

**PENGARUH *WORK-LIFE* BALANCE DAN STRES KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN
SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA DIVISI
OPERASIONAL PT TELKOM AKSES ACEH**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Melengkapi Tugas-tugas dan
Memenuhi Syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi**

Oleh:

**M. ABDI ARYANSYAH
NPM. 2202120014**



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH
BANDA ACEH
2026**



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH
FAKULTAS EKONOMI

JALAN MUHAMMADIYAH NO. 91 BATHOH LUENG BATA
TELEPON (0651) 21023 FAX. 21023 – 34092
BANDA ACEH 23245

Jurusan : Manajemen
Program : Sarjana S-1

Banda Aceh, 20 Agustus 2026

TANDA PERSETUJUAN/PENGESAHAN SKRIPSI

Dengan ini, kami menyatakan telah menyetujui/mengesahkan skripsi saudara:

M. ABDI ARYANSYAH
NPM. 2202120014

Dengan judul:

**PENGARUH *WORK-LIFE* BALANCE DAN STRES KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN
SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA DIVISI
OPERASIONAL PT TELKOM AKSES ACEH**

Yang diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat-syarat untuk memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.

Menyetujui / Mengesahkan :

Ketua Program Studi
Manajemen

Dr. Zuraidah, S.E., M.M
NIK. 19770123 200807 2 001

Pembimbing I

Dr. Husnaina Mailisa Safitri, B.M.(Hons), MM
NIK. 19870913 201309 2 001

Pembimbing II

Sulfitra, S.Si., M.Si
NIK. 19751027 201001 1 001

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi,



Dr. Marlizar, S.E., M.M
NIK. 19820911 201306 1 001



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH
FAKULTAS EKONOMI

JALAN MUHAMMADIYAH NO. 91 BATHOH LUENG BATA
TELEPON (0651) 21023 FAX. 21023 – 34092
BANDA ACEH 23245

Jurusan : Manajemen
Program : Sarjana S-1

Banda Aceh, 20 Agustus 2026

TANDA PERSETUJUAN KOMISI UJIAN SKRIPSI

Dengan ini, kami menyatakan telah menyetujui/mengesahkan skripsi saudara:

M. ABDI ARYANSYAH
NPM. 2202120014

Dengan judul:

**PENGARUH *WORK-LIFE* BALANCE DAN STRES KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN
SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA DIVISI
OPERASIONAL PT TELKOM AKSES ACEH**

Yang telah dipertahankan di depan komisi ujian, pada tanggal, 01 Agustus 2026

Menyetujui / Mengesahkan :
Komisi Ujian

Ketua

Dr. Husnaina Mailisa Safitri, B.M.(Hons), MM
NIK. 19870913 201309 2 001

Sekretaris

Sulfitra, S.Si., M.Si
NIK. 19751027 201001 1 001

Anggota

Dr. Marlizar, S.E., M.M
NIK. 19820911 201306 1 001

Anggota

Said Firdaus, S.E., M.S.M
NIK. 19740325 200607 1 001

Mengetahui

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Zuraidah, S.E., M.M
NIK. 19770123 200807 2 001

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“SAYA YANG BERTANDA TANGAN DI BAWAH INI MENYATAKAN BAHWA SKRIPSI INI TELAH DITULIS DENGAN SESUNGGUH-SUNGGUHNYA DAN TIDAK ADA BAGIAN YANG MERUPAKAN PENJIPLAKAN KARYA ORANG LAIN DI PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH, APABILA DI KEMUDIAN HARI TERBUKTI BAHWA PERNYATAAN INI TIDAK BENAR MAKA SAYA SANGGUP MENERIMA HUKUMAN/SANKSI SESUAI PERATURAN YANG BERLAKU”

Banda Aceh, 20 Agustus 2026
Yang Menyatakan



M. ABDI ARYANSYAH

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademik Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh, saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : M. Abdi Aryansyah
NPM : 2202120014
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh **Hak Bebas Royalty Non Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

PENGARUH *WORK-LIFE* BALANCE DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA DIVISI OPERASIONAL PT TELKOM AKSES ACEH.

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan) dengan Hak Royalty Non-Eksklusif ini Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Banda Aceh
Pada Tanggal : 20 Agustus 2026

Banda Aceh, 20 Agustus 2026
Yang Menyatakan



M. ABDI ARYANSYAH

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN STRES KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN PADA
DIVISI OPERASIONAL PT TELKOM AKSES ACEH**

**M. ABDI ARYANSYAH
NPM: 2202120014**

Pembimbing I : Dr. Husnaina Mailisa Safitri, B.M.(Hons)., M.M
Pembimbing II : Sulfitra, S.Si., M.Si

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* dan stres kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan, serta menguji peran gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi pada Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert kepada responden yang ditentukan berdasarkan teknik sampling penelitian. Data dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen serta Moderated Regression Analysis (MRA) untuk menguji peran variabel moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung sebesar 3,151 dan signifikansi 0,004 ($<0,05$), sedangkan stres kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung sebesar 3,024 dan signifikansi 0,003 ($<0,05$). Secara simultan, *Work-Life Balance* dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai F hitung sebesar 13,639 dan signifikansi 0,004 ($<0,05$). Selain itu, gaya kepemimpinan terbukti mampu memoderasi pengaruh *Work-Life Balance* maupun stres kerja terhadap kinerja karyawan, serta memoderasi pengaruh kedua variabel tersebut secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi MRA sebesar 0,003 ($<0,05$). Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan keseimbangan kehidupan kerja, pengelolaan stres kerja yang efektif, serta penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dapat menjadi strategi bagi PT Telkom Akses Aceh dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *Work-Life Balance*, Stres Kerja, Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan, PT Telkom Akses Aceh.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh *Work-Life Balance* dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan pada Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh”**

Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pendidikan Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Muhammadiyah Aceh, Banda Aceh.

Keberhasilan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, pengarahan, dan dukungan dari berbagai pihak yang dengan ketulusan, kasih sayang, dan pengorbanan memberikan bantuan kepada penulis. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Marlizar, S.E., M.M. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.
2. Ibu Syamsidar, S.E., M.Si., Wakil Dekan 1 Bidang Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.
3. Dr. Zuraidah, S.E., M.M. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.
4. Ibu Suryani Murad, S.E., M.Si selaku Ketua Laboratorium Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.

5. Ibu Dr. Husnaina Mailisa Safitri, B.M.(Hons)., M.M dan Bapak Sulfitra, S.Si., M.Si selaku dosen pembimbing yang telah memberikan dorongan dan arahan dari merencanakan hingga selesainya penelitian ini.
6. Dosen, staf pengantar dan karyawan di Universitas Muhammadiyah Aceh.
7. Kedua orang tua penulis, Ayahanda Sarpan, dan Ibunda Yusmaini, serta seluruh keluarga besar penulis yang telah memberikan doa, dukungan, perhatian, serta kasih sayang yang tak terhingga.
8. Kepada pihak yang telah membantu dalam penelitian ini, para narasumber khususnya pihak yang terkait dalam penelitian ini yang telah sudi memberikan informasi kepada penulis.
9. Kepada Manda Auliana, S.Sos. yang selalu mendampingi, memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis sehingga penulisan penelitian ini dapat selesai di waktu yang tepat.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi perbaikan di masa mendatang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca.
Aamiin

Wassalamualaikum Wr. Wb

Banda Aceh 28 Juli 2026

M. Abdi Aryansyah

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix

BAB 1 PENDAHULUAN.....1

1.1	Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2	Rumusan Masalah	7
1.3	Tujuan Penelitian	8
1.4	Manfaat Penelitian.....	8
1.5	Ruang Lingkup Penelitian	9

BAB II LANDASAN TEORITIS.....10

2.1	Kinerja Karyawan.....	10
2.1.1.	Pengertian Kinerja Karyawan	10
2.1.2.	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	13
2.1.3.	Indikator Kinerja Karyawan	14
2.2	Gaya Kepemimpinan	16
2.2.1.	Pengertian Gaya Kepemimpinan	16
2.2.2.	Jenis Gaya Kepemimpinan	18
2.2.3.	Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan	21
2.2.4.	Indikator Gaya Kepemimpinan	22
2.3.	Work-Life Balance	23
2.4.	Stres Kerja.....	28
2.4.1.	Pengertian Stres Kerja.....	28
2.4.2.	Faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja	30
2.4.3.	Indikator Stres Kerja	31
2.5.	Penelitian Sebelumnya	32
2.6.	Hubungan Antar Variabel.....	37

2.7.	Kerangka Pemikiran	40
2.8.	Hipotesis Penelitian	40
BAB III METODE PENELITIAN		42
3.1	Desain Penelitian	42
3.1.1.	Jenis Penelitian	42
3.1.2.	Lokasi dan Objek Penelitian.....	43
3.1.3.	Horizon Waktu Penelitian.....	43
3.1.4.	Unit Analisis	44
3.2.	Populasi dan Penarikan Sampel	44
3.2.1.	Populasi	44
3.2.2.	Sampel Penelitian	45
3.3.	Jenis dan Sumber Data	45
3.4.	Teknik Pengumpulan Data	46
3.5.	Skala Pengukuran	47
3.6.	Definisi Operasional Variabel	48
3.7.	Metode Analisis Data	50
3.8.	Uji Validitas dan Reliabilitas	50
3.8.1.	Uji Validitas	50
3.8.2.	Uji Reliabilitas	50
3.9.	Uji Asumsi Klasik	51
3.9.1.	Uji Normalitas	51
3.9.2.	Uji Multikolonieritas	51
3.9.3.	Uji Heterokedastisitas.....	52
3.10.	Analisis Regresi Linier Berganda.....	53
3.11.	Uji Koefesien Determinasi (R^2).....	54
3.12.	Uji Hipotesis.....	55
3.12.1.	Uji Regresi Parsial (Uji t).....	55
3.12.2.	Uji Regresi Simultan (Uji F).....	55
3.13.	Analisis Regresi Moderasi.....	56
BAB IV.....		57

4.1.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	57
4.2.	Karakteristik Responden	59
4.2.1.	Karakteristik Berdasarkan Usia	59
4.2.2.	Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin	61
4.2.3.	Karakteristik Berdasarkan Pendidikan	62
4.2.4.	Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja.....	64
4.2.5.	Karakteristik Berdasarkan Status	65
4.3.	Deskripsi Data Penelitian	67
4.3.1.	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)	67
4.3.2.	Deskripsi Variabel <i>Work-Life Balance</i> (X1)	68
4.3.3.	Deskripsi Variabel Stres Kerja (X2)	68
4.3.4.	Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (Z)	69
4.4.	Pengujian Data	69
4.4.1.	Uji Validitas	69
4.4.2.	Uji Reliabilitas	71
4.5.	Pengujian Asumsi Klasik	71
4.5.1.	Uji Normalitas.....	71
4.5.2.	Uji Multikolonieritas	72
4.5.3.	Uji Heteroskedastisitas	73
4.6.	Analisis Regresi Linier Berganda.....	74
4.6.1.	Persamaan Regresi	74
4.6.2.	Koefesien Korelasi	76
4.7.	Uji Hipotesis.....	76
4.7.1.	Uji Parsial (t)	76
4.7.2.	Uji Simultan (F)	78
4.7.3.	Uji Koefisien Determinasi (Adjusted R Square).....	78
4.7.4.	Uji Moderasi	79
4.8.	Pembahasan	83
4.8.1.	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh	83
4.8.2.	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh	84

4.8.3. Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan Stres Kerja Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh	85
4.8.4. Peran Gaya Kepemimpinan Dalam Memoderasi Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh	86
4.8.5. Peran Gaya Kepemimpinan Dalam Memoderasi Pengaruh Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Operasional Telkom Akses Aceh.....	87
4.8.6. Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan Stres Kerja Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh	89
BAB V PENUTUP	95
5.1. Kesimpulan.....	95
5.2. Saran.....	96
DAFTAR PUSTAKA	98
SURAT PENGANTAR KUESIONER	101

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Sebelumnya.....	36
Tabel 3. 1 Horizon Waktu Penelitian.....	43
Tabel 3. 2 Skala Likert	47
Tabel 3. 3 Operasional Variabel Penelitian.....	49
Tabel 4. 1 Kriteria Responden Berdasarkan Usia	59
Tabel 4. 2 Kriteria Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	61
Tabel 4. 3 Kriteria Responden Berdasarkan Pendidikan	62
Tabel 4. 4 Kriteria Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	64
Tabel 4. 5 Kriteria Responden Berdasarkan Status.....	65
Tabel 4. 6 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan.....	67
Tabel 4. 7 Tanggapan Responden Terhadap Variabel <i>Work-Life Balance</i>	68
Tabel 4. 8 Tanggapan Responden Terhadap Variabel <i>Work-Life Balance</i>	68
Tabel 4. 9 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan	69
Tabel 4. 10 Hasil Pengujian Validitas.....	70
Tabel 4. 11 Hasil Pengujian Reliabilitas	71
Tabel 4. 12 Hasil Pengujian Multikolineritas	73
Tabel 4. 13 Hasil Pengujian Regresi	75
Tabel 4. 14 Korelasi Variabel	76
Tabel 4. 15 Hasil Pengujian t	77
Tabel 4. 16 Hasil Pengujian Simultan (f).....	78
Tabel 4. 17 Korelasi Variabel (Adjusted R Square)	79
Tabel 4. 18 Hasil Pengujian Parsial Moderasi	80
Tabel 4. 19 Hasil Pengujian Simultan Moderasi.....	81
Tabel 4. 20 Korelasi Variabel (R ²) Moderasi.....	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Skema Kerangka Pemikiran	40
Gambar 4. 1 Hasil Pengujian Normalitas.....	72
Gambar 4. 2 Hasil Uji Heteroskedastisitas	74



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen sumber daya manusia merupakan hal utama yang perlu mendapat perhatian perusahaan, salah satunya adalah masalah kinerja karyawan. Kinerja Karyawan merupakan hal yang penting bagi organisasi karena keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Kinerja Karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Ainiyah et al., 2025).

Sumber daya manusia dalam konteks bisnis adalah orang yang bekerja dalam suatu organisasi atau yang sering juga disebut karyawan. Sumber daya manusia merupakan asset paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi dan harus diperhatikan dalam manajemen, karena mereka inilah yang bekerja membuat tujuan, mengadakan inovasi dan mencapai tujuan organisasi. Sumber daya inilah yang dapat membuat sumber daya lain dapat berjalan. Organisasi atau perusahaan tidak akan dapat memaksimalkan produksi dan laba tanpa adanya karyawan yang berkeahlian, berkompeten dan berdedikasi tinggi (Lihawa et al., 2022).

Kinerja Karyawan sangat menentukan kesuksesan sebuah perusahaan. Kinerja Karyawan yang positif seorang karyawan secara langsung berkontribusi pada hasil yang menguntungkan dalam kemajuan operasi perusahaan, sementara Kinerja Karyawan yang tidak memadai dapat berdampak buruk pada perusahaan. Maka, sangat penting untuk memastikan bahwa Kinerja Karyawan staf tetap

konsisten pada tingkat dan efisiensi tertinggi untuk mempertahankan pertumbuhan dan kelangsungan hidup organisasi (Sari & Iryanti, 2024).

Selain itu, kinerja yang efisien dapat diperoleh dengan melakukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan karena gaya kepemimpinan mempunyai peranan yang krusial dalam mempengaruhi SDM yang ada di perusahaan karena perannya sebagai pengelola atau pengatur untuk dapat mencapai tujuan perusahaan (Dewansyah et al., 2024).

Suksesnya sebuah organisasi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan personilnya sangat bergantung pada upaya konstruktif yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, organisasi dapat menerapkan berbagai langkah, termasuk membangun keseimbangan antara stres terkait pekerjaan dan keseimbangan kehidupan kerja, mendorong keterlibatan karyawan dengan organisasi, dan memperkuat budaya organisasi di tempat kerja untuk memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Pemahaman yang komprehensif tentang pentingnya Kinerja Karyawan mencakup berbagai elemen yang dapat memengaruhi Kinerja Karyawan mereka di dalam organisasi (Sari & Iryanti, 2024). Salah satu penentu penting dalam konteks ini adalah *Work-Life Balance* dan stres pekerjaan. Sebab keduanya dapat berdampak buruk pada Kinerja Karyawan mereka.

Work-Life Balance (WLB) secara sederhana merupakan suatu kondisi di mana seorang pekerja dapat mengatur waktu secara baik atau dapat menyesuaikan antara pekerjaan di tempat kerja serta kebutuhan pribadi dan kehidupan dalam keluarga. Pekerja yang menjalankan *Work-Life Balance* (WLB) yang baik adalah pekerja yang memiliki produktifitas dan memiliki Kinerja Karyawan tinggi.

Selain itu, karyawan dapat merasa puas dan lebih bahagia serta kreatif karena lingkungan luar perusahaan seperti di rumah, kemasyarakatan dan begitu juga dalam lingkungan perusahaan tersebut. Hubungan *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan merupakan faktor penting yang perlu dipertimbangkan disetiap perusahaan saat merumuskan kebijakan. *Work-Life Balance* adalah metode yang dapat dipakai untuk membantu karyawan mengurangi konflik yang disebabkan oleh ketidakseimbangan dalam peran ganda (Pitriyani & Jaya, 2024).

Kinerja Karyawan yang tinggi membutuhkan keseimbangan dalam bekerja. Keseimbangan ini mencakup keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kerja. *Work-Life Balance* sangat penting bagi setiap pegawai, karena dapat mempengaruhi semangat kerja dan Kinerja Karyawan mereka. Keseimbangan juga harus diperhatikan oleh perusahaan dalam menciptakan kondisi yang mendukung karyawan dalam mencapai keseimbangan tersebut (Fakhri et al., 2025).

Selain faktor *work life balance*, tingkat Kinerja Karyawan juga dapat dipengaruhi oleh stres kerja. Ketika pegawai tertekan, mereka biasanya mengalami tiga jenis penyakit yang terkait dengan stres: fisik, psikologis, dan emosional. Berdasarkan ini, jika pegawai mengalami stres dalam berbagai situasi, apakah itu dari lingkungan kerja eksternal atau internal, itu akan mengakibatkan stres kerja. Tergantung pada bagaimana mereka melihatnya, tekanan atau stres dapat memberikan dampak positif terhadap seseorang (Rasak et al., 2025).

