			✓			
11		Konsistensi	Selalu konsisten dalam bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan			✓			
12	Prestasi Kerja	Pencapaian Target	Dapat mencapai target kerja yang telah ditentukan			✓			
13		Pengakuan Kinerja	Kinerja yang dilakukan diakui oleh atasan			✓			
14			Rekan kerja memberikan penghargaan terhadap kontribusi yang diberikan			✓			



PENELITIAN SKRIPSI
PERAN *WOLF-LIFE BALANCE* SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE*:
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.
TELKOMSEL *BRANCH* SORONG

No	Variabel <i>Work-Life Balance</i> (Z)			Alternatif Jawaban			
	Indikator	Sub-Indikator	Item Pernyataan	1	2	3	4
				STS	TS	S	SS
1	Keseimbangan Waktu	Pemagian Waktu	Dapat membagi waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi				√
2			Tetap memiliki waktu istirahat yang cukup meskipun beban pekerjaan padat				√
3		Peran Ganda	Dapat diandalkan dalam menjalankan mobilisasi peran ganda kerja			√	
4	Keseimbangan Keterlibatan	Aktivitas Pribadi	Berpartisipasi aktif dalam kegiatan keluarga maupun sosial di luar pekerjaan				√
5			Dapat menjalankan aktivitas pribadi tanpa terganggu oleh urusan pekerjaan			√	
6		Keterlibatan Kerja	Tetap antusias dalam menjalankan peran di pekerjaan maupun kehidupan pribadi				√
7	Keseimbangan Kepuasan	Kepuasan Kerja dan Pribadi	Merasa puas atas kontribusi yang diberikan dalam pekerjaan				√
8			Merasa puas atas kontribusi yang diberikan dalam kehidupan pribadi			√	
9		Dampak Timbal Balik	Pekerjaan memberikan dampak nyata terhadap kehidupan pribadi			√	



PENELITIAN SKRIPSI
PERAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE*:
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.
TELKOMSEL *BRANCH* SORONG

No	Variabel Kinerja Karyawan (Y)			Alternatif Jawaban			
	Indikator	Sub-Indikator	Item Pernyataan	1	2	3	4
				STS	TS	S	SS
1	Kualitas	Ketelitian dan Standar	Menghasilkan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan			√	
2			Menunjukkan ketelitian, akurasi dan kesesuaian dalam bekerja				√
3	Kuantitas	Volume Kerja	Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan				√
4			Menghasilkan jumlah output kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan				√
5	Ketepatan Waktu	Disiplin <i>Deadline</i>	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan tenggat yang telah ditetapkan				√
6	Efektivitas Biaya	Efisiensi	Menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien dan bertanggung jawab				√
7			Berupaya meminimalkan pemborosan dalam pelaksanaan pekerjaan			√	
8	Hubungan Kerja	Kerjasama dan Komunikasi	Menjalin hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja				√
9			Dapat bekerja sama dengan tim untuk mencapai tujuan dan hasil yang diharapkan				√



PENELITIAN SKRIPSI
PERAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE*:
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.
TELKOMSEL *BRANCH* SORONG

Hasil Observasi :

1. Variabel Kepuasan Kerja (*X*)

Berdasarkan hasil observasi, Responden 3 menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Responden selalu merasa senang dan menikmati pekerjaan setiap hari, serta menilai pekerjaan yang dijalani sudah sesuai dengan minat dan kemampuan pribadi. Dari sisi keterikatan emosional, responden merasa memiliki hubungan emosional yang kuat dengan pekerjaannya dan tetap termotivasi untuk melanjutkan karier di PT Telkomsel *Branch* Sorong, Namun salah satu alasan untuk terus bertahan yakni umur yang telah memasuki angka kepala 3 dan dapat dikatakan susah untuk mencari lowongan pekerjaan kembali. Diluar dari itu, etos kerja responden terlihat sangat baik. Ia selalu menjalankan tugas dengan jujur dan penuh tanggung jawab, serta bersungguh-sungguh menyelesaikan setiap tupoksi. Responden konsisten memberikan kontribusi terbaik dan mematuhi seluruh aturan perusahaan. Disiplin kerja juga tampak melalui kebiasaan hadir tepat waktu dan bekerja sesuai standar yang ditetapkan. Dari sisi pencapaian, responden mampu memenuhi target kerja dan merasa bahwa kinerjanya mendapat pengakuan dari atasan maupun rekan kerja, tanpa adanya perbedaan setiap posisinya. Secara keseluruhan, kondisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja responden berada pada kategori sangat baik dan stabil, ditandai dengan aspek motivasi, keterlibatan emosional, disiplin, serta pencapaian kerja yang konsisten.