Stres adalah kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang. Stres yang tidak diatasi dengan baik biasanya berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan

lingkungannya, baik dalam arti lingkungan pekerjaan maupun di luarnya. Stres Kerja merupakan aspek yang penting bagi perusahaan terutama keterkaitannya dengan kinerja karyawan. Perusahaan harus memiliki kinerja karyawan, Kinerja Karyawan yang baik/tinggi dapat membantu perusahaan memperoleh keuntungan. Sebaliknya, bila Kinerja Karyawan menurun dapat merugikan perusahaan (Lihawa et al., 2022)

Peningkatan tingkat Stres Kerja memberikan pengaruh buruk yang substansial pada kinerja karyawan. Secara khusus, ketika tingkat stres meningkat, Kinerja Karyawan akibatnya menurun. Studi lain membuktikan bahwa Stres Kerja berdampak negatif untuk kinerja karyawan. Efek buruk dari stres pada karyawan meliputi kecemasan, permusuhan, ketidakpedulian, monoton, melankolis, kelelahan, kejengkelan, regulasi emosional yang terganggu, harga diri yang berkurang, kecemasan, dan isolasi sosial. Sebaliknya, stres memiliki konsekuensi negatif bagi organisasi seperti penurunan produktivitas, isolasi sosial, berkurangnya dedikasi dan loyalitas terhadap organisasi (Sari & Iryanti, 2024).

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari & Iryanti (2024) bahwa secara positif dan signifikan *Work-Life Balance* bisa memengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang berhasil menegosiasikan keseimbangan yang harmonis antara kehidupan profesional dan rumah tangga mereka umumnya menunjukkan Kinerja Karyawan yang unggul. Selain itu Stres Kerja berdampak buruk pada kinerja karyawan, karena tingkat stres yang meningkat mengurangi kapasitas karyawan untuk melakukan yang terbaik, terutama ketika persyaratan posisi yang ambigu atau berlebihan mengakibatkan kelelahan dan kebingungan.

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Aida et al (2025) bahwa secara simultan, Stres Kerja dan *Work-Life Balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pegawai. *Work-Life Balance* terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pegawai, khususnya dalam aspek mutu pekerjaan. Pegawai yang merasa memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik.

Hal tersebut tentunya juga berlaku bagi para karyawan Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh. Anak perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk yang bergerak di bidang konstruksi, pembangunan, dan *manage service* untuk infrastruktur jaringan telekomunikasi, termasuk jaringan *broadband* berbasis serat optik di wilayah Aceh.

Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh memiliki peran vital dalam mengelola aspek teknis dan layanan untuk memastikan penyediaan layanan telekomunikasi yang efektif dan handal. Mereka bertanggung jawab untuk mengelola, memelihara, dan memastikan ketersediaan serta keandalan jaringan telekomunikasi, termasuk jaringan lokal, jarak jauh, seluler, satelit, dan infrastruktur terkait lainnya. Divisi Operasional juga mengelola fungsi penanganan gangguan dan pengawasan (*surveillance*) jaringan, serta menangani keluhan teknis dari pelanggan dengan cepat dan efektif.

Oleh karena itu Kinerja Karyawan tentunya secara tidak langsung tergantung bagaimana gaya kepemimpinan pimpinan serta bagaimana *Work-Life Balance* dan Stres Kerja para karyawan. Dari obeservasi awal terhadap 20 orang karyawan Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh pada April 2026, bahwa

selama ini mereka bekerja sebagaimana gaya kepemimpinan yang memimpin divisi tersebut, mereka bekerja sesuai tugas dan perintah yang diberikan.

Hasil wawancara informal dengan beberapa karyawan menunjukkan bahwa pekerjaan operasional sering kali menuntut penyelesaian gangguan jaringan di luar jam kerja normal, terutama ketika terjadi gangguan layanan yang bersifat mendesak. Kondisi ini menyebabkan sebagian karyawan mengalami kesulitan dalam membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan keluarga. Selain itu, adanya target penyelesaian pekerjaan dalam waktu tertentu serta tuntutan kualitas layanan yang tinggi juga menimbulkan tekanan kerja yang dirasakan oleh sebagian karyawan.

Observasi lapangan juga menunjukkan bahwa terdapat perbedaan persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan. Sebagian karyawan merasa mendapatkan dukungan dan arahan yang jelas dalam melaksanakan tugas, sementara sebagian lainnya menganggap bahwa komunikasi dan koordinasi masih perlu ditingkatkan, terutama dalam pembagian tugas dan penyelesaian masalah operasional di lapangan. Kondisi tersebut diduga dapat memengaruhi tingkat motivasi dan Kinerja Karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Selain itu, berdasarkan data kehadiran dan pengamatan terhadap aktivitas kerja, masih ditemukan adanya keterlambatan penyelesaian beberapa pekerjaan operasional yang disebabkan oleh tingginya beban kerja dan kondisi lapangan yang tidak menentu. Fenomena ini mengindikasikan bahwa *Work-Life Balance*, stres kerja, dan gaya kepemimpinan merupakan faktor-faktor yang perlu mendapat perhatian karena berpotensi memengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian mengenai *Work-Life Balance*, stres kerja, dan Kinerja Karyawan telah banyak dilakukan sebelumnya, namun hasil penelitian menunjukkan temuan yang beragam. Beberapa penelitian menemukan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sementara Stres Kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja. Namun demikian, terdapat pula penelitian yang menunjukkan bahwa pengaruh kedua variabel tersebut dapat berbeda tergantung pada karakteristik organisasi dan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui bagaimana pengaruh *Work-Life Balance* dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan mempertimbangkan peran gaya kepemimpinan pada Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "**Pengaruh *Work-Life Balance* dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan pada Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh**". Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif guna meningkatkan Kinerja Karyawan dan mencapai tujuan organisasi secara optimal.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang yang telah di paparkan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan dijadikan bahan dalam menyelesaikan pokok penelitian. Adapun rumusan masalah yang akan diungkapkan sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan dengan gaya kepemimpinan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh?
2. Seberapa besar pengaruh stress kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan gaya kepemimpinan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh?
3. Seberapa besar pengaruh *Work-Life Balance* dan stress kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan gaya kepemimpinan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah dipaparkan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis seberapa besar pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan dengan gaya kepemimpinan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh.
2. Untuk menguji dan menganalisis seberapa besar pengaruh stress kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan gaya kepemimpinan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh.
3. Untuk menguji dan menganalisis seberapa besar pengaruh *Work-Life Balance* dan stress kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan dengan gaya kepemimpinan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Manfaat Secara Teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan teoritis, untuk memperluas wawasan mengenai *Work-Life Balance* dan stress kerja terhadap kinerja karyawan.

- a. Dapat digunakan sebagai referensi bagi pihak yang akan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai topik dalam penelitian ini.
- b. Bagi penelitian lainnya hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan selanjutnya dan dapat dikembangkan dengan variabel yang berbeda.

2. Manfaat Secara Praktis

- a). Sebagai bahan masukan dan pertimbangan tentang konsep yang dipelajari dengan mengimplementasikan praktik pekerjaan yang berkaitan dengan *Work-Life Balance* dan stress kerja terhadap kinerja karyawan.
- b). Bagi pihak yang terkait, penelitian ini diharapkan menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang permasalahan di atas, maka penulis membatasi ruang lingkup penelitian ini membahas mengenai bagaimana pengaruh pengaruh *Work-Life Balance* dan stress kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan gaya kepemimpinan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh. Ruang lingkup penelitian ini hanya pada variabel *Work-Life Balance*, stress kerja, Kinerja Karyawan dan gaya kepemimpinan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan berasal dari pengertian *performance* yang memberikan arti sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja Karyawan merupakan hasil dari pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Widiati, 2021).

Kinerja Karyawan merupakan perilaku nyata yang ditunjukkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi. Dalam mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan oleh lembaga baik lembaga pemerintah maupun lembaga perusahaan ataupun yayasan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku.

Menurut Melayu (2017), Kinerja Karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Kinerja Karyawan adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kebijakan atau program kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan dalam perencanaan organisasi. Menurut Stolovitch dan Keeps dalam (Edison, 2016) Kinerja Karyawan adalah hasil dari serangkaian pencapaian, tindakan menyelesaikan dan melakukan pekerjaan yang diperlukan.

Pada dasarnya Kinerja Karyawan adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Hal umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi; kuantitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, kualitas dari hasil, dan

kemampuan bekerja sama. Kriteria pekerjaan adalah faktor paling penting yang dilakukan orang dalam pekerjaan mereka karena mendefinisikan apa yang dibayar organisasi untuk dilakukan oleh karyawan; oleh karena itu, Kinerja Karyawan dari individu pada kriteria pekerjaan harus diukur dan dibandingkan terhadap standar, dan kemudian hasilnya dikomunikasikan kepada karyawan (Wati et al., 2024).

Kinerja Karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etik (Mulyadi, 2015).

Kinerja Karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang, dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapaitujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Melati et al., 2022).

Kahpi et al., (2020) menyatakan bahwa Kinerja Karyawan adalah hasil usaha seseorang yang ditemukan melalui kesadaran akan kemampuan karakteristik individu dan peranannya dalam pekerjaan. Dari pendapat para ahli diatas, dapat kita simpulkan Kinerja Karyawan adalah suatu hasil kerja yang dapat ditemukan secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada seseorang pegawai yang mewujudkan sasaran, visi, misi, dan tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

Penilaian Kinerja Karyawan mengacu pada sistem formal dan terstruktur, digunakan untuk mengukur, menilai, mempengaruhi sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Penilaian prestasi kerja merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Istilah penilaian Kinerja Karyawan dan evaluasi Kinerja Karyawan dapat digunakan secara bergantian/bersamaan karena mempunyai maksud sama. Penilaian Kinerja Karyawan digunakan perusahaan untuk menilai Kinerja Karyawan pegawai/mengevaluasi hasil pekerjaan pegawai. Penilaian Kinerja Karyawan yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi pegawai, manajer bagian/divisi SDM, dan bagi perusahaan. Dalam praktik, penilaian Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang ada di dalam perusahaan, dan faktor lain di luar perusahaan.

Bedasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan adalah prestasi yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas dengan memperhatikan waktu dan peluang yang ada sehingga memberikan kontribusi ekonomi perusahaan.

Dalam suatu organisasi dikenal ada 3 jenis Kinerja Karyawan yang dapat dibedakan, yaitu sebagai berikut (Mafra, 2016):

a) Kinerja Karyawan administratif (*administrative performance*)

Kinerja Karyawan ini berkaitan dengan administrasi organisasi, termasuk didalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu berkaitan dengan Kinerja Karyawan mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.

b) Kinerja Karyawan operasi (*operation performance*)

Kinerja Karyawan ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan, seperti modal, bahan baku, teknologi, dan sebagainya, yaitu seberapa penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau visi dan misi perusahaan.

c) Kinerja Karyawan strategi (*strategic performance*)

Kinerja Karyawan ini berkaitan atas Kinerja Karyawan perusahaan, dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan, khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya.

Dalam penelitian ini, Kinerja Karyawan didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan karyawan Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya yang diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja. Variabel ini digunakan sebagai variabel dependen (Y) yang dipengaruhi oleh *Work-Life Balance* dan Stres Kerja serta dikaitkan dengan gaya kepemimpinan.

2.1.2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu sebagai berikut (Farisi, 2022):

a) Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan Kinerja Karyawan organisasi, maka ukuran baik buruknya Kinerja Karyawan di ukur oleh efektivitas dan efisiensi.

b) Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah di delegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas.

c) Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketentuan perusahaan.

d) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya fikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

2.1.3. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator Kinerja Karyawan mengacu pada penilaian Kinerja Karyawan secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi Kinerja Karyawan saja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif atau tidak dapat dihitung (peningkatan, ketepatan, perputaran, tingkat, efektivitas, dan lain-lain). Indikator Kinerja Karyawan merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja karyawan. Adapun mengenai indikator Kinerja Karyawan individu yang menjadi ukuran Kinerja Karyawan menurut Mathis dan Jackson dalam (Resma & Prastika, 2023) adalah sebagai berikut:

a) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan.

b) Kualitas

Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

c) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

d) Kehadiran

Kehadiran karyawan diperusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi Kinerja Karyawan itu.

e) Kemampuan Bekerja Sama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Sementara itu menurut Safitri (2022), kinerja juga dapat diukur dari indikator yaitu:

- a) Kualitas Kerja. Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- b) Kuantitas Kerja. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang karyawan dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing.

- c) Tanggunng jawab. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.
- d) Kerjasama. Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan atau pegawai lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.
- e) Inisiatif. Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban karyawan.

Dalam penelitian ini, yang menjadi indikator adalah kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan bekerja sama. Masing-masing indikator akan diberikan butir pertanyaan kepada responden sesuai dengan kebutuhan penelitian.

2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan merupakan seni memotivasi dan mempengaruhi sekelompok orang untuk bertindak agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama (Kamal, 2019).

Kepemimpinan merupakan suatu topik bahasan yang klasik, namun tetap

sangat menarik untuk diteliti karena sangat menentukan berlangsungnya suatu organisasi. Kepemimpinan itu esensinya adalah pertanggungjawaban. Masalah kepemimpinan masih sangat baik untuk diteliti karena tiada habisnya untuk dibahas di sepanjang peradaban umat manusia. Terlebih pada zaman sekarang ini yang semakin buruk saja moral dan mentalnya. Ibaratnya, semakin sulit mencari pemimpin yang baik (good leader). Pemimpin yang baik sebenarnya pemimpin yang mau berkorban dan peduli untuk orang lain serta bersifat melayani. Tetapi, kenyataannya berbeda. Bila kita lihat sekarang para pemimpin kita, dari lapisan bawah sampai lapisan tertinggi, dari pusat hingga ke daerah-daerah. Banyak pemimpin yang hadir dengan tanpa mencerminkan sosok pemimpin yang seharusnya, malah terlihat adanya pemimpin-pemimpin yang jauh dari harapan rakyat, tidak peduli dengan nasib rakyat bawah, dan hampir tidak pernah berpikir untuk melayani masyarakat. Karena kepemimpinan mereka lebih dilandasi pada keinginan pribadi dan lebih mengutamakan kepentingan kelompok.

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Candra, 2024).

Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin dalam menggerakkan dan mengarahkan para bawahannya untuk melakukan tindakan-tindakan yang terarah dalam mendukung pencapaian tujuan. Gaya kepemimpinan pada dasarnya bersifat sementara/ tidak tetap sehingga terkadang sulit dinilai seorang pemimpin menggunakan salah satu dari gaya kepemimpinan yang mana. Faktor yang

mempengaruhi gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin adalah kepribadian seorang pemimpin itu sendiri. Gaya kepemimpinan adalah pola interaksi antara pimpinan dan bawahan. Pola interaksi tersebut membentuk 2 orientasi orientasi perilaku pemimpin terhadap bawahan dan orientasi hubungan antar keduanya (Hadi, 2020).

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) seorang pemimpin akan sangat berpengaruh pada Kinerja Karyawan atau bawahan. Pemimpin harus dapat memilih gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan benar dan tepat maka akan dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi maupun perorangan. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang dipilih salah dan tidak sesuai dengan situasi yang ada maka akan dapat mengakibatkan sulitnya pencapaian tujuan organisasi (Kamal, 2019)

Dari pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya adalah gaya untuk mempengaruhi, membujuk seseorang atau bawahannya untuk mencapai suatu tujuan bersama dalam suatu organisasi.

2.2.2. Jenis Gaya Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaanya adalah sebagai berikut (Kamal, 2019):

1. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga dia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang

biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

2. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (*Laissez Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

4. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

5. Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam mengerjakan bawahannya lebih sering mempergunakan system perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

6. Tipe Pseudo- Demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran- sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya

tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samarsamar.

7. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya sipemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saransaran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat (Kamal, 2019).

2.2.3. Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan seseorang tidakl ahir begitu saja, melainkan ada factor-faktor yang mempengaruhinya sebagai berikut (Hendriani, 2024):

1. Karakteristik pribadi pemimpin.

Kecerdasan dan motivasi tinggi dari dalam diri pribadi pemimpin akan mempengaruhi gaya kepemimpinannya. Mereka umumnya memiliki tingkat intelegensi yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan para anggota tim.

2. Kecakapan dan pengalaman

Gaya kepemimpinan seseorang akan terbentuk berdasarkan tingkat kecakapan pemimpin untuk menyelesaikan tugas dengan hasil optimal dalam waktu singkat, serta bisa memanfaatkan semua tenaga dan sarana secara efisien. Pengalaman yang dimiliki juga akan menjadi pertimbangan pemimpin untuk memilih gaya kepemimpinan yang sesuai.

3. Situasi dan kondisi

Situasi dan kondisi yang berbeda akan membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Misalnya, pada saat situasi sedang kacau, maka akan lebih efektif jika pemimpin yang *in charge* adalah seseorang yang karismatik atau jika organisasi mengalami *stuck* dan tidak berkembang, maka diperlukan pemimpin yang transformasional untuk menggebrak semuanya. Seperti itulah bagaimana situasi bisa menjadi faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan seseorang.

2.2.4. Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok. Indikator – indikator gaya kepemimpinan dapat dilihat sebagai berikut (Anggi, 2023).

1. Pengambilan keputusan

Suatu proses penentuan keputusan yang terbaik dari sejumlah alternatif untuk melakukan aktifitas pada masa yang akan datang

2. Hubungan antara atasan dan bawahan

Hubungan yang bersifat mendidik dan memberikan pengarahan kepada bawahannya, sehingga mereka dapat meningkatkan kemampuan dan sikap kerja merupakan tanggung jawab atasan.

3. Penetapan tujuan

Pemusatan kegiatan organisasi mengenai apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak harus dilakukan.

4. Pemecahan masalah

Proses penghilangan perbedaan yang terjadi antara hasil yang diperoleh dan hasil yang diinginkan dan memilih solusi yang terbaik dari sejumlah alternatif yang tersedia.

Sementara itu menurut Kurniawati & Raharja (2025) bahwa indikator gaya kepemimpinan yaitu:

- a) Kemampuan Pengambilan Keputusan: Evaluasi yang cermat terhadap pilihan untuk menghasilkan keputusan optimal.
- b) Kemampuan Memotivasi: Dorongan bagi anggota organisasi untuk memberikan kontribusi maksimal.
- c) Kemampuan Komunikasi: Penyampaian ide dan informasi secara efektif kepada anggota tim.
- d) Kemampuan Mengendalikan Bawahan: Mengarahkan karyawan secara efisien untuk mencapai tujuan organisasi.
- e) Kemampuan Mengendalikan Emosi: Regulasi emosi agar dapat berperan efektif dalam kepemimpinan.

Indikator gaya kepemimpinan dalam penelitian ini yaitu pengambilan keputusan, hubungan antara atasan dan bawahan, penetapan tujuan dan pemecahan masalah. Setiap indikator akan disesuaikan dengan butir pertanyaan terhadap responden penelitian.

2.3. *Work-Life Balance*

2.3.1. *Pengertian Work-Life Balance*

Work life balance adalah konsep yang menjelaskan hubungan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dari sudut pandang perusahaan, hal ini

merupakan tantangan dalam menciptakan budaya yang mendukung karyawan untuk fokus pada pekerjaan. Sementara itu, bagi karyawan, *work life balance* mencerminkan pilihan untuk mengelola kewajiban kerja dan tanggung jawab keluarga. *Work life balance* juga mencakup kendali individu dalam menyeimbangkan tanggung jawab kerja dan kehidupan pribadi serta memenuhi kebutuhan sendiri dan orang lain. Tujuannya adalah mencapai kesempurnaan dalam hidup dengan menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi (Jina Andarista, Nurdin Latif, 2024)

Work-Life Balance adalah konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas yang tepat antara pekerjaan (karir dan ambisi) pada satu sisi dan kehidupan (kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan pengembangan spiritual) di sisi lain. *Work-Life Balance* berarti karyawan dapat dengan bebas menggunakan jam kerja yang fleksibel untuk menyeimbangkan pekerjaan atau karyanya dengan komitmen lain seperti keluarga, hobi, seni, studi, dan tidak hanya fokus terhadap pekerjaannya. *Work-Life Balance* juga diartikan dengan kondisi dimana individu yang mampu berkomitmen dalam pekerjaan dan keluarga, serta bertanggung jawab baik dalam kegiatan non-pekerjaan (Rahmayati, 2021).

Work life balance merupakan salah satu faktor yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Dalam mencapai Kinerja Karyawan yang maksimal, Seorang pekerja harus mahir menyeimbangkan antara pekerjaan dan kewajiban pribadi. *Work life balance* adalah kapasitas individu untuk mendamaikan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan keluarga mereka. mampu mengatur waktunya secara efektif dalam hal ini, termasuk menyediakan waktu untuk keluarganya serta menikmati kehidupan pribadinya. Pekerja akan terus menjaga

keharmonisan antara tugas di tempat kerja dan di luar pekerjaan selama mereka dapat mengelola tuntutan tersebut. Ketika pegawai memiliki *Work-Life Balance* yang sehat, mereka akan merasa terpenuhi, yang akan memberikan efek menguntungkan pada semua tekanan yang mereka hadapi, baik di luar atau terkait dengan pekerjaan mereka (Sijabat et al., 2024).

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa *Work-Life Balance* adalah suatu kondisi di mana seseorang mampu menjalankan peran dan tanggung jawab dalam pekerjaan secara seimbang tanpa mengesampingkan aspek-aspek lain dalam kehidupannya. *Work-Life Balance* merupakan bentuk perkembangan dari keseimbangan ideal antara kehidupan pribadi seseorang, termasuk panggilan pribadinya, dengan tanggung jawab pekerjaan di perusahaan.

2.3.2. Faktor yang Mempengaruhi *Work-Life Balance*

Work-Life Balance merupakan kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, keluarga, dan aktivitas sosial. Tingkat keseimbangan tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari lingkungan kerja maupun dari individu itu sendiri. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi *Work-Life Balance* antara lain (Windra, 2021):

- a. Beban kerja (*Workload*). Beban kerja yang tinggi dapat mengurangi waktu yang dimiliki karyawan untuk kehidupan pribadi dan keluarga. Tuntutan pekerjaan yang berlebihan sering kali mengharuskan karyawan bekerja lembur atau membawa pekerjaan ke luar jam kerja sehingga keseimbangan kehidupan kerja menjadi terganggu.
- b. Waktu kerja (*working hours*). Jam kerja yang panjang dan tidak teratur dapat menyebabkan karyawan sulit membagi waktu antara pekerjaan dan

kehidupan pribadi. Sebaliknya, jam kerja yang fleksibel cenderung membantu karyawan mencapai *Work-Life Balance* yang lebih baik.

- c. Dukungan organisasi (*organizational support*). Perusahaan yang memberikan dukungan kepada karyawan, seperti kebijakan kerja fleksibel, cuti yang memadai, dan program kesejahteraan karyawan, dapat membantu menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
- d. Dukungan atasan (*supervisor support*). Atasan yang memahami kebutuhan karyawan dan memberikan dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan dapat membantu mengurangi konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dukungan tersebut dapat berupa komunikasi yang baik, pembagian tugas yang jelas, serta toleransi terhadap kebutuhan keluarga karyawan.
- e. Dukungan keluarga (*family support*). Keluarga memiliki peran penting dalam menciptakan *Work-Life Balance*. Dukungan emosional dan pemahaman dari anggota keluarga dapat membantu karyawan menghadapi tekanan pekerjaan serta menjaga keseimbangan antara peran sebagai pekerja dan anggota keluarga.
- f. Karakteristik individu. Kemampuan individu dalam mengelola waktu, mengendalikan stres, menentukan prioritas, dan menyelesaikan konflik peran turut memengaruhi keberhasilan dalam mencapai *Work-Life Balance*.
- g. Teknologi dan komunikasi digital. Perkembangan teknologi memungkinkan pekerjaan dilakukan kapan saja dan di mana saja.

Meskipun memberikan kemudahan, penggunaan teknologi yang berlebihan juga dapat menyebabkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi kabur sehingga mengganggu *Work-Life Balance*.

- h. Budaya organisasi. Budaya kerja yang menuntut karyawan selalu tersedia di luar jam kerja atau menganggap lembur sebagai hal yang biasa dapat mengurangi keseimbangan kehidupan kerja. Sebaliknya, budaya organisasi yang menghargai waktu pribadi karyawan dapat meningkatkan *Work-Life Balance*.

2.3.3. Indikator *Work-Life Balance*

Terdapat tiga indikator *Work-Life Balance* atau keseimbangan kerja (Jina dan Latif, 2024):

1. Keseimbangan Waktu (*Time Balance*): Fokus pada jumlah waktu yang dihabiskan karyawan untuk bekerja dan kegiatan di luar pekerjaan, berkontribusi pada produktivitas dan pengurangan stres.
2. Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*): Mengacu pada partisipasi psikologis dan komitmen karyawan dalam pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan.
3. Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*): Menilai sejauh mana karyawan merasa puas dengan kehidupan dan pekerjaan mereka, yang mencakup hubungan keluarga dan rekan kerja.

Sedangkan pendapat Liana (2025) bahwa *Work-Life Balance* juga dapat diukur melalui indikator yaitu sebagai berikut:

- a) **Fleksibilitas Waktu:** Mengukur kebebasan karyawan untuk mengatur jadwal kerja yang memungkinkan mereka untuk menyeimbangkan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi;
- b) **Dukungan Perusahaan:** Mengukur sejauh mana perusahaan memberikan fasilitas atau kebijakan untuk mendukung keseimbangan kehidupan kerja, seperti cuti dan jadwal kerja yang fleksibel;
- c) **Keterlibatan Keluarga:** Mengukur kemampuan karyawan untuk mencurahkan waktu dan perhatian kepada keluarga tanpa terganggu oleh pekerjaan

2.4. Stres Kerja

2.4.1. Pengertian Stres Kerja

Stres Kerja merupakan "penyakit" global yang bisa melanda siapa saja, setiap saat tanpa pandang bulu, apakah mereka laki-laki, perempuan, kaya atau miskin tidak terkecuali. Fakta menunjukkan bahwa dalam lingkungan kerja dimana seseorang berada, sebagian besar pernah mengalami stres, meski pada tataran yang paling ringan sekalipun.

Stres Kerja merupakan sesuatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan. Stres Kerja adalah suatu ketegangan yang mengakibatkan tidak seimbangnya keadaan psikologis karyawan yang dapat mempengaruhi cara berpikir, emosi dan kondisi dirinya sendiri. Stres Kerja sebagai suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi proses berpikir, emosi, dan kondisi seseorang, hasilnya stres yang terlalu berlebihan dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan dan pada akhirnya akan

mengganggu pelaksanaan tugas-tugasnya (Supriyanto, 2022).

Stres Kerja muncul diakibatkan karena tidak terwujudnya kepuasan kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Sehingga pimpinan perusahaan harus memperhatikan karyawan agar Stres Kerja yang dialami oleh karyawan tidak mengganggu pekerjaan mereka. Pentingnya untuk mengatasi Stres Kerja yang dialami oleh karyawan agar sesuatu hal yang dapat menghambat proses kerja dan dapat merugikan perusahaan bisa diatasi. Oleh karena itu, Stres Kerja merupakan suatu ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang (Maha, 2022).

Stres Kerja juga didefinisikan sebagai perasaan yang menekan atau yang merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Selain itu, Stres Kerja dapat diartikan sebagai suatu keadaan seseorang menghadapi tugas atau pekerjaan yang tidak bias atau belum bisa dijangkau oleh kemampuannya. Stres Kerja timbul sebagai ketidakharmonisan individu dengan lingkungan kerja (Pattiwael et al., 2023).

Stres memiliki dampak paling kuat pada tindakan yang agresif seperti adanya permusuhan, keluhan dari seorang karyawan serta adanya tindakan yang dilakukan perusahaan secara berencana ataupun secara tidak berencana. Stres Kerja sendiri adalah pola kondisi emosional yang terjadi dalam merespon terhadap tuntutan dari dalam maupun luar organisasi dengan kata lain Stres Kerja memiliki hubungan dengan perasaan negative karyawan tentang pekerjaan mereka. Stres Kerja merupakan kondisi dimana terjadi ketegangan yang mengakibatkan perubahan terhadap kondisi fisik, jalan pikiran, dan emosi. Apabila stres yang timbul tidak diatasi dengan segera, maka berakibat pada

kemampuan seseorang berinteraksi secara baik dengan lingkungan sekitarnya

Dapat ditarik kesimpulan bahwa stres akibat kerja merupakan suatu kondisi tertekan yang dialami pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga berpengaruh terhadap respon emosional, proses berpikir serta kondisi fisik pekerja yang berakibat pada penurunan performa efisiensi dan produktifitas bekerja.

2.4.2. Faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja

Dampak Stres Kerja dapat menguntungkan atau merugikan karyawan. Dampak yang menguntungkan diharapkan akan memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan bersemangat sebaik-baiknya, namun jika stres tidak mampu diatasi maka akan menimbulkan dampak yang merugikan karyawan.

Faktor-faktor yang dapat menimbulkan dan menyebabkan Stres Kerja yaitu (Agustinus, 2022)

1. Kondisi kerja

Kondisi kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab pekerja mudah jatuh sakit, mudah stres, sulit berkonsentrasi dan menurunnya produktivitas kerja. Banyaknya pekerjaan yang digunakan melebihi kapasitas kemampuan karyawan tersebut. Akibatnya karyawan tersebut mudah lelah dan berada dalam ketegangan tinggi.

2. Konflik peran

Ada sebuah penelitian menarik tentang Stres Kerja menemukan bahwa sebagian besar pekerja yang bekerja di perusahaan yang sangat besar atau yang kurang memiliki struktur yang jelas, mengalami stres karena konflik peran. Mereka stres karena ketidakjelasan peran dalam bekerja dan tidak

tahu apa yang diharapkan oleh manajemen.

3. Pengembangan karier

Setiap orang pasti punya harapan-harapan ketika mulai bekerja disuatu perusahaan atau organisasi. Namun pada kenyataan impian dan cita-cita mereka untuk mencapai prestasi dan karier yang baik sering kali tidak terlaksana. Alasannya bisa bermacam-macam seperti ketidakjelasan sistem pengembangan karier dan penilaian prestasi kerja, budaya nepotisme dalam manajemen perusahaan, atau karena sudah tidak ada kesempatan lagi untuk naik jabatan.

2.4.3. Indikator Stres Kerja

Adapun indikator Stres Kerja adalah sebagai berikut (Agustinus, 2022)

1. Beban kerja, diukur dari persepsi responden mengenai beban kerja yang dirasakan berlebihan.
2. Sikap pemimpin, diukur dari persepsi responden mengenai sikap pemimpin yang kurang adil dalam memberikan tugas.
3. Waktu kerja, diukur dari persepsi responden mengenai waktu kerja yang dirasakan berlebihan.
4. Konflik, diukur dari persepsi responden mengenai konflik antara karyawan dengan pimpinan.
5. Komunikasi, diukur dari persepsi responden mengenai komunikasi yang kurang baik antara karyawan.
6. Otoritas kerja, diukur dari persepsi responden mengenai otoritas kerja yang berhubungan dengan tanggung jawab.

Sedangkan menurut Djauhar (2022) bahwa Stres Kerja juga diukur dengan

indikator yaitu:

- a) Tuntutan tugas. Merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, tata kerja letak fisik.
- b) Tuntutan peran. Berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi.
- c) Tuntutan antar pribadi. Merupakan tekanan yang diciptakan oleh pegawai lain.
- d) Struktur organisasi. Gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang dan tanggung jawab.
- e) Kepemimpinan organisasi. Merupakan gaya manajemen pada organisasi, beberapa pihak didalamnya dapat membuat iklim organisasi yang melibatkan ketegangan, kekuatan dan kecemasan.

2.5. Penelitian Sebelumnya

Penelitian (Senda, 2022) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan dengan Dimoderasi oleh Motivasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan perbankan dengan dimoderasi oleh motivasi. Penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner secara langsung pada karyawan Bank Maluku, Bank Mandiri, BNI, BTN, dan BRI. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda dan MRA. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, Stres Kerja

berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan, berdasarkan uji moderasi motivasi kerja memoderasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja memoderasi Stres Kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian (Faris, 2023) dengan judul “Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Perceived Organizational Support Sebagai Variabel Moderasi pada PT Cahaya Fajar Kaltim”. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan purposive sampling teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan atau kriteria tertentu. Penelitian ini memiliki sampel sebanyak 70 responden karyawan. Rentang skala di penelitian ini terdapat bobot paling rendah 70 dan bobot tertinggi 350. Proses pengolahan data dengan penyebaran kuisioner. Teknik analisis data menggunakan moderated regression analysis (MRA) dengan perangkat lunak SPSS 25. Hasil secara simultan menunjukkan bahwa Work life balance dan perceived organizational support secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan. Nilai yang dihasilkan dari pengaruh $X*Z$ terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan, artinya variabel Z memoderasi pengaruh X terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian H3 diterima. maka hasil penelitian ini adalah (1) work life balance baik, perceived organizational support baik, dan Kinerja Karyawan tinggi. (2) work life balance berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) perceived organizational support berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. (4) perceived organizational support memoderasi pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan.

Penelitian (Maulana, 2022) dengan judul “Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Dukungan Sosial Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada PT. Lixil Aluminium Indonesia)”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini

adalah metode deskriptif verifikatif dengan pendekatan kuantitatif dengan metode survey dengan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 102 responden. Hasil uji regresi dengan pengujian persial menunjukan bahwa X berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Y dibuktikan dengan thitung > ttabel yaitu $12,024 > 1,660$ dengan taraf signifikansi $0,000 > 0,05$, dan Z berpengaruh positif signifikan terhadap Y dilihat dari thitung > ttabel $15,619 > 1,660$ dengan taraf signifikansi $0,000 > 0,05$. Dan Stres Kerja terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh dukungan sosial terbukti berpengaruh (memperkuat), hal ini ditunjukan karena, Fhitung > Ftabel yaitu dengan nilai $3,882 > 3,09$ (lihat tabel distribusi f) dengan taraf signifikansi $0,025 > 0,05$. Interaksi nilai selisih mutlak (ZscoreX.Z terhadap Kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,328. Koefisien determinasi (R^2) yang dihasilkan yaitu sebesar 0,775 atau 77,5% yang masuk dalam kriteria pengaruh tinggi.

Penelitian (Hazyim, 2024) dengan judul “Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Bank Mandiri KCP Imam Bonjol”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Penentuan sampel menggunakan teknik sampel jenuh, jumlah sampel sebanyak 38 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan Observasi, dan kuesioner. Hal ini dinyatakan berdasarkan hasil uji SPSS 26 dDiketahui bahwa variabel Beban Kerja (X_1) diperoleh thitung. $3.60 > ttabel 2.03$ dan nilai signifikansi (sig). 0,01 lebih kecil dari nilai alpha (α) 0,05 artinya $0,01 < 0,05$ dengan ini menunjukan bahwa variabel Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) karyawan Bank mandiri KCP imam bonjol Diketahui bahwa variabel Stress Kerja (X_2) diperoleh thitung. $1.42 <$

ttabel. 2.03 dan nilai signifikan (sig). 0,163 lebih besar dari nilai alpha (α) $> 0,05$ dengan menunjukkan bahwa variabel Stress kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) karyawan Bank mandiri KCP Imam bonjol hasil Uji F diketahui bahwa nilai signifikansi untuk Beban Kerja (X1) dan Stress kerja (X2) berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja (Y) sebesar $0,01 < 0,05$ dan nilai Fhitung. $8,75 > F_{tabel}$. 2,88 sehingga disimpulkan bahwa Beban Kerja dan Stress Kerja secara bersama-sama berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja (Y).