2. Variabel *Work-Life Balance* (*Z*)

Responden memiliki *work-life balance* yang stabil dan positif. Hal ini terlihat dari kemampuannya dalam membagi waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Meskipun beban kerja padat dan melelahkan, responden tetap memiliki waktu istirahat yang cukup dan mampu menjalankan peran ganda dengan baik. Responden juga aktif dalam kegiatan keluarga dan sosial, serta dapat menjalankan aktivitas pribadi tanpa terganggu oleh tuntutan pekerjaan. Ia tetap antusias dalam menjalankan peran baik di pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Dari sisi kepuasan, responden merasa puas dengan kontribusi yang diberikan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi. Responden juga merasakan adanya dampak positif pekerjaan terhadap kehidupan sehari-hari. Keseluruhan observasi menunjukkan bahwa keseimbangan hidup responden berada dalam kondisi sangat baik dan terkendali.

3. Variabel Kinerja Karyawan (*Y*)

Kinerja responden tergolong sangat baik, yang ditunjukkan melalui pemenuhan standar kualitas dan kuantitas pekerjaan. Responden mampu menghasilkan pekerjaan yang sesuai standar perusahaan, dengan ketelitian, akurasi, dan kesesuaian yang tinggi. Dari aspek kuantitas, responden dapat menyelesaikan target pekerjaan yang ditentukan dan menghasilkan *output* sesuai harapan perusahaan. Pada indikator ketepatan waktu, responden mampu menyelesaikan tugas sesuai tenggat yang ditetapkan. Dalam aspek efisiensi, responden dinilai mampu menggunakan sumber daya secara efektif serta berupaya meminimalkan pemborosan. Terkait hubungan kerja, responden dapat menjalin komunikasi yang baik dan mampu bekerja sama dengan tim dalam mencapai tujuan bersama. Secara keseluruhan, kinerja responden mencerminkan profesionalitas, kedisiplinan, serta kontribusi optimal terhadap perusahaan.

Lampiran 9. Tabulasi Data Kuesioner Variabel X (Kepuasan Kinerja)

Responden	Kepuasan Kinerja														Jmlh
	Kecintaan terhadap Pekerjaan				Etos Kerja Positif			Disiplin Kerja				Prestasi Kerja			
	X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X.7	X.8	X.9	X.10	X.11	X.12	X.13	X.14	
R.1	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	49
R.2	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	49
R.3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	52
R.4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	49
R.5	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	48
R.6	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	50
R.7	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	50
R.8	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	52
R.9	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	55
R.10	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	51
R.11	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	48
R.12	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	21
R.13	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	21
R.14	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	49
R.15	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	35
R.16	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	49
R.17	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	36
R.18	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	22
R.19	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	50
R.20	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	51
R.21	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	33
R.22	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	52
R.23	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	34
R.24	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	21
R.25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
R.26	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	51
R.27	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	47
R.28	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	45
R.29	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	33
R.30	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	52
R.31	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	23
R.32	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	49
R.33	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	50
R.34	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	52
R.35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
R.36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
R.37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
R.38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
R.39	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	54
R.40	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	52
R.41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
R.42	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	52
R.43	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
R.44	3	3	3	3	3	4	4	2	3	4	3	3	4	3	45
R.45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
R.46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
R.47	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	50
R.48	4	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53
R.49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
R.50	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	51
R.51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
R.52	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	55
R.53	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	46
R.54	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	49