Penelitian Inas (2024) tentang “Pengaruh *Work-Life Balance* dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Sudah Berumah Tangga”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan instrument penelitian yang digunakan adalah skala *Work-Life Balance*, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Hasil pada penelitian ini, menunjukkan bahwa hasil dari uji korelasi variable *Work-Life Balance* terhadap kinerja karyawan wanita yang sudah berumah tangga memiliki nilai $0,000 < 0,05$ yang artinya terdapat hubungan diantara keduanya. Hasil dari uji korelasi variable gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang sudah berumah tangga $0,117 < 0,05$ yang artinya tidak terdapat hubungan antara kedua variable tersebut. Namun pada hasil uji korelasi antara variable work life balance dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang sudah berumah tangga mendapatkan nilai sig. $0,001 < 0,005$ yang artinya kedua variable tersebut memiliki korelasi dengan variable kinerja karyawan.

Tabel 2. 1 Penelitian Sebelumnya

No	Judul, Penulis Penelitian, (Tahun)	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan Dengan Dimoderasi oleh Motivasi (Senda, 2022)	Kuantitatif	Berdasarkan uji moderasi motivasi kerja memoderasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja memoderasi Stres Kerja terhadap kinerja karyawan	1. Metode Kuantitatif. 2. Menggunakan regresi linear berganda. 3. Variabel stres kerja terhadap kinerja karyawan	1. Objek penelitian 2. Lokasi penelitian. 3. waktu penelitian.
2.	Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Perceived Organizational Support</i> Sebagai Variabel Moderasi pada PT Cahaya Fajar Kaltim (Faris, 2023)	Kuantitatif	Hasil secara simultan menunjukan bahwa Work life balance dan <i>perceived organizational support</i> secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan. Nilai yang dihasilkan dari pengaruh X*Z terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan, artinya variabel Z memoderasi pengaruh X terhadap kinerja karyawan	1. Metode Kuantitatif. 2. Regresi linear berganda. 3. Variabel Worklife terhadap kinerja karyawan	1. Objek penelitian. 2. Lokasi Penelitian. 3. Pengembangan karier. 4. variabel stres kerja
3.	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Dukungan Sosial Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada PT. Lixil Aluminium Indonesia), (Maulana, 2022)	Kuantitatif	Hasil uji regresi dengan pengujian persial menunjukan bahwa X berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Y	1. Metode Kuantitatif. 2. Menggunakan regresi linear berganda. 3. Variabel Stres Kerja terhadap kinerja karyawan	1. Objek penelitian. 2. Waktu Penelitian. 3. Lokasi penelitian. 4. Variabel work-life balance
4.	Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Bank Mandiri KCP Imam Bonjol (Hazyim, 2024)	Kuantitatif	Beban kerja dan stress kerja secara bersama-sama berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja (Y). hasil pengujian diatas nilai tHitung bernilai negatif yaitu -1.599 dan nilai signifikan 0,199 > 0,05. Artinya bahwa variabel Motivasi tidak memoderasi pengaruh	1. Metode Kuantitatif. 2. Menggunakan regresi linear berganda. 3. Variabel Stres Kerja terhadap kinerja karyawan	1. Objek penelitian. 2. Waktu Penelitian. 3. Lokasi penelitian 4. Variabel beban kerja

Sumber: Data Diolah 2025

2.6. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan

Work-Life Balance merupakan kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan keluarga. Keseimbangan yang baik dapat menciptakan kondisi psikologis yang positif, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi kelelahan, serta mendorong motivasi kerja yang lebih tinggi. Karyawan yang mampu mengelola waktu dan perannya secara seimbang cenderung lebih fokus dalam bekerja sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

Sebaliknya, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan kelelahan fisik maupun mental yang berdampak pada menurunnya produktivitas kerja. Oleh karena itu, semakin baik *Work-Life Balance* yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat dicapai. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa *Work-Life Balance* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Hubungan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Stres Kerja merupakan kondisi ketegangan yang dialami karyawan akibat adanya tekanan atau tuntutan pekerjaan yang melebihi kemampuan individu untuk mengatasinya. Dalam lingkungan kerja yang dinamis, tingkat stres yang tinggi dapat mengurangi konsentrasi, menurunkan semangat kerja, meningkatkan kesalahan kerja, dan menghambat pencapaian target pekerjaan.

Pada Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh, tuntutan penyelesaian gangguan jaringan, target pekerjaan, serta kondisi kerja lapangan yang tidak menentu dapat menjadi sumber stres bagi karyawan. Jika Stres Kerja tidak

dikelola dengan baik, maka Kinerja Karyawan akan mengalami penurunan. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat Stres Kerja yang dialami karyawan, maka semakin rendah kinerja yang dihasilkan.

3. Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang digunakan oleh pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan, komunikasi yang baik, serta motivasi kepada karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Karyawan yang merasa didukung oleh pimpinan cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi, lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, dan berupaya mencapai target yang telah ditetapkan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang efektif dapat menyebabkan rendahnya motivasi dan kinerja karyawan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan.

4. Hubungan *Work-Life Balance* dan Kinerja Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat memperkuat pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan akan memberikan fleksibilitas, dukungan, dan kebijakan yang membantu karyawan dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

Ketika karyawan memiliki *Work-Life Balance* yang baik dan didukung oleh gaya kepemimpinan yang efektif, maka motivasi, kepuasan kerja, dan Kinerja Karyawan akan semakin meningkat. Sebaliknya, meskipun *Work-Life*

Balance telah tercapai, pengaruhnya terhadap kinerja dapat menjadi kurang optimal apabila kepemimpinan yang diterapkan kurang mendukung. Dengan demikian, gaya kepemimpinan diduga mampu memperkuat hubungan antara *Work-Life Balance* dan kinerja karyawan.

5. Hubungan Stres Kerja dan Kinerja Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan juga berperan dalam mengurangi dampak negatif Stres Kerja terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan dukungan emosional, komunikasi yang baik, arahan yang jelas, dan solusi terhadap permasalahan pekerjaan dapat membantu karyawan mengelola stres yang mereka alami.

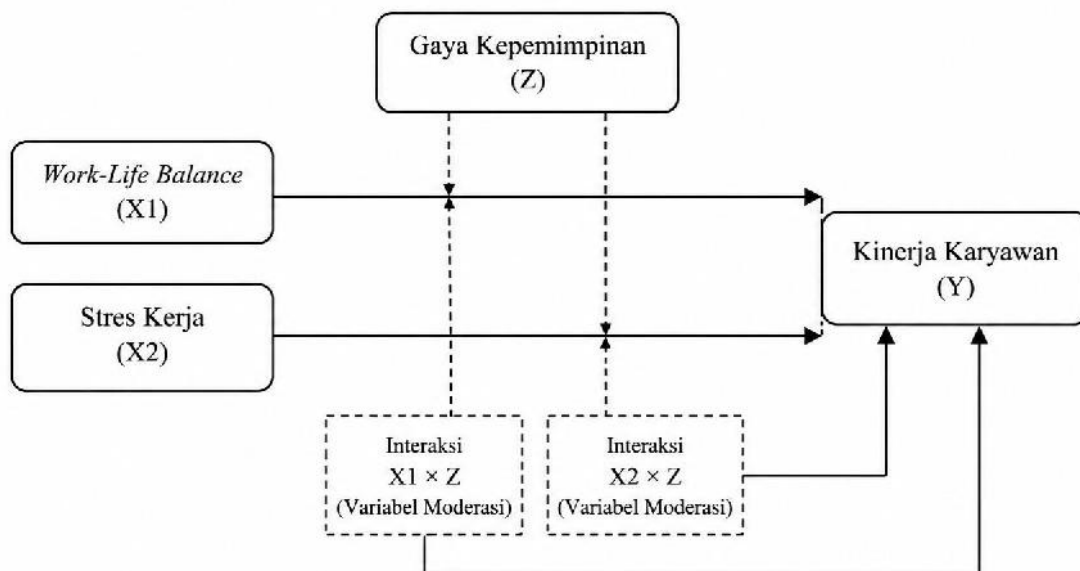
Dalam kondisi Stres Kerja yang tinggi, kepemimpinan yang efektif dapat menjaga motivasi dan semangat kerja karyawan sehingga penurunan kinerja dapat diminimalkan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang buruk dapat memperburuk dampak Stres Kerja terhadap kinerja. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan diduga mampu memperlemah pengaruh negatif Stres Kerja terhadap kinerja karyawan.

6. Hubungan *Work-Life Balance*, Stres Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. *Work-Life Balance* yang baik dapat meningkatkan produktivitas kerja, sedangkan Stres Kerja yang tinggi dapat menurunkan kinerja. Di sisi lain, gaya kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan motivasi kerja sekaligus membantu karyawan menghadapi tekanan pekerjaan. Kombinasi antara keseimbangan kehidupan kerja yang baik, tingkat stres yang terkendali, dan gaya kepemimpinan yang efektif akan menciptakan kondisi kerja yang mendukung peningkatan Kinerja Karyawan secara optimal.

2.7. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan diteliti. Kerangka pemikiran adalah sebuah pemahaman yang paling mendasar dan menjadi pondasi bagi setiap pemikiran atau suatu bentuk proses keseluruhan dari penelitian yang akan dilakukan, (Sugiyono, 2020). Berdasarkan hubungan antar variabel yang telah dipaparkan pada Gambar 2.1.



Gambar 2. 1 Skema Kerangka Pemikiran

Sumber: Data Diolah (2025)

2.8. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan hubungan antar variabel yang telah dipaparkan pada kerangka pemikiran, maka hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan dalam hipotesis alternatif (H_a) sebagai berikut:

H_1 : *Work-Life Balance* secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

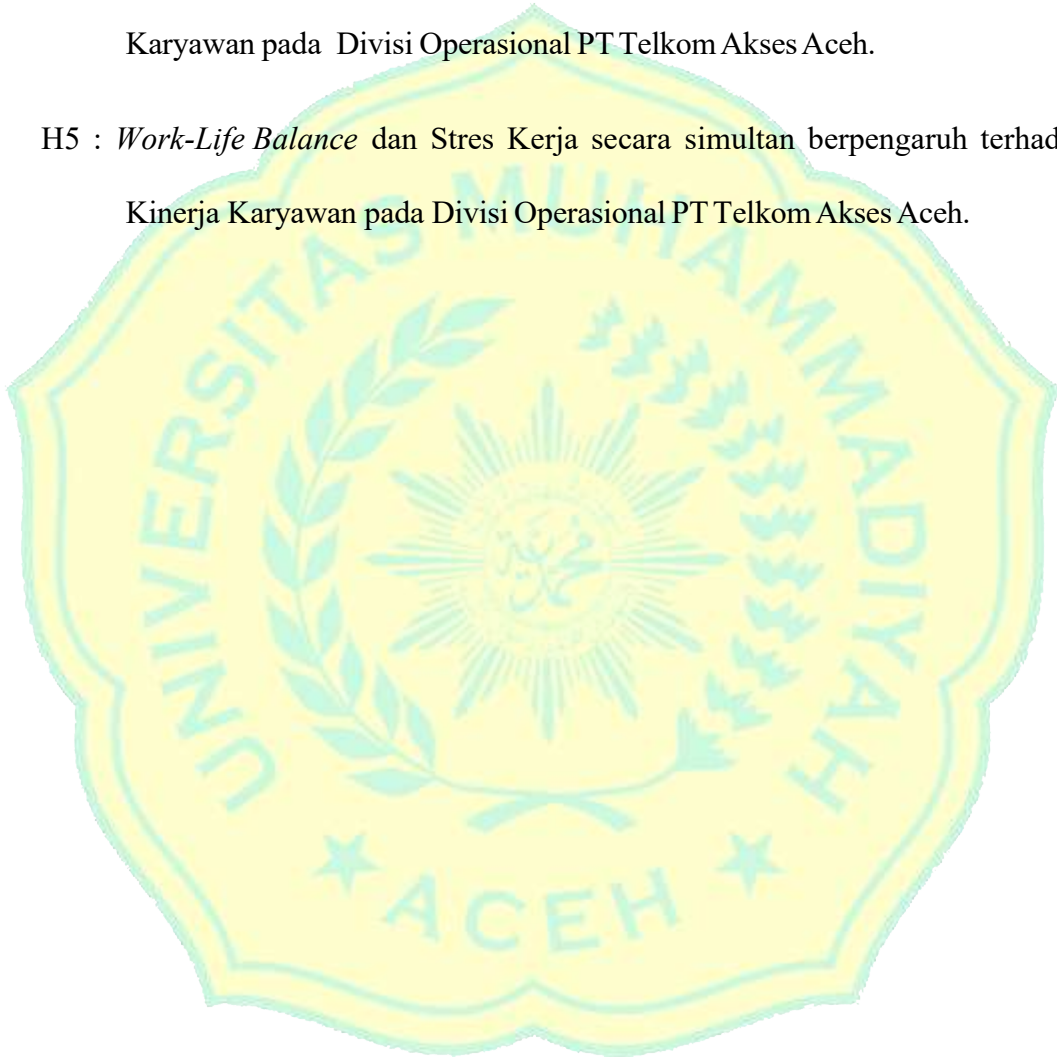
Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh.

H2 : Stres Kerja secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh.

H3 : Gaya Kepemimpinan memoderasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh.

H4 : Gaya Kepemimpinan memoderasi pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh.

H5 : *Work-Life Balance* dan Stres Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

3.1.1. Jenis Penelitian

Secara umum, tujuan penelitian untuk memperoleh pengetahuan atau penemuan baru, untuk membuktikan atau menguji kebenaran dari pengetahuan yang sudah ada dan untuk mengembangkan pengetahuan yang ada. Secara teoritis, tujuan penelitian merupakan usaha yang dilakukan untuk mengetahui suatu hal, pengetahuan yang diperoleh dari jenis penelitian seperti ini tidak dapat dimanfaatkan secara langsung atau secara praktis, sehingga nama lain dari penelitian seperti ini, disebut sebagai *basic research*.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel moderasi pada Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, dengan pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian. Analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2020).

Penulis menggunakan metode penelitian survei, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang utama. Adapun instrumen pengumpulan data yang

digunakan dalam penelitian ini antara lain angket (kuesioner) dan wawancara (interview). Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data mengenai bagaimana pengaruh *Work-Life Balance* dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel moderasi pada Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh.

3.1.2. Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh, Provinsi Aceh. Objek penelitian adalah variabel atau segala sesuatu yang menjadi titik perhatian dalam suatu penelitian. Adapun objek dalam penelitian ini adalah *Work-Life Balance*, Stres Kerja, dan Kinerja Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel moderasi.

3.1.3. Horizon Waktu Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian satu waktu (*one shoot study*) yaitu penelitian yang datanya dikumpulkan sekaligus dapat berupa data dari subjek penelitian dalam satu periode waktu. Waktu penelitian ini akan dimulai sejak Desember 2025 sampai dengan selesai.

Tabel 3. 1 Horizon Waktu Penelitian

No	Kegiatan	2026					
		Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul
1	Pengamatan dan Observasi						
2	Penyesuaian Proposal						
3	Tahap Perizinan						
4	Tahap Pengumpulan Data						
5	Tahap Analisis Data						
6	Seminar Proposal						

7	Revisi Hasil Seminar					
8	Tahap Olah Data					
9	Analisis Data					
10	Ujian Komprehensif					

3.1.4. Unit Analisis

Data yang dikumpulkan secara individual digunakan untuk menghitung unit analisis pada tingkat regresi yang lebih besar. Karakteristik tingkat analisis yaitu bahwa tingkat yang lebih rendah termaksud dalam tingkat yang lebih tinggi. Sifat informasi yang dikumpulkan serta tingkat dimana data dijumlahkan untuk analisis, adalah integral dengan keputusan yang dibuat dalam memilih unit analisis. Berdasarkan unit observasi yang dijadikan unit analisis dari penelitian ini adalah individu Kinerja Karyawan yang terfokus pada karyawan PT Telkom Akses Aceh.

3.2. Populasi dan Penarikan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian, atau objek yang mempunyai karakteristik tertentu yang berada dalam suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu yang berkaitan dengan masalah penelitian. Sedangkan sampel adalah bagian dari populasi yang digunakan untuk memperkirakan karakteristik populasi (Sugiyono, 2020).

Berdasarkan pengertian populasi dan sampel di atas, maka sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian, yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh yang berjumlah 188 orang (Observasi, 2025)

3.2.2. Sampel Penelitian

Adapun sampel dalam penelitian ini diambil menggunakan rumus Slovin dengan ketentuan sebagai berikut:

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

Keterangan:

n : adalah ukuran sampel yang dicari

N : adalah ukuran populasi

e : Margin of *error*.

Berdasarkan rumus Slovin dan jumlah populasi sebanyak 188 karyawan, maka sampel penelitian ini yaitu sebagai berikut:

$$n = \frac{188}{1 + 188 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{188}{1 + 188 (0,01)}$$

$$n = \frac{188}{1 + 1,88}$$

$$n = \frac{188}{2,88}$$

$$n = 65,2$$

Dengan demikian maka jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 65 karyawan.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Adapun penjelasan lebih lanjut mengenai data primer dan data sekunder adalah sebagai berikut:

a) Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber data

pertama di lokasi atau objek penelitian (Sugiyono, 2020). Adapun data primer yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner yang ditujukan kepada karyawan Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh.

b) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder yang mendukung data yang dibutuhkan dalam penelitian (Sugiyono, 2020). Adapun sumber data sekunder terdiri atas berbagai literatur dan dokumentasi. Sumber data sekunder tersebut meliputi berbagai teori dan bahan bacaan yang relevan dengan kajian penelitian, seperti buku-buku ekonomi manajemen, buku metode penelitian, peraturan perundang-undangan, jurnal ilmiah, artikel, serta sumber dari situs internet.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data, proses dilakukan sesuai dengan prosedur secara berurutan. Teknik pengumpulan data merupakan cara yang dilakukan oleh peneliti dalam mengumpulkan data yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2020). Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan secara tertulis kepada subjek yang berkaitan dengan variabel yang diteliti.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuesioner tipe pilihan yang bertujuan untuk memudahkan responden dalam memberikan jawaban, karena alternatif jawaban telah disediakan sehingga responden hanya memerlukan waktu yang singkat untuk menjawabnya.

3.5. Skala Pengukuran

Skala pengukuran atau disebut juga dengan skala data merupakan pengklasifikasian variabel yang digunakan untuk menentukan teknik analisis data dan tahapan penelitian selanjutnya agar tidak terjadi kesalahan dalam pengukuran. Penelitian ini menggunakan skala interval dengan Skala Likert berdasarkan lima kategori jawaban.

Penelitian yang menggunakan Skala Likert dapat disusun dalam bentuk pilihan ganda maupun checklist. Teknik Skala Likert ini terdiri atas lima pilihan jawaban, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju, yang digunakan untuk mengukur sikap atau pendapat seseorang terhadap pernyataan yang diberikan oleh peneliti dalam bentuk kuesioner.

Adapun skor metode skala likert dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 2 Skala Likert

Skor	Jawaban	Skor atau Nilai
1	Sangat Tidak Setuju	1
2	Tidak Setuju	2
3	Kurang Setuju	3
4	Setuju	4
5	Sangat Setuju	5

Sumber : Sugiyono (2020).

3.6. Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2020), operasional variabel merupakan seperangkat petunjuk yang menjelaskan secara lengkap mengenai apa yang harus diamati dan diukur dari suatu konsep atau variabel, dengan tujuan untuk memudahkan pengujian dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan empat variabel yang akan diteliti, yaitu:

1. Variabel Independen

Variabel independen merupakan variabel yang memengaruhi variabel lain atau menjadi penyebab timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini, variabel independen yang digunakan adalah Work-Life Balance (X1) dan Stres Kerja (X2).

2. Variabel Dependen

Variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain atau dapat dikatakan sebagai variabel yang menjadi akibat dari adanya variabel bebas atau independen. Dalam penelitian ini, variabel dependen yang digunakan adalah Kinerja Karyawan (Y). Variabel moderasi yaitu variabel ketiga yang memengaruhi kekuatan atau arah hubungan antara dua variabel lain, yaitu variabel independen dan dependen. Adapun variabel moderasi yaitu gaya kepemimpinan (Z).

Tabel 3. 3 Operasional Variabel Penelitian

Nama Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Ukuran	Skala	Item Pertanyaan
Variabel Independen					
<i>Work-life Balance</i> (X1)	<i>Work life balance</i> merupakan salah satu faktor yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Dalam mencapai Kinerja Karyawan yang maksimal, Seorang pekerja harus mahir menyeimbangkan antara pekerjaan dan kewajiban pribadi. (Sijabat et al., 2024).	1. Keseimbangan waktu 2. Keseimbangan Keterlibatan 3. Keseimbangan kepuasan 4. Dukungan Perusahaan 5. Keterlibatan Keluarga	1-5	<i>Likert</i>	A1 – A5
Stres Kerja (X2)	Stres Kerja sebagai suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi proses berpikir, emosi, dan kondisi seseorang (Supriyanto, 2022).	1. Beban kerja 2. Sikap pimpinan 3. Waktu kerja 4. Konflik dan Komunikasi 5. Otoritas kerja	1-5	<i>Likert</i>	B1 – B5
Variabel Dependen					
Kinerja karyawan (Y)	Kinerja Karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. (Resma, 2023)	1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Ketepatan waktu 4. Kehadiran 5. Kemampuan bekerja sama	1-5	<i>Likert</i>	C1 – C5
Variabel Moderasi					
Gaya Kepemimpinan (Z)	Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya. (Candra, 2024).	1. Pengambilan keputusan 2. Hubungan antara atasan dan bawahan 3. Penetapan tujuan 4. Pemecahan masalah 5. Pengendalian emosi	1-5	<i>Likert</i>	D1 – D5

3.7. Metode Analisis Data

Data yang diperoleh dalam penelitian ini kemudian akan diolah menggunakan program SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) yang bertujuan untuk menganalisis data serta melakukan pengujian statistik parametrik dan nonparametrik (Ghozali, 2018).

3.8. Uji Validitas dan Reliabilitas

3.8.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2018).

Pengukuran validitas dapat dilakukan dengan menguji korelasi antara skor setiap butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk derajat kebebasan (*degree of freedom/df*) = $n - 2$, di mana n adalah jumlah sampel penelitian. Apabila nilai r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif, maka butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2018).

3.8.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau andal apabila jawaban seseorang terhadap setiap pertanyaan bersifat konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2018). Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan

menggunakan program SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versi 25, yaitu dengan melihat nilai Cronbach's Alpha. Suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha $> 0,60$ (Ghozali, 2018).

3.9. Uji Asumsi Klasik

3.9.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Sebagaimana diketahui, uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Terdapat dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak, yaitu melalui analisis grafik dan uji statistik (Ghozali, 2018).

Pada prinsipnya, normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram residual. Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut (Ghozali, 2018):

- 1) Jika data (titik) menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data (titik) menyebar menjauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.9.2. Uji Multikolonieritas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antarvariabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antarvariabel independen. Dalam

penelitian ini, untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dalam model regresi digunakan matriks korelasi antarvariabel bebas, serta melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) dengan bantuan program SPSS versi 25 *for Windows*.

Jika dari matriks korelasi antarvariabel independen terdapat korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal tersebut merupakan indikasi adanya masalah multikolinearitas. Sebaliknya, nilai *cut off* yang umum digunakan untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *Tolerance* < 0,10 atau sama dengan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) > 10 (Ghozali, 2018).

3.9.3. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas, sedangkan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan grafik Scatterplot. Model regresi yang baik adalah model yang mengalami homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2018). Dasar analisis:

- 1) Jika terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk pola yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka hal tersebut mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.10. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui sejauh mana besarnya pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Metode ini menghubungkan satu variabel dependen dengan beberapa variabel independen. Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel dependen adalah Kinerja Karyawan, sedangkan variabel independennya adalah Work-Life Balance dan Stres Kerja. Model hubungan antara variabel-variabel tersebut disusun dalam persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana:

Y : Variabel Kinerja karyawan
 a : Konstanta
 b1 b2 : Koefisien regresi
 X1 : Variabel *Work-Life Balance*
 X2 : Variabel Stres Kerja
 e : *error*

Koefisien variabel independen dalam persamaan regresi tersebut akan diinterpretasikan dengan menggunakan *Standardized Beta Coefficients*. Hal ini dilakukan karena satuan pengukuran dari masing-masing variabel independen tidak sama. Keuntungan menggunakan *Standardized Beta Coefficients* adalah dapat menghilangkan perbedaan satuan pengukuran pada variabel independen sehingga koefisien regresi dapat dibandingkan secara langsung (Ghozali, 2018).

Koefisien determinasi (R^2) pada dasarnya digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi berada pada rentang antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil menunjukkan bahwa kemampuan variabel-variabel independen dalam

menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Sebaliknya, nilai R^2 yang mendekati satu menunjukkan bahwa variabel-variabel independen memberikan hampir seluruh informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2018).

3.11. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada dasarnya digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi berada pada rentang antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil menunjukkan bahwa kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Sebaliknya, nilai R^2 yang mendekati satu menunjukkan bahwa variabel-variabel independen memberikan hampir seluruh informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2018).

Baik atau buruknya suatu persamaan regresi dapat ditentukan berdasarkan nilai koefisien determinasi (R^2), yang memiliki nilai antara nol dan satu. Adapun ketentuannya adalah sebagai berikut:

1. Apabila nilai koefisien determinasi sama dengan 0 ($R^2 = 0$), maka variasi variabel dependen (Y) tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen (X) sama sekali.
2. Apabila nilai koefisien determinasi sama dengan 1 ($R^2 = 1$), maka variasi variabel dependen (Y) secara keseluruhan dapat dijelaskan oleh variabel independen (X). Dengan kata lain, seluruh titik pengamatan berada tepat pada garis regresi. Oleh karena itu, baik atau buruknya suatu persamaan

regresi antara lain ditentukan oleh besarnya nilai koefisien determinasi (R^2), yang nilainya berada pada rentang 0 (nol) sampai dengan 1 (satu), atau $0 \leq R^2 \leq 1$.

3.12. Uji Hipotesis

3.12.1. Uji Regresi Parsial (Uji t)

Menurut Ghazali (2018), uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.

Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Dengan membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel. Apabila nilai t hitung $>$ t tabel, maka hipotesis diterima.
2. Dengan menggunakan nilai probabilitas signifikansi. Apabila nilai probabilitas signifikansi $<$ 0,05, maka hipotesis diterima.

3.12.2. Uji Regresi Simultan (Uji F)

Menurut Ghazali (2018), uji F pada dasarnya digunakan untuk menunjukkan apakah seluruh variabel independen yang dimasukkan ke dalam model memiliki pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis secara simultan bertujuan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel independen terhadap Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen. Jika F hitung $>$ F tabel, maka menerima H_a dan menolak H_0 pada tingkat signifikan 5%.

Kriteria Pengujian antara lain:

- a. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka menerima H_a dan menolak H_0 pada tingkat signifikan 5%.
- b. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka menerima H_0 dan menolak H_a pada tingkat signifikan 5%.

3.13. Analisis Regresi Moderasi

Salah satu metode untuk menganalisis variabel moderasi (*moderating*) adalah regresi moderasi. Analisis regresi moderasi merupakan analisis regresi yang melibatkan variabel moderasi di dalam model hubungannya. Variabel moderasi berperan sebagai variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel prediktor dengan variabel tergantung.

Variabel moderating dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan. Variabel moderating bertujuan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan merupakan variabel yang memoderasi hubungan *Work-Life Balance* dan Stres Kerja dengan Kinerja Karyawan digunakan uji interaksi, yaitu uji yang persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen) dengan rumus persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + b_4X_1 \cdot Z + b_5X_2 \cdot Z + e$$

Dimana:

Y	: Kinerja Karyawan
a	: Konstanta
b1, b2, b3, b4, b5	: Koefesien regresi
X	: Variabel independen
Z	: Variabel moderasi
e	: <i>error</i>

Adapun dasar pengambilan keputusannya adalah jika nilai $\text{sig} > 0,05$ maka terdapat pengaruh positif dan signifikan *Work-Life Balance* dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderator.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

PT Telkom Akses Aceh merupakan unit operasional dari PT Telkom Akses, yaitu anak perusahaan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk yang bergerak di bidang pembangunan, pengelolaan, pemeliharaan, dan optimalisasi infrastruktur jaringan telekomunikasi, khususnya jaringan berbasis serat optik (fiber optic). PT Telkom Akses didirikan pada tanggal 12 Desember 2012 sebagai bagian dari transformasi bisnis Telkom Group dalam mendukung pengembangan layanan digital dan jaringan broadband di Indonesia. Wilayah operasional PT Telkom Akses mencakup seluruh Indonesia yang terbagi ke dalam beberapa regional, termasuk Regional Sumatera yang membawahi wilayah Aceh.

Di Provinsi Aceh, PT Telkom Akses berperan sebagai pelaksana operasional pembangunan dan pemeliharaan jaringan akses telekomunikasi yang mendukung layanan Telkom Group, seperti layanan internet berbasis fiber optik, telepon, dan layanan digital lainnya. Perusahaan ini bertanggung jawab memastikan infrastruktur jaringan tetap berfungsi secara optimal sehingga masyarakat dapat memperoleh layanan telekomunikasi yang berkualitas, stabil, dan andal. Selain itu, PT Telkom Akses Aceh juga mendukung percepatan transformasi digital di berbagai sektor, termasuk pemerintahan, pendidikan, kesehatan, dunia usaha, serta masyarakat umum.

Kegiatan operasional PT Telkom Akses Aceh meliputi pembangunan jaringan fiber optik baru, instalasi perangkat akses pelanggan, pemeliharaan jaringan, perbaikan gangguan (*corrective maintenance*), pemeliharaan preventif

(*preventive maintenance*), serta peningkatan kapasitas jaringan sesuai kebutuhan pelanggan. Dalam menjalankan tugas tersebut, perusahaan didukung oleh tenaga teknis, supervisor, dan manajemen wilayah yang memiliki kompetensi di bidang telekomunikasi. Struktur organisasi dibentuk untuk memastikan koordinasi yang efektif dalam pelaksanaan pekerjaan lapangan maupun pengelolaan administrasi perusahaan.

Secara administratif, kantor PT Telkom Akses Aceh berlokasi di Jl. Taman Sri Ratu Safiatuddin No. 4, Kecamatan Kuta Alam, Kota Banda Aceh dan menjadi pusat koordinasi berbagai aktivitas operasional jaringan akses di wilayah Provinsi Aceh. Dari kantor ini, perusahaan mengoordinasikan kegiatan pembangunan, pemeliharaan, serta penanganan gangguan jaringan pada berbagai kabupaten dan kota di Aceh sesuai dengan wilayah kerja Telkom Witel Aceh.

Dalam mendukung visi Telkom Group sebagai perusahaan digital telekomunikasi terdepan, PT Telkom Akses Aceh terus berupaya meningkatkan kualitas layanan melalui pengembangan infrastruktur berbasis teknologi terkini, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, serta penerapan standar operasional yang mengutamakan keselamatan kerja, kualitas layanan, dan kepuasan pelanggan. Perusahaan juga berperan penting dalam menjaga keandalan jaringan telekomunikasi, termasuk melakukan pemulihan infrastruktur secara cepat ketika terjadi gangguan akibat bencana alam maupun kondisi darurat lainnya di wilayah Aceh dan Sumatera

4.2. Karakteristik Responden

Penelitian ini menguraikan mengenai pengaruh *Work-Life Balance* dan stress kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan gaya kepemimpinan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh. Sebanyak 65 responden dipilih sebagai sampel penelitian untuk penelitian ini. Berdasarkan kumpulan sampel penelitian, kriteria responden berguna untuk mengkarakterisasi identitas responden. Memberikan deskripsi tentang objek sampel penelitian merupakan salah satu tujuan dari karakteristik responden.

Kriteria responden penelitian ini dikategorikan berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan, status pernikahan, dan pendapatan lama bekerja. Untuk memberikan gambaran tentang karakteristik responden yang dimaksud, berikut ini akan ditampilkan tabel yang berisi data responden:

4.2.1. Karakteristik Berdasarkan Usia

Tabel 4. 1 Kriteria Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	17-25 Tahun	5	7.7
2	26-35 Tahun	15	23.1
3	36-45 Tahun	30	46.2
4	> 46 Tahun	15	23.1
Jumlah		65	100

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan karakteristik responden berdasarkan usia, diketahui bahwa mayoritas karyawan Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh yang menjadi responden penelitian berada pada rentang usia 36–45 tahun, yaitu sebanyak 30 orang atau 46,2% dari total responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif dan telah memiliki tingkat kematangan serta pengalaman kerja yang cukup tinggi. Pada rentang usia tersebut,

karyawan umumnya telah memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengelola tanggung jawab pekerjaan, menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*Work-Life Balance*), serta mampu beradaptasi dengan tuntutan operasional perusahaan.

Selanjutnya, responden yang berusia lebih dari 46 tahun dan 26–35 tahun masing-masing berjumlah 15 orang atau 23,1%. Kelompok usia 26–35 tahun merupakan karyawan yang masih berada pada tahap pengembangan karier sehingga memiliki semangat kerja yang tinggi dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan organisasi. Sementara itu, responden yang berusia di atas 46 tahun umumnya memiliki pengalaman kerja yang lebih panjang sehingga berpotensi memberikan kontribusi yang besar melalui pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan dalam menyelesaikan berbagai permasalahan pekerjaan.

Adapun responden yang berusia 17–25 tahun merupakan kelompok dengan jumlah paling sedikit, yaitu sebanyak 5 orang atau 7,7% dari total responden. Kondisi ini mengindikasikan bahwa Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh lebih banyak didominasi oleh karyawan yang telah memiliki pengalaman dan masa kerja yang relatif matang dibandingkan karyawan yang baru memasuki dunia kerja. Komposisi usia tersebut juga menunjukkan bahwa pelaksanaan pekerjaan operasional di PT Telkom Akses Aceh cenderung membutuhkan tenaga kerja yang berpengalaman, mengingat pekerjaan di divisi operasional menuntut kompetensi teknis, kemampuan pengambilan keputusan, serta ketahanan dalam menghadapi tekanan kerja di lapangan. Oleh karena itu, karakteristik usia responden dalam penelitian ini dinilai cukup representatif untuk menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* dan Stres Kerja terhadap Kinerja

Karyawan dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh.

4.2.2. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4. 2 Kriteria Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-Laki	61	93.8
2	Perempuan	4	6.2
Jumlah		65	100

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki, yaitu sebanyak 61 orang atau 93,8% dari total 65 responden. Dominannya jumlah responden laki-laki menunjukkan bahwa Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh sebagian besar diisi oleh tenaga kerja pria. Kondisi ini sejalan dengan karakteristik pekerjaan pada divisi operasional yang banyak melibatkan aktivitas teknis di lapangan, seperti instalasi jaringan, pemeliharaan infrastruktur telekomunikasi, perbaikan gangguan, serta pekerjaan yang membutuhkan mobilitas tinggi, ketahanan fisik, dan kesiapsiagaan dalam berbagai kondisi kerja.

Sementara itu, responden perempuan berjumlah 4 orang atau 6,2% dari total responden. Meskipun jumlahnya relatif sedikit, keterlibatan karyawan perempuan tetap menunjukkan adanya keberagaman sumber daya manusia di lingkungan Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh. Perbedaan komposisi jenis kelamin tersebut tidak memengaruhi tujuan penelitian, karena fokus penelitian adalah menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Dengan demikian, karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin memberikan

gambaran bahwa penelitian ini didominasi oleh karyawan laki-laki yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan operasional di bidang telekomunikasi, sehingga hasil penelitian diharapkan dapat mencerminkan kondisi nyata di lingkungan kerja Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh.

4.2.3. Karakteristik Berdasarkan Pendidikan

Tabel 4. 3 Kriteria Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SMA	24	36.9
2	D-III	11	16.9
3	Sarjana	30	46.2
4	Pascasarjana	0	0.0
	Jumlah	65	100

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan, diketahui bahwa mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan Sarjana (S1), yaitu sebanyak 30 orang atau 46,2% dari total responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh memiliki tingkat pendidikan yang relatif tinggi, sehingga diharapkan mampu memahami prosedur kerja, menguasai teknologi telekomunikasi, serta memiliki kemampuan analitis dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang dihadapi selama menjalankan tugas operasional. Latar belakang pendidikan sarjana juga mendukung kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan kerja.