R.55	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	33
R.56	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	35
R.57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	54
R.58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	55
R.59	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	49
R.60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	52
R.61	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	37
R.62	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	37
R.63	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	49

Lampiran 10. Tabulasi Data Kuesioner Variabel Z (*Work-Life Balance*)

Responden	<i>Work-Life Balance</i>									Jmlh
	Keseimbangan Waktu			Keseimbangan Keterlibatan			Keseimbangan Kepuasan			
	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	
R.1	4	3	4	4	4	4	3	3	4	33
R.2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	32
R.3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	31
R.4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	32
R.5	3	3	4	4	4	4	3	4	3	32
R.6	4	3	4	4	3	4	3	3	3	31
R.7	3	3	3	4	3	3	4	4	4	31
R.8	4	4	3	3	4	3	3	4	3	31
R.9	3	3	4	4	3	3	4	3	4	31
R.10	3	3	3	3	4	4	4	4	3	31
R.11	3	4	3	3	3	3	3	4	3	29
R.12	2	1	2	1	2	2	1	2	1	15
R.13	2	1	2	2	1	2	2	1	1	14
R.14	3	3	3	4	4	3	3	4	3	31
R.15	2	3	2	2	2	2	3	3	2	21
R.16	4	4	3	3	3	4	3	4	3	31
R.17	2	3	3	2	3	2	3	2	2	21
R.18	1	2	1	2	1	2	1	1	3	14
R.19	4	4	4	4	3	4	3	3	3	33
R.20	3	3	4	3	4	4	3	3	3	30
R.21	3	2	2	2	2	3	3	3	2	22
R.22	2	1	2	1	1	1	1	1	2	12
R.23	2	2	2	3	3	2	3	2	2	20
R.24	4	3	4	3	4	4	4	4	4	34
R.25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R.26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R.27	4	3	3	3	4	3	4	3	4	31
R.28	3	3	3	4	3	3	3	4	3	29
R.29	3	2	3	3	3	2	2	3	2	23
R.30	3	3	4	4	4	4	4	4	4	34
R.31	1	2	1	1	2	1	2	2	1	13
R.32	4	3	3	4	4	3	3	4	4	34
R.33	4	3	4	4	3	4	4	4	3	33
R.34	4	4	4	4	3	4	3	3	3	33
R.35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R.36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R.37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R.38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R.39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R.40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
R.41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R.42	3	2	3	2	2	3	3	3	4	27
R.43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
R.44	3	3	4	4	2	3	3	3	3	28
R.45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R.46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R.47	3	4	4	4	3	3	4	3	3	31
R.48	4	3	4	3	3	3	3	3	3	29
R.49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R.50	3	3	4	4	3	4	3	4	4	33
R.51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R.52	3	3	4	3	2	3	4	4	4	31
R.53	3	3	3	4	4	4	4	3	3	31
R.54	4	3	3	3	3	4	4	3	4	31

R.55	3	2	3	3	3	3	3	3	2	25
R.56	3	3	3	2	2	3	3	3	3	25
R.57	4	3	3	4	4	4	4	4	3	33
R.58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R.59	4	3	3	3	4	3	3	3	3	29
R.60	3	3	4	4	4	3	3	3	4	31
R.61	3	3	2	2	3	2	3	3	2	23
R.62	2	2	2	2	2	3	2	3	2	20
R.63	4	4	4	3	4	4	3	4	3	33

Lampiran 11. Tabulasi Data Kuesioner Variabel Y (Kinerja Karyawan)