Selanjutnya, responden dengan tingkat pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) berjumlah 24 orang atau 36,9%. Jumlah ini menunjukkan bahwa perusahaan juga mempekerjakan tenaga kerja lulusan SMA, terutama pada posisi operasional yang lebih mengutamakan keterampilan teknis, pengalaman kerja,

serta pelatihan yang diberikan oleh perusahaan. Dengan adanya pembinaan dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, lulusan SMA tetap dapat melaksanakan tugas operasional secara profesional dan sesuai dengan standar perusahaan.

Sementara itu, responden yang memiliki pendidikan Diploma III (D-III) sebanyak 11 orang atau 16,9%. Lulusan D-III umumnya memiliki kompetensi vokasional yang lebih spesifik di bidang teknis, sehingga dapat mendukung pelaksanaan pekerjaan yang membutuhkan keterampilan praktis, seperti instalasi, pemeliharaan, dan perbaikan jaringan telekomunikasi.

Adapun dalam penelitian ini tidak terdapat responden yang memiliki pendidikan Pascasarjana (S2/S3). Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh berasal dari jenjang pendidikan menengah hingga sarjana, yang dinilai telah sesuai dengan kebutuhan kompetensi pada pekerjaan operasional. Secara keseluruhan, karakteristik tingkat pendidikan responden menunjukkan bahwa sumber daya manusia di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh memiliki tingkat pendidikan yang cukup memadai untuk mendukung pelaksanaan tugas, sehingga diharapkan mampu memberikan kinerja yang optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

4.2.4. Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4. 4 Kriteria Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
1	< 1 Tahun	2	3.1
2	1 -2 Tahun	7	10.8
3	2-3 Tahun	10	15.4
4	3-4 Tahun	16	24.6
5	> 4 Tahun	30	46.2
Jumlah		65	100

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan karakteristik responden berdasarkan lama bekerja, diketahui bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja di atas 4 tahun, yaitu sebanyak 30 orang atau 46,2% dari total responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh telah memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang sehingga lebih memahami prosedur operasional, budaya organisasi, serta tanggung jawab yang melekat pada pekerjaannya. Masa kerja yang relatif lama juga mencerminkan tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan dan memungkinkan mereka memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan, termasuk dalam menjaga *Work-Life Balance*, mengelola stres kerja, serta mempertahankan kinerja yang optimal.

Selanjutnya, responden yang memiliki masa kerja 3–4 tahun berjumlah 16 orang atau 24,6%. Kelompok ini merupakan karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja yang cukup sehingga telah mampu beradaptasi dengan sistem kerja, memahami standar operasional perusahaan, dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Responden dengan masa kerja 2–3 tahun sebanyak 10 orang atau 15,4%,

sedangkan responden yang memiliki masa kerja 1–2 tahun berjumlah 7 orang atau 10,8%. Kelompok ini umumnya masih berada pada tahap pengembangan kompetensi dan pendalaman pengalaman kerja. Meskipun demikian, mereka telah memiliki pemahaman dasar mengenai tugas dan tanggung jawab yang dijalankan sehingga dapat berkontribusi dalam aktivitas operasional perusahaan.

Adapun responden dengan masa kerja di bawah 1 tahun merupakan kelompok dengan jumlah paling sedikit, yaitu sebanyak 2 orang atau 3,1%. Jumlah tersebut menunjukkan bahwa hanya sebagian kecil responden yang masih tergolong sebagai karyawan baru. Kondisi ini mengindikasikan bahwa Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh didominasi oleh karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja yang cukup lama, sehingga karakteristik responden dalam penelitian ini dinilai mampu memberikan gambaran yang representatif mengenai pengaruh *Work-Life Balance* dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Pengalaman kerja yang lebih panjang juga memungkinkan responden memberikan penilaian yang lebih objektif terhadap kondisi kerja dan kepemimpinan yang mereka alami selama bekerja di perusahaan.

4.2.5. Karakteristik Berdasarkan Status

Tabel 4. 5 Kriteria Responden Berdasarkan Status

No	Status	Frequensi	Persentase
1	Belum Menikah	19	29.2
2	Sudah Menikah	43	66.2
3	Pernah Menikah	3	4.6
Jumlah		65	100

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan karakteristik responden berdasarkan status pernikahan, diketahui bahwa sebagian besar responden berstatus sudah menikah, yaitu

sebanyak 43 orang atau 66,2% dari total responden. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh telah memiliki tanggung jawab tidak hanya di lingkungan kerja, tetapi juga dalam kehidupan keluarga. Kondisi tersebut menjadikan aspek *Work-Life Balance* sebagai salah satu faktor yang penting, karena karyawan dituntut mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan tanggung jawab dalam kehidupan pribadi dan keluarga. Apabila keseimbangan tersebut dapat dikelola dengan baik, maka karyawan cenderung mampu mempertahankan kinerja yang optimal serta mengurangi tingkat stres kerja.

Selanjutnya, responden yang belum menikah berjumlah 19 orang atau 29,2%. Kelompok ini umumnya memiliki tanggung jawab keluarga yang relatif lebih sedikit dibandingkan karyawan yang telah menikah. Namun demikian, mereka tetap menghadapi tuntutan pekerjaan yang dapat memengaruhi tingkat stres maupun kinerja. Oleh karena itu, pengelolaan waktu, beban kerja, dan dukungan dari pimpinan tetap menjadi faktor penting bagi kelompok responden ini. Sementara itu, responden yang pernah menikah berjumlah 3 orang atau 4,6%, sehingga merupakan kelompok dengan jumlah paling sedikit. Meskipun proporsinya kecil, kelompok ini tetap menjadi bagian dari karakteristik responden yang dapat memberikan perspektif yang berbeda mengenai pengalaman dalam menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan.

4.3. Deskripsi Data Penelitian

Rentang skor jawaban yang ditunjukkan pada tabel berikut ini akan digunakan untuk menentukan kecenderungan responden terhadap setiap variabel berdasarkan temuan penelitian yang dilakukan terhadap 65 responden melalui penyebaran kuesioner.

4.3.1. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4. 6 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan

No	Pertanyaan	SS		S		KS		TS		STS		Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Y1	21	32,3	38	58,5	6	9,2	0	0	0	0	4,23
2	Y2	24	36,9	39	60,0	2	3,1	0	0	0	0	4,34
3	Y3	23	35,4	39	60,0	3	4,6	0	0	0	0	4,31
4	Y4	24	36,9	40	61,5	1	1,5	0	0	0	0	4,35
5	Y5	24	36,9	39	60,0	2	3,1	0	0	0	0	4,34
Rata-rata												4,31

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan data pada tabel di atas, terlihat bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju pada setiap butir pertanyaan variabel kinerja karyawan. Selain itu juga terlihat dari nilai rata-rata terlihat jawaban responden berada pada angka 4,31. Berdasarkan *Skala Likert*, tanggapan responden berada pada kategori setuju. Hal ini membuktikan bahwa Kinerja Karyawan sangat penting bagi dalam keberlangsungan perusahaan.

4.3.2. Deskripsi Variabel *Work-Life Balance* (X1)

Tabel 4. 7 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Work-Life Balance*

No	Pertanyaan	SS		S		KS		TS		STS		Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	X1.1	15	23,1	48	73,8	2	3,1	0	0	0	0	4,20
2	X1.2	11	16,9	49	75,4	5	7,7	0	0	0	0	4,09
3	X1.3	8	12,3	55	84,6	2	3,1	0	0	0	0	4,09
4	X1.4	11	16,9	49	75,4	5	7,7	0	0	0	0	4,09
5	X1.5	12	18,5	39	60,0	14	21,5	0	0	0	0	3,97
Rata-rata												4,08

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan data pada tabel di atas, terlihat bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju pada setiap butir pertanyaan variabel *Work-Life Balance*. Selain itu juga terlihat dari nilai rata-rata sebesar 4,08 yang berada pada kategori setuju berdasarkan Skala Likert. Hal ini membuktikan bahwa *Work-Life Balance* sangat penting bagi responden dalam pekerjaan.

4.3.3. Deskripsi Variabel Stres Kerja (X2)

Tabel 4. 8 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Work-Life Balance*

No	Pertanyaan	SS		S		KS		TS		STS		Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	X2.1	41	63,1	22	33,8	2	3,1	0	0	0	0	4,60
2	X2.2	41	63,1	19	29,2	5	7,7	0	0	0	0	4,55
3	X2.3	39	60,0	20	30,8	6	9,2	0	0	0	0	4,51
4	X2.4	37	56,9	25	38,5	3	4,6	0	0	0	0	4,52
5	X2.5	37	56,9	24	36,9	4	6,2	0	0	0	0	4,51
Rata-rata												4,53

Sumber: Data Diolah (2026)

Pada variabel stres kerja, terlihat bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju pada setiap butir pertanyaan yang diajukan. Nilai mean juga menunjukkan pada angka 4,53 yang berarti bahwa tanggapan responden berada pada kategori sangat setuju berdasarkan Skala Likert.

Selain ini juga membuktikan bahwa variabel Stres Kerja sangat penting bagi responden.

4.3.4. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (Z)

Tabel 4. 9 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan

No	Pertanyaan	SS		S		KS		TS		STS		Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Z.1	31	47,7	31	47,7	3	4,6	0	0	0	0	4,43
2	Z.2	32	49,2	31	47,7	2	3,1	0	0	0	0	4,46
3	Z.3	30	46,2	31	47,7	4	6,2	0	0	0	0	4,40
4	Z.4	30	46,2	33	50,8	2	3,1	0	0	0	0	4,43
5	Z.5	31	47,7	28	43,1	6	9,2	0	0	0	0	4,38
												4,42

Sumber: Data Diolah (2026)

Pada variabel gaya kepemimpinan, terlihat bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju pada setiap butir pertanyaan yang diajukan. Nilai mean juga menunjukkan pada angka 4,42 yang berarti bahwa tanggapan responden berada pada kategori setuju berdasarkan Skala Likert.

4.4. Pengujian Data

4.4.1. Uji Validitas

Untuk menentukan seberapa dapat dipercayanya suatu pernyataan dalam survei, peneliti menggunakan uji validitas. Agar survei dianggap sah, setidaknya satu klaimnya harus dapat menghasilkan hasil yang terukur. Suatu pernyataan valid jika semua indikator dan item pernyataannya memiliki nilai positif dengan jumlah r lebih besar dari r tabel pada tingkat signifikansi 5%.

Tabel 4. 10 Hasil Pengujian Validitas

No	Pertanyaan	R Hitung	r Tabel (n=65)	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)				
1	Y1	0,890	0,244	Valid
2	Y2	0,920	0,244	Valid
3	Y3	0,891	0,244	Valid
4	Y4	0,921	0,244	Valid
5	Y5	0,873	0,244	Valid
Work-Life Balance (X1)				
1	X1.1	0,830	0,244	Valid
2	X1.2	0,755	0,244	Valid
3	X1.3	0,782	0,244	Valid
4	X1.4	0,835	0,244	Valid
5	X1.5	0,812	0,244	Valid
Stres Kerja (X2)				
1	X2.1	0,764	0,244	Valid
2	X2.2	0,787	0,244	Valid
3	X2.3	0,875	0,244	Valid
4	X2.4	0,897	0,244	Valid
5	X2.5	0,895	0,244	Valid
Gaya Kepemimpinan (Z)				
1	Z.1	0,927	0,244	Valid
2	Z.2	0,935	0,244	Valid
3	Z.3	0,933	0,244	Valid
4	Z.4	0,953	0,244	Valid
5	Z.5	0,911	0,244	Valid

Sumber: Data Primer Berdasarkan SPSS V.25

Berdasarkan jumlah sampel, maka r tabel pada penelitian ini pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) adalah 0,244. Dari hasil analisis yang dilakukan bahwa terdapat hasil yang signifikan secara statistik dalam korelasi antara semua indikator dan skor total semua konstruk variabel. Semua item dalam set variabel penelitian valid untuk digunakan sebagai instrumen penelitian karena nilai r hitung untuk setiap item lebih besar dari r tabel yaitu 0,244.

4.4.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas kuesioner diuji untuk mengetahui kegunaannya dalam mengukur konsep atau variabel. Jika tanggapan responden tidak berubah seiring waktu, maka kuesioner dapat dianggap reliabel. Ketergantungan dinilai dalam hal ini menggunakan SPSS dan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dianggap reliabel jika menghasilkan nilai (α) sebesar $\geq 0,60$. Hasil uji reliabilitas setiap variabel dirangkum dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4. 11 Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Item
Y	0,940	5
X1	0,853	5
X2	0,898	5
Z	0,961	5

Sumber: Data Primer Berdasarkan SPSS V.25

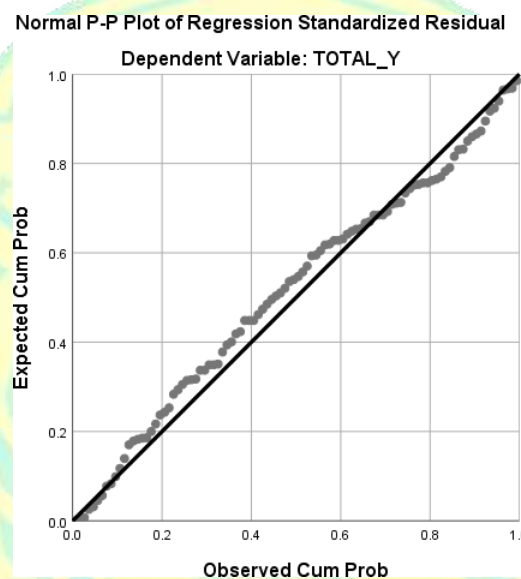
Dari tabel di atas dapat diasumsikan bahwa item dalam setiap variabel akan berguna sebagai instrumen pengukuran selanjutnya. Variabel Y memiliki koefisien Alpha sebesar 0.940, variabel X1 memiliki koefisien Alpha sebesar 0,853, X2 memiliki koefisien Alpha 0,898, dan variabel Z memiliki koefisien Alpha 0,961. Seluruh variabel memiliki koefisien Alpha lebih besar dari 0,60.

4.5. Pengujian Asumsi Klasik

4.5.1. Uji Normalitas

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk menentukan apakah residual atau variabel pengganggu dari model regresi mengikuti distribusi normal. Distribusi data normal, dimana informasi statistik terletak di sepanjang diagonal grafik distribusi normal, merupakan indikasi model regresi yang baik. (Ghazali, 2018). Dalam hal analisis grafis, salah satu cara untuk memeriksa kenormalan adalah dengan grafik plot P-P standar. Ketentuan pengambilan keputusannya yaitu:

1. Jika grafik histogram memiliki pola distribusi normal atau jika data tersebar di sekitar garis diagonal dan bergerak ke arahnya, model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data tersebar luas dari diagonal, tidak mengikuti arah garis diagonal, atau grafik histogram tidak menampilkan pola distribusi normal, model regresi tidak memenuhi kondisi normalitas.



Gambar 4. 1 Hasil Pengujian Normalitas

Karena data mengikuti arah garis diagonal, membentuk pola gelombang yang teratur, grafik histogram menunjukkan bahwa pola distribusinya normal. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa asumsi kenormalan data telah terpenuhi.

4.5.2. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen dalam model regresi berkorelasi atau tidak. Ada atau tidaknya multikolonieritas dalam model regresi diperiksa dalam penelitian ini menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai toleransi. Nilai toleransi lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF lebih rendah dari 10 menunjukkan bahwa

variabel independen tidak menunjukkan multikolinearitas. Anda dapat melihat hasil uji multikolinearitas pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 12 Hasil Pengujian Multikolineritas

Model	Collinearity Statistic	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
<i>Work-Life Balance</i> (X1)	0,813	1,231
Stres Kerja (X2)	0,798	1,272
Gaya Kepemimpinan (Z)	0,799	1,169

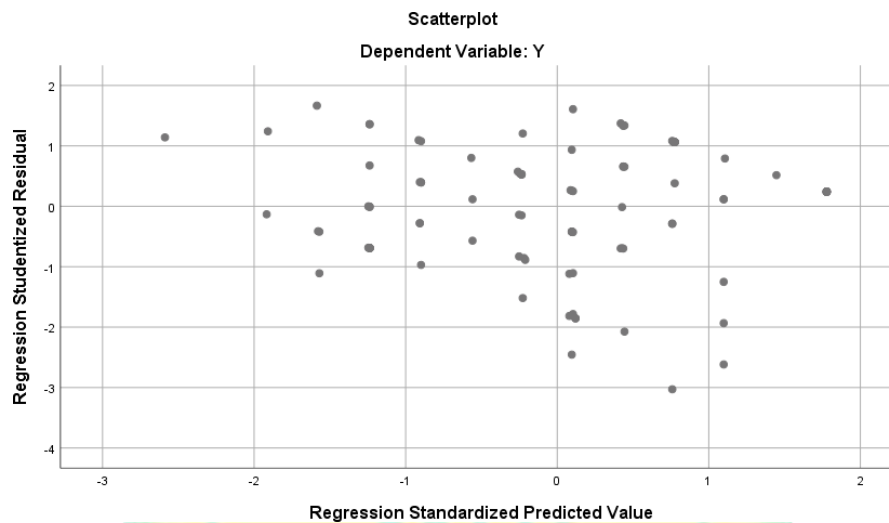
Dependent Variabel: Y

Sumber: Data Primer Berdasarkan SPSS V.25

Hasil uji multikolinearitas dan Faktor Inflasi Varians (VIF), kebalikan dari nilai toleransi, terlihat pada Tabel 4.12. Pada metrik ini menunjukkan seberapa baik variabel independen lain menjelaskan faktor independen tertentu. Tingkat di mana variabel independen yang dipilih menunjukkan variabilitas yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen lain disebut sebagai toleransi. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai toleransi di atas 0,1 atau nilai VIF di bawah 10 sehingga menandakan kolinearitas yang kuat.

4.5.3. Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada penelitian ini, digunakan metode grafik *Scatterplot* yang dihasilkan dari output program SPSS versi 25 sebagai berikut:



Gambar 4. 2 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Hasil pengujian heterokedastisitas menunjukkan, titik-titik yang menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, hal ini berarti tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas pada model regresi yang dibuat.

4.6. Analisis Regresi Linier Berganda

4.6.1. Persamaan Regresi

Model persamaan regresi yang baik adalah yang memenuhi persyaratan asumsi klasik, antara lain semua data berdistribusi normal, model harus bebas dari gejala multikolenieritas dan terbebas dari heterokedastisitas. Dari analisis sebelumnya membuktikan bahwa penelitian ini sudah dianggap baik.

Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda untuk memprediksi seberapa jauh perubahan nilai variabel yaitu *Work-Life Balance*, Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui gaya kepemimpinan bila nilai variabel bebas dimanipulasi atau dinaik turunkan. Hasil dari SPSS yang digunakan sebagai alat analisis maka hasil regresi berganda adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 13 Hasil Pengujian Regresi

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	24,328	4,261		5,709	0,000
X1	0,487	0,162	0,151	3,151	0,004
X2	0,304	0,146	0,134	3,024	0,003

Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer Berdasarkan SPSS V.25

Dari tabel di atas, hasil perhitungan variabel bebas dapat disusun dalam suatu model berikut:

$$Y = 24,328 + 0,487 X1 + 0,304 X2$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X1 = *Work-Life Balance*

X2 = Stres Kerja

Hasil dari analisis tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Koefisien *Work-Life Balance* menunjukkan nilai sebesar 0,487. Hal ini berarti bahwa jika terjadi peningkatan nilai 1, maka Kinerja Karyawan juga akan mengalami peningkatan sebesar variabel pengalinya 0,487 dengan asumsi variabel independen yang lain dianggap konstan.
2. Koefisien Stres Kerja menunjukkan nilai sebesar 0,304. Hal ini berarti bahwa jika terjadi penurunan Stres Kerja sebesar 1, maka Kinerja Karyawan juga akan mengalami peningkatan sebesar variabel pengalinya 0,304 dengan asumsi variabel independen yang lain dianggap konstan.

4.6.2. Koefisien Korelasi

Untuk mengukur tingkat hubungan antara variabel, maka dapat menggunakan koefisien korelasi. Semakin dekat nilai R ke angka 1, semakin kuat korelasi antara kedua variabel tersebut. Nilai R dapat berkisar dari nol hingga satu. Nilai koefisien korelasi variabel minat konsumen pada tabel berikut:

Tabel 4. 14 Korelasi Variabel

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,690 ^a	0,652	0,610	2,334

a. Predictors: (Constant), *Work-Life Balance*, Stres Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer Berdasarkan SPSS V.25

Koefisien korelasinya adalah 0,690, seperti yang terlihat pada Tabel 4.14. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel *Work-Life Balance* dan stres kerja berkorelasi positif dan kuat dengan kinerja karyawan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh.

4.7. Uji Hipotesis

4.7.1. Uji Parsial (t)

Uji t berguna untuk koefisien regresi parsial. Pada tingkat signifikansi 0,05, uji-t diperiksa dengan membandingkan t hitung dengan t tabel. Jika margin kesalahan lebih kecil ($\text{sig} < 0,05$) atau jika hasil uji-t yang diproyeksikan lebih besar dari t tabel ($\text{uji-t} > \text{t tabel}$), dianggap memiliki dampak yang signifikan. Nilai t Tabel penelitian ini bersumber dari:

$$t \text{ tabel} = (\alpha/2; n-k-1)$$

$$t \text{ tabel} = (0,05/2 ; 65-4-1)$$

$$t \text{ tabel} = (0,05/2 ; 65-4-1)$$

$$t \text{ tabel} = (0,025 ; 60)$$

Dengan demikian t tabel berada pada angka 0,025;60 kemudian dicari dalam distribusi nilai t tabel, dan hasilnya adalah 2.00030. Berikut adalah hasil uji t masing-masing variabel:

Tabel 4. 15 Hasil Pengujian t

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	24,328	4,261		5,709	0,000
X1	0,487	0,162	0,151	3,151	0,004
X2	0,304	0,146	0,134	3,024	0,003

Sumber: Data Primer Berdasarkan SPSS V.25

Hasil pengujian variabel bebas seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.15 maka dapat dijelaskan bahwa

1. Variabel *Work-Life Balance* (X1) memiliki nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($3,151 > 2.00030$) atau sig, $< \alpha$ ($0,004 < 0,05$). Berarti variabel *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh, dengan demikian hipotesis pertama diterima.
2. Variabel Stres Kerja (X2) memiliki nilai t lebih hitung besar dari t tabel ($3,024 > 2.00030$) atau sig, $< \alpha$ ($0,003 < 0,05$). Berarti variabel Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh, dengan demikian hipotesis kedua diterima.

4.7.2. Uji Simultan (F)

Pengujian hipotesis secara simultan dimaksudkan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel independen terhadap Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen. Adapun hasil pengujian simultan yaitu:

Tabel 4. 16 Hasil Pengujian Simultan (f)

Model Anova ^a						
Model		Sum of Squere	df	Mean Squere	F	Sig.
1	Regression	59,500	3	19,833	13,639	0,004 ^b
	Residual	332,438	61	5,450		
	Total	391,938	64			

a. Predictors: (Constant), *Work-Life Balance*, Stres Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer Berdasarkan SPSS V.25

Dari Pengujian ANOVA atau pengujian F, didapati nilai F hitung sebesar 13,639, nilai ini jauh lebih besar dari F tabel yaitu 2,53 atau $F_{hitung} 13,639 > F_{tabel} 2,53$ dengan signifikansi 0,004. Karena nilai F hitung lebih besar dari pada nilai F tabel dan signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan, atau dapat dikatakan bahwa variabel *Work-Life Balance*, stres kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh.

4.7.3. Uji Koefisien Determinasi (Adjusted R Square)

Kemampuan model untuk menjelaskan variabel dependen pada dasarnya diukur dengan koefisien determinasi (Adjusted R Square). Koefisien determinasi dapat memiliki nilai antara nol dan satu. Nilai Adjusted R Square yang rendah menunjukkan bahwa variabel independen hanya dapat menjelaskan sebagian kecil varians variabel dependen. Nilai Adjusted R Square digunakan untuk

mengevaluasi model regresi dalam penelitian ini. Berikut adalah tabel yang menampilkan koefisien determinasi:

Tabel 4. 17 Korelasi Variabel (Adjusted R Square)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,690 ^a	0,652	0,610	2,334

a. Predictors: (Constant), *Work-Life Balance*, Stres Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer Berdasarkan SPSS V.25

Berdasarkan Tabel 4.17, besarnya Adjusted R Square adalah 0,610, hal ini berarti 61% variabel kinerja karyawan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh dapat dijelaskan dari *Work-Life Balance*, stres kerja, dan gaya kepemimpinan. Sedangkan sisanya ($100\% - 61\% = 39\%$) dijelaskan oleh sebab-sebab dan faktor yang lain.

4.7.4. Uji Moderasi

Pengujian hipotesis moderasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan melalui *Moderated Regression Analysis* (MRA), yaitu metode analisis statistik yang digunakan untuk menguji apakah suatu variabel moderator memengaruhi hubungan antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Pengaruh moderasi tersebut diuji melalui pembentukan variabel interaksi (*interaction term*), yaitu hasil perkalian antara variabel independen dengan variabel moderator. Jika variabel interaksi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen, maka dapat disimpulkan bahwa variabel moderator mampu memperkuat, memperlemah, atau mengubah arah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Tabel 4. 18 Hasil Pengujian Parsial Moderasi

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6,805	29,088		4,234	0,003
X1	4,076	1,399	3,282	2,914	0,005
X2	5,100	0,973	5,329	5,239	0,000
Z	1,176	1,407	1,313	0,836	0,407
X1 * Z	0,199	0,067	4,964	2,964	0,004
X2 * Z	0,237	0,045	5,043	5,282	0,000

Sumber: Data Primer Berdasarkan SPSS V.25

$$Y = 6,805 + 4,076 X1 + 5,100 X2 + 1,176 Z + 0,199 X1*Z + 0,237 X2*Z$$

Dari hasil uji MRA yang digunakan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai signifikansi variabel *Work-Life Balance* (X1) pada uji moderasi adalah 4,076 dengan nilai t hitung 2,914 (lebih besar dari t tabel 2.00030) dan probabilitas 0,005. Maka dapat disimpulkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Nilai signifikansi variabel stres kerja (X2) pada uji moderasi adalah 5,100 dengan nilai t hitung 5,239 (lebih besar dari t tabel 2.00030) dan probabilitas 0,000. Maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Nilai signifikansi variabel gaya kepemimpinan (Z) pada uji moderasi adalah 1,176 dengan nilai t hitung 0,836 (lebih kecil dari t tabel 2.00030) dan probabilitas 0,407. Maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Nilai signifikansi variabel interaksi antara *Work-Life Balance* (X1) dengan

gaya kepemimpinan (Z) adalah 0,004 ($< 0,05$). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (Z) mampu memoderasi pengaruh *Work-Life Balance* (X1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh.

5. Nilai signifikansi variabel interaksi antara stres kerja (X2) dengan gaya kepemimpinan (Z) adalah 0,003 ($< 0,05$). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (Z) mampu memoderasi pengaruh Stres Kerja (X2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh.

Sedangkan secara simultan pengaruh *Work-Life Balance* dan stres kerja terhadap kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 19 Hasil Pengujian Simultan Moderasi

Model Anova ^a						
Model		Sum of Square	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	170,703	5	34,141	9,105	0,000 ^b
	Residual	221,235	59	3,750		
	Total	391,938	64			

Sumber: Data Primer Berdasarkan SPSS V.25

Nilai signifikansi variabel interaksi antara *Work-Life Balance* (X1) dan Stres Kerja (X2) dengan gaya kepemimpinan (Z) adalah 0,000 ($< 0,05$). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (Z) mampu memoderasi pengaruh *Work-Life Balance* (X1) dan Stres Kerja (X2) secara bersama-sama terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh.

Sementara itu berdasarkan hasil uji koefisien determinasi menggunakan nilai Adjusted R Square, dihasilkan nilai pada tabel berikut ini:

Tabel 4. 20 Korelasi Variabel (R2) Moderasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,660 ^a	0,636	0,688	1,936

Sumber: Data Primer Berdasarkan SPSS V.25

Berdasarkan Tabel 4.20, besarnya Adjusted R Square adalah 0,688, hal ini berarti 68,8% variabel gaya kepemimpinan mampu memoderasi pengaruh *Work-Life Balance* dan stres kerja terhadap kinerja karyawan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh sebesar 68,8%. Sementara itu, sebesar **31,2%** sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini, seperti motivasi kerja, kompensasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, beban kerja, budaya organisasi, maupun faktor individual karyawan.

Nilai Adjusted R Square digunakan karena nilai tersebut telah disesuaikan dengan jumlah variabel independen dan ukuran sampel penelitian, sehingga lebih tepat digunakan untuk menggambarkan kemampuan model regresi dalam menjelaskan variabel dependen. Dalam konteks penelitian ini, hasil tersebut menunjukkan bahwa kombinasi *Work-Life Balance*, stres kerja, dan gaya kepemimpinan, termasuk interaksi gaya kepemimpinan dengan *Work-Life Balance* serta stres kerja, memberikan kontribusi yang relatif besar dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa keberadaan gaya kepemimpinan dalam model memiliki peran penting dalam menjelaskan hubungan antara *Work-Life Balance* dan stres kerja terhadap kinerja karyawan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh.

4.8. Pembahasan

4.8.1. Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh

Berdasarkan hasil uji parsial (uji t), diketahui bahwa variabel *Work-Life Balance* memiliki nilai t hitung sebesar 3,151, lebih besar daripada t tabel sebesar 2,00030 ($3,151 > 2,00030$), dengan nilai signifikansi sebesar 0,004, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05 ($0,004 < 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang mampu mengelola waktu dan tanggung jawab antara pekerjaan dengan kehidupan keluarga maupun kehidupan sosial cenderung memiliki kondisi fisik dan psikologis yang lebih baik. Kondisi tersebut membuat karyawan lebih fokus, termotivasi, produktif, dan mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Sebaliknya, apabila keseimbangan kehidupan kerja tidak tercapai, karyawan berpotensi mengalami kelelahan, penurunan konsentrasi, serta berkurangnya produktivitas kerja.

Pada Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh, pekerjaan yang berkaitan dengan instalasi, pemeliharaan, dan penanganan gangguan jaringan telekomunikasi sering kali menuntut mobilitas tinggi serta waktu kerja yang fleksibel. Oleh karena itu, penerapan *Work-Life Balance* menjadi faktor penting dalam menjaga kondisi fisik dan mental karyawan sehingga mereka tetap mampu memberikan kinerja yang optimal. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu terus mendukung kebijakan dan lingkungan kerja yang dapat

membantu karyawan menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

4.8.2. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh

Berdasarkan hasil uji parsial (uji t), diketahui bahwa variabel Stres Kerja memiliki nilai t hitung sebesar 3,024, lebih besar daripada t tabel sebesar 2,00030 ($3,024 > 2,00030$), dengan nilai signifikansi sebesar 0,003, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05 ($0,003 < 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh.

Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat Stres Kerja yang dialami karyawan masih berada pada tingkat yang dapat dikelola sehingga mampu mendorong peningkatan kinerja. Dalam konteks ini, Stres Kerja dapat berfungsi sebagai eustress, yaitu stres yang bersifat positif dan mampu meningkatkan motivasi, kewaspadaan, tanggung jawab, serta semangat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan yang menghadapi tantangan pekerjaan secara proporsional cenderung terdorong untuk bekerja lebih fokus, lebih disiplin, dan lebih cepat dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Pada Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh, tuntutan pekerjaan seperti penyelesaian gangguan jaringan, pencapaian target layanan, dan penanganan pekerjaan di lapangan memerlukan respons yang cepat dan ketelitian tinggi. Selama tekanan kerja tersebut masih berada pada tingkat yang wajar dan didukung oleh lingkungan kerja serta kepemimpinan yang baik, stres dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk meningkatkan performa kerja. Namun demikian, perusahaan tetap perlu mengelola tingkat Stres Kerja agar tidak

berkembang menjadi distress, yaitu stres yang berlebihan dan berpotensi menurunkan kesehatan, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan.

4.8.3. Pengaruh *Work-Life Balance* dan Stres Kerja Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh

Berdasarkan hasil uji simultan (uji F), diperoleh nilai F hitung sebesar 13,639, sedangkan nilai F tabel sebesar 2,53. Dengan demikian, nilai F hitung lebih besar daripada F tabel ($13,639 > 2,53$). Selain itu, diperoleh nilai probabilitas (Sig.) sebesar 0,004, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05 ($0,004 < 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak untuk menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor saja, melainkan oleh kombinasi antara *Work-Life Balance* dan stres kerja. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi serta mampu mengelola tekanan kerja secara baik cenderung memiliki tingkat produktivitas, tanggung jawab, dan kualitas kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, apabila keseimbangan kehidupan kerja tidak terjaga dan tingkat Stres Kerja tidak dikelola dengan baik, maka Kinerja Karyawan berpotensi mengalami penurunan.

Pada Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh, pekerjaan operasional memiliki karakteristik yang menuntut ketepatan waktu, mobilitas tinggi, serta kemampuan menyelesaikan berbagai permasalahan teknis di lapangan. Oleh

karena itu, keseimbangan kehidupan kerja dan kemampuan mengelola stres menjadi dua faktor penting yang saling melengkapi dalam mendukung pencapaian kinerja karyawan. Karyawan yang memperoleh kesempatan untuk menjaga *Work-Life Balance* dan mampu menghadapi tekanan kerja secara positif akan lebih siap dalam menjalankan tugas, menyelesaikan target pekerjaan, serta memberikan pelayanan yang optimal kepada pelanggan.

Dengan demikian, hasil uji simultan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan memerlukan perhatian terhadap kedua aspek tersebut secara bersamaan. Perusahaan perlu menerapkan kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, seperti pengaturan beban kerja yang proporsional dan fleksibilitas yang sesuai dengan kebutuhan operasional, sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang mampu membantu karyawan mengelola stres secara efektif. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja individu maupun kinerja organisasi secara keseluruhan.

4.8.4. Peran Gaya Kepemimpinan Dalam Memoderasi Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh

Berdasarkan hasil *Moderated Regression Analysis* (MRA), diketahui bahwa nilai signifikansi variabel interaksi antara *Work-Life Balance* dan gaya kepemimpinan sebesar 0,003, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05 ($0,003 < 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mampu memoderasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh.

Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan tidak bersifat tetap, tetapi dipengaruhi oleh bagaimana gaya

kepemimpinan diterapkan dalam organisasi. Semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan, maka semakin kuat pengaruh positif *Work-Life Balance* terhadap peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya, apabila gaya kepemimpinan kurang efektif, maka manfaat *Work-Life Balance* terhadap peningkatan kinerja dapat menjadi kurang optimal.

Dalam lingkungan Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh yang memiliki karakteristik pekerjaan dengan mobilitas tinggi, target penyelesaian pekerjaan yang ketat, dan tuntutan pelayanan yang cepat, peran pemimpin menjadi sangat penting. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan kepada bawahan, komunikasi yang terbuka, motivasi, serta penghargaan terhadap kinerja akan membantu karyawan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kondisi tersebut pada akhirnya akan meningkatkan semangat kerja, loyalitas, dan produktivitas karyawan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berperan sebagai faktor yang memperkuat hubungan antara *Work-Life Balance* dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang efektif agar kebijakan maupun upaya peningkatan *Work-Life Balance* dapat memberikan dampak yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja karyawan.

4.8.5. Peran Gaya Kepemimpinan Dalam Memoderasi Pengaruh Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Operasional Telkom Akses Aceh

Berdasarkan hasil Moderated Regression Analysis (MRA), diketahui bahwa nilai signifikansi variabel interaksi antara Stress Kerja dan gaya kepemimpinan sebesar 0,003, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05

($0,003 < 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mampu memoderasi pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh kualitas gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Pemimpin yang mampu memberikan dukungan, membangun komunikasi yang baik, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dapat membantu karyawan mengelola tekanan kerja secara lebih efektif. Dalam kondisi tersebut, Stres Kerja yang muncul dari tuntutan pekerjaan dapat berubah menjadi tantangan yang mendorong peningkatan motivasi, kewaspadaan, dan produktivitas karyawan.

Sebaliknya, apabila gaya kepemimpinan kurang efektif, tekanan kerja yang dialami karyawan berpotensi berkembang menjadi stres yang bersifat negatif (distress), sehingga dapat menurunkan konsentrasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam menentukan bagaimana karyawan merespons tekanan kerja yang dihadapi.

Pada Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh, karyawan dihadapkan pada berbagai tuntutan pekerjaan, seperti penyelesaian gangguan jaringan, pencapaian target layanan, dan pelaksanaan pekerjaan lapangan yang butuh ketepatan waktu. Dalam kondisi tersebut, pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan emosional, koordinasi yang efektif, serta penghargaan terhadap hasil kerja akan membantu karyawan mengelola stres secara positif sehingga tetap mampu menghasilkan kinerja yang optimal.

4.8.6. Pengaruh *Work-Life Balance* dan Stres Kerja Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh

Berdasarkan hasil Moderated Regression Analysis (MRA), diketahui bahwa nilai signifikansi variabel interaksi antara *Work-Life Balance* dan Stres Kerja dengan gaya kepemimpinan sebesar 0,000, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05 ($0,000 < 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mampu memoderasi pengaruh *Work-Life Balance* dan Stres Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh.

Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh *Work-Life Balance* dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan tidak hanya bergantung pada kondisi kedua variabel tersebut, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif mampu memperkuat manfaat *Work-Life Balance* sekaligus membantu karyawan mengelola tekanan kerja secara lebih baik. Dengan kata lain, keberhasilan karyawan dalam mencapai kinerja yang optimal merupakan hasil dari kombinasi antara keseimbangan kehidupan kerja, pengelolaan stres yang baik, dan kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, motivasi, dukungan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Pada Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh, karakteristik pekerjaan yang menuntut penyelesaian gangguan jaringan secara cepat, mobilitas tinggi, dan pencapaian target layanan membuat karyawan menghadapi berbagai tekanan dalam menjalankan tugasnya. Dalam kondisi tersebut, peran pemimpin menjadi

sangat penting untuk memastikan bahwa tuntutan pekerjaan tidak mengganggu keseimbangan kehidupan kerja karyawan dan tidak berkembang menjadi stres yang bersifat negatif. Melalui komunikasi yang efektif, pembagian beban kerja yang proporsional, pemberian motivasi, serta dukungan kepada bawahan, pemimpin dapat membantu karyawan mempertahankan produktivitas dan kualitas kerja.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan bukan hanya berperan sebagai faktor pendukung, tetapi menjadi faktor strategis yang menentukan kuat atau lemahnya pengaruh *Work-Life Balance* dan Stres Kerja terhadap kinerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin besar pula kemampuan karyawan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta mengelola tekanan kerja secara positif, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Dengan demikian, PT Telkom Akses Aceh perlu terus mengembangkan kompetensi kepemimpinan pada setiap tingkat manajerial, khususnya di Divisi Operasional, melalui pelatihan kepemimpinan, peningkatan kemampuan komunikasi, pembinaan karyawan, serta penerapan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan suportif. Langkah tersebut diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tercapainya *Work-Life Balance*, pengelolaan Stres Kerja yang efektif, dan peningkatan Kinerja Karyawan secara berkelanjutan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh cenderung mengarah pada gaya kepemimpinan karismatik. Hal tersebut dapat dilihat dari kemampuan pimpinan dalam memengaruhi, mengarahkan, dan mendorong karyawan untuk

melaksanakan tugas serta mencapai tujuan organisasi. Pemimpin tidak hanya menjalankan fungsi sebagai pihak yang memberikan instruksi, tetapi juga menjadi figur yang mampu memberikan motivasi, membangun kepercayaan, dan memberikan pengaruh positif terhadap bawahannya. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan di lingkungan kerja tidak semata-mata didasarkan pada kewenangan formal yang dimiliki oleh pimpinan, tetapi juga pada kemampuan personal pemimpin dalam memperoleh kepercayaan dan dukungan dari karyawan.

Gaya kepemimpinan karismatik ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi, memberikan inspirasi, menunjukkan keyakinan terhadap tujuan organisasi, serta membangun hubungan emosional dengan anggota organisasi. Dalam konteks Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh, karakteristik tersebut tercermin dari peran pimpinan dalam memberikan arahan dan motivasi kepada karyawan ketika menghadapi tuntutan pekerjaan. Pekerjaan pada divisi operasional membutuhkan koordinasi, kedisiplinan, tanggung jawab, serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai target. Kondisi tersebut menjadikan keberadaan pemimpin yang mampu memberikan dorongan dan keyakinan kepada karyawan menjadi penting agar karyawan tetap mampu menjalankan tugasnya meskipun menghadapi tekanan pekerjaan.

4.8.7. Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, maka implikasi dalam penelitian ini mencakup aspek teoritis, praktis, dan manajerial. Implikasi tersebut diharapkan dapat menjadi masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan maupun bagi pengambilan kebijakan di lingkungan PT Telkom Akses Aceh.

1. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan hubungan antara *Work-Life Balance*, stres kerja, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan. Penelitian ini membuktikan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut memperkuat teori bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan produktivitas karyawan.

Dengan demikian, *Work-Life Balance* tidak hanya dipandang sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan individu, tetapi juga sebagai strategi organisasi dalam meningkatkan kinerja. Penelitian ini juga memperkuat teori perilaku organisasi yang menjelaskan bahwa stres kerja tidak selalu berdampak negatif terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa tekanan kerja yang berada pada tingkat yang dapat dikelola mampu mendorong individu untuk bekerja lebih fokus, disiplin, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya.

Oleh karena itu, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa pengaruh stres terhadap kinerja sangat bergantung pada tingkat stres yang dialami serta kemampuan individu dan organisasi dalam mengelolanya. Selain itu, penelitian ini memperluas kajian mengenai variabel moderasi dengan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mampu memperkuat hubungan antara *Work-Life Balance* dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi PT Telkom Akses Aceh dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif. Pertama, perusahaan perlu memperkuat penerapan kebijakan *Work-Life Balance*. Hal tersebut dapat dilakukan melalui pengaturan beban kerja yang proporsional, penjadwalan kerja yang lebih fleksibel sesuai kebutuhan operasional, pemberian waktu istirahat yang memadai, pelaksanaan cuti secara optimal, serta penyediaan program kesejahteraan karyawan. Kebijakan tersebut akan membantu karyawan menjaga keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dengan kehidupan pribadi sehingga mampu meningkatkan semangat kerja, loyalitas, dan produktivitas.

Kedua, perusahaan perlu menerapkan sistem pengelolaan stres kerja yang terencana. Meskipun hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja, perusahaan tetap harus memastikan bahwa tekanan kerja berada pada tingkat yang produktif. Pengelolaan tersebut dapat dilakukan melalui evaluasi beban kerja secara berkala, pemberian dukungan psikologis, pelaksanaan kegiatan peningkatan kesehatan mental, pelatihan manajemen stres, serta penciptaan komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan.

3. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan implikasi manajerial bahwa pimpinan PT Telkom Akses Aceh perlu menjadikan *Work-Life Balance*, pengelolaan stres kerja, dan gaya kepemimpinan sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia. Dari aspek perencanaan, manajemen perlu menyusun kebijakan

yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja melalui pengaturan jadwal kerja yang lebih adaptif, pembagian tugas yang adil, serta evaluasi beban kerja berdasarkan kapasitas masing-masing karyawan. Langkah tersebut diharapkan mampu mengurangi kelelahan kerja tanpa mengurangi pencapaian target perusahaan.

Dari aspek pengorganisasian, perusahaan perlu membangun budaya kerja yang kolaboratif, saling mendukung, dan berorientasi pada penyelesaian masalah. Budaya organisasi yang positif akan membantu karyawan menghadapi tekanan pekerjaan dengan lebih baik serta meningkatkan kualitas kerja tim. Dari aspek kepemimpinan, setiap pimpinan unit perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, suportif, dan berorientasi pada pengembangan bawahan. Pemimpin diharapkan mampu memberikan arahan yang jelas, umpan balik yang konstruktif, penghargaan atas prestasi kerja, serta dukungan ketika karyawan menghadapi tekanan pekerjaan.

Dengan demikian, gaya kepemimpinan akan menjadi faktor penguat yang mengoptimalkan pengaruh *Work-Life Balance* dan stres kerja terhadap peningkatan kinerja. Dari aspek pengendalian, perusahaan perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap tingkat kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, tingkat stres, serta capaian kinerja karyawan melalui survei internal, penilaian kinerja, maupun forum komunikasi antara manajemen dan karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan pada bab-bab sebelumnya, maka penelitian ini dapat disimpulkan yaitu sebagai berikut:

1. Variabel *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh. Hal tersebut berdasarkan hasil uji parsial (uji t) dengan nilai t hitung sebesar 3,151 ($> 2,00030$), dengan nilai signifikansi sebesar 0,004 ($< 0,05$).
2. Variabel Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh. Hal tersebut berdasarkan nilai t hitung sebesar 3,024 ($> 2,00030$), dengan nilai signifikansi sebesar 0,003 ($< 0,05$).
3. Variabel *Work-Life Balance* dan Stres Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh. Hal tersebut berdasarkan nilai nilai F hitung lebih besar daripada F tabel ($13,639 > 2,53$) dengan tingkat signifikansi 0,004 ($< 0,05$).
4. Gaya kepemimpinan mampu memoderasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh. Hal tersebut berdasarkan hasil uji MRA dengan nilai signifikansi sebesar 0,003, atau lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05.
5. Gaya kepemimpinan mampu memoderasi pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh. Hal tersebut berdasarkan hasil uji MRA dengan nilai signifikansi sebesar

0,003, atau lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05.

6. Gaya kepemimpinan mampu memoderasi pengaruh *Work-Life Balance* dan Stres Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh. Hal tersebut berdasarkan hasil uji MRA dengan nilai signifikansi sebesar 0,003, atau lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05.

5.2. Saran

Dalam penelitian ini, peneliti juga mengemukakan sejumlah saran-saran yang ditujukan kepada sejumlah pihak yang berhubungan dengan penelitian. Adapun saran-saran tersebut yaitu:

1. Berdasarkan hasil penelitian, variabel stres kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling kecil dibandingkan variabel *Work-Life Balance* dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk lebih memperhatikan pengelolaan stres kerja agar tekanan pekerjaan yang dialami karyawan tetap berada pada tingkat yang produktif dan tidak berkembang menjadi stres yang berdampak negatif terhadap kinerja.
2. Karyawan diharapkan mampu mengelola stres kerja secara mandiri dengan meningkatkan kemampuan manajemen waktu, menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta membangun komunikasi yang baik dengan rekan kerja maupun atasan ketika menghadapi tekanan pekerjaan. Selain itu, karyawan juga diharapkan dapat memanfaatkan berbagai fasilitas dan program yang disediakan perusahaan untuk menjaga kesehatan fisik maupun mental sehingga mampu mempertahankan kinerja

secara optimal.

3. Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti kepuasan kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi, atau employee engagement. Selain itu, penelitian berikutnya dapat menggunakan jumlah sampel yang lebih besar, melibatkan perusahaan dari sektor industri yang berbeda, atau menggunakan pendekatan longitudinal agar mampu menggambarkan perubahan hubungan antarvariabel dalam jangka waktu yang lebih panjang. Penelitian selanjutnya juga dapat mengembangkan model moderasi atau mediasi lainnya sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustinus Supriyanto, N. (2022). *Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Balai Perlindungan Tanaman Pangan dan Hortikultura*. 6, 610–619.
- Aida, S., Salsabila, P., & Karhab, R. S. (2025). *Pengaruh Stres Kerja dan Work-Life Balance terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Samarinda Utara*. 5(1), 679–694.
- Ainiyah, N., Kurniawan, R., Irfandi, A. S., Trihantoyo, S., & Sholeh, M. (n.d.). *Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Organisasi The Role of Human Resources in Enhancing Organizational Productivity*. April 2025.
- Anggi Dinanti Akhiriani, T. R. (2023). *Performance At The Office Of Industry And Trade In The Province Of North Sumbar : Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatra Utara*. 2(1), 27–36.
- Candra, D. M. (2024). *Teori dan Gaya Kepemimpinan Dalam Membentuk Karakter dan SDM yang Unggul*. 3.
- Dewansyah, B., L, N. W. F. A., & Huneman, T. (2024). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Stres Kerja Terhadap Work-Life Balance Karyawan Swasta di Cirebon*. 7(2). <https://doi.org/10.32877/eb.v7i2.1668>
- Djauhar, A. (2022). *Pengaruh Stres Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Hotel Plaza Kubra Kendari*. *Sultra Journal of Economic and Business*, 3(2), 150–162.
- Edison, Emron, D. (2016). *No Manajemen Sumber Daya Manusia* Title. Alfabeta.
- Fakhri, N., Sabrina, A., Sokku, F. R., Zakiyah, A., Ikhsan, R., & Zulfa, A. S. (2025). *Gudang Jurnal Pengabdian Masyarakat Work-Life Balance : Menjaga Harmoni Antara Pekerjaan Dan Kehidupan Pribadi*. 3, 134–138.
- FARISI, S. (2022). *Anteseden Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 5(2), 119–203.
- Ghozali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit UNDIP.
- Hadi, S. U. dan M. M. (2020). *Gaya Kepemimpinan Demokratis Perpustakaan Kota Yogyakarta (Studi Kasus) Sri Utari dan Moh. Mustofa Hadi*. 6, 994–1002.
- Hendriani, S. (2024). *Tipe-tipe kepemimpinan dan teori kepemimpinan dalam suatu organisasi*. 4(2), 172–178. Addurorul Muntatsiroh

- Jina Andarista, Nurdin Latif, J. (2024). *Pengaruh Keseimbangan Kerja (Work Life-Balance) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Ide Kreasi Warna Makassar Program Studi Manajemen “ Pengaruh Keseimbangan Kerja (Work Life Balance) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. 2(6).
- Kahpi, H. S., Adha, S., & Suhartini. (2020). Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Dengan komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Vokasi*, 3(2), 53–66.
- Kamal, F. (2019). *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Karyawan (Studi Kasus : PT Agung Citra Transformasi)*. 15(2), 38–49.
- Kerja, B., Kinerja, T., Studi, K., & Pada, K. (2024). *Jurnal ilmiah bisnis dan perpajakan*. 45–52.
- Kurniawati, S., & Raharja, I. (2025). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sangwoo Indonesia*. 5(1), 136–146.
- Liana, E. (2025). Determinasi work life balance dan kinerja karyawan pada perusahaan kargo internasional di Jakarta. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 15(1), 1–12.
- Lihawa, N. S., Areros, W. A., Rumawas, W., Administrasi, J. I., Studi, P., Bisnis, A., & Ratulangi, U. S. (2022). *Pengaruh Stres Kerja dan Workife Balanced Terhadap Kinerja Karyawan Hotel The Lagoon Manado*. 3(1), 67–71.
- Mafra, N. U. (2016). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada CV. Three Brothers Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 13(2), 83–99.
- Maha, A. K. K. (2022). *non probality sampling* . 16(1), 212–222.
- Melati, M., Rahayu, S., & Choiriyah, C. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi dengan Kedisiplinan sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemerintahan Kota Palembang. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 3(1), 26–38. <https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v3i1.519>
- Melayu, H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Mulyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. IN Media.
- Pattiwael, E., Tetelepta, M. M., Sahertian, O., Niaga, J. A., & Ambon, P. N. (2023). *Pengaruh stres terhadap kinerja karyawan pt . Federal international finance group*. 2(1), 39–47.
- Rahmayati, T. E. (2021). *Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (Work Life Balanced) Pada Wanita Bekerja*. 4(September), 129–141.
- Rasak, M., Aliddin, L. A., Manajemen, J., & Oleo, U. H. (2025). *Pengaruh work life balance dan stres kerja terhadap*. 2(2), 295–306.

- Resma, S., & Prastika, N. D. (2023). Resilience Is Key to Overcoming Work Burnout. *Psikostudia : Jurnal Psikologi*, 12(1), 111. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v12i1.10045>
- Rhimba, P. D. (2025). *Pengaruh Work-Life Balance , Beban Kerja , Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. 6(3), 1639–1654.
- Safitri, A. N. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Pemberdayaan, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT.Phapros,Tbk Semarang). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2).
- Sari, R. M., & Iryanti, E. (2024). *Pengaruh Work Life Balance Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Petrokopindo Cipta Selaras*. 5(6), 2628–2639.
- Sijabat, A., Risambessy, A., Latuconsina, Z., Duwila, U., & Alvarya, C. R. (2024). *The Public Works Office And Spatial Planning Of The Maluku Provincial Government Pengaruh Work Life Balance Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Pemerintah Provinsi Maluku*. 5(2), 6196–6204.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Wati, D., Putra, A. W. G., & Tanuwijaya, J. (2024). Pengaruh pay transparency terhadap job satisfaction, turnover intention, dan organizational commitment serta perceived organizational support sebagai variabel mediasi. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 5(1), 91–108. <https://doi.org/10.37631/ebisma.v5i1.1059>
- Widiati, W. (2021). Analisis Kinerja Pegawai Kantor Desa Indrasari Kecamatan Martapura Kabupaten Banjar. *AS-SIYASAH: Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 6(2), 50. <https://doi.org/10.31602/as.v6i2.5193>

SURAT PENGANTAR KUESIONER

Kepada Yth. Bapak/Ibu/Saudara (i)

Karyawan Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh
di Tempat

Assalamu'alaikum wr. wb.

Dengan hormat, disampaikan bahwa dalam rangka penyusunan tugas akhir (Skripsi) dalam program studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh yang berjudul “Pengaruh *Work-Life Balance* dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Gaya Kepemimpinan di Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh”.

Karakteristik responden untuk penelitian ini adalah sebanyak 65 karyawan Divisi Operasional PT Telkom Akses Aceh