Responden	<i>Work-Life Balance</i>									Jmlh
	Kualitas		Kuantitas		Ketepatan Waktu	Efektivitas Biaya		Hubungan Kerja		
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	
R.1	4	4	4	4	3	4	4	3	4	34
R.2	3	3	4	4	3	4	4	4	3	32
R.3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	32
R.4	2	2	1	1	1	1	1	2	1	12
R.5	4	3	3	4	3	3	4	4	4	32
R.6	4	3	3	4	4	4	3	3	4	32
R.7	3	3	3	4	4	4	4	4	4	37
R.8	3	4	4	3	4	4	4	3	3	32
R.9	3	3	3	3	3	4	3	4	3	29
R.10	4	4	4	4	4	4	3	4	3	34
R.11	3	4	3	4	3	3	3	4	3	30
R.12	1	1	1	2	1	1	1	1	2	11
R.13	2	1	1	1	2	2	1	1	1	13
R.14	3	3	3	4	4	3	4	4	4	35
R.15	3	2	3	2	3	2	3	2	2	22
R.16	4	4	3	4	3	3	3	4	3	33
R.17	2	2	3	3	3	3	3	3	3	25
R.18	1	2	2	2	2	1	1	2	1	14
R.19	3	4	3	4	4	4	4	3	3	34
R.20	3	4	3	4	4	3	3	4	4	35
R.21	3	2	3	3	2	2	3	3	3	24
R.22	3	3	4	3	3	3	4	4	3	33
R.23	2	2	3	4	3	3	3	3	3	26
R.24	3	4	3	3	4	3	4	4	3	33
R.25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R.26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R.27	4	4	3	4	3	3	3	3	4	31
R.28	4	4	3	4	4	4	3	4	4	38
R.29	3	2	2	3	3	2	3	3	2	23
R.30	3	3	3	4	3	4	3	4	4	32
R.31	2	2	2	1	2	1	3	1	2	17
R.32	3	3	3	3	3	4	3	4	3	30
R.33	4	3	3	4	4	4	4	4	3	36
R.34	3	3	4	3	3	4	4	4	3	32
R.35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R.36	4	3	3	3	3	4	4	4	4	33
R.37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R.38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R.39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R.40	3	3	3	3	3	3	3	4	4	28
R.41	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35
R.42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R.43	3	3	3	3	3	3	3	3	4	28
R.44	3	3	3	3	3	3	3	3	4	28
R.45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R.46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R.47	4	4	4	4	4	3	3	4	4	34
R.48	3	3	4	4	4	4	3	4	4	34
R.49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R.50	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35
R.51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R.52	4	4	4	4	3	4	4	4	4	36
R.53	3	3	4	3	3	3	4	4	4	31
R.54	3	4	3	3	3	4	3	4	4	34

R.55	3	3	2	2	3	3	3	2	3	25
R.56	3	2	2	3	3	3	2	2	2	22
R.57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R.58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R.59	4	3	4	4	4	3	4	4	3	33
R.60	4	4	4	3	3	4	4	3	3	31
R.61	2	2	3	2	3	3	2	2	2	21
R.62	3	2	2	2	2	2	2	3	2	20
R.63	3	3	3	3	4	3	3	4	3	30

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Penulis, Annisa Rosida Salabila K., lahir di Sidoarjo pada tanggal 29 Desember 2003 sebagai anak kedua dari tiga bersaudara, dari pasangan Adhi Kumoro dan Ida Fitria. Pendidikan dasar ditempuh di SD Al-Falah Darussalam, kemudian melanjutkan pendidikan di SMP Al-Falah Deltasari. Pendidikan menengah atas diselesaikan di SMA

Negeri 1 Waru. Pada tahun 2022, penulis melanjutkan studi pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora, Universitas Pendidikan Muhammadiyah (UNIMUDA) Sorong. Selama masa perkuliahan, penulis aktif mengikuti kegiatan akademik dan organisasi kemahasiswaan untuk mengembangkan kemampuan manajerial dan kepemimpinan. Selain kegiatan akademik, penulis juga aktif mengikuti berbagai program dan kegiatan pengembangan kompetensi yang mendukung peningkatan keterampilan manajerial serta pengalaman profesional. Berkat konsistensi dalam belajar dan semangat untuk terus berkembang, penulis mampu menyelesaikan penyusunan skripsi ini sebagai bagian dari pemenuhan syarat memperoleh gelar Sarjana Manajemen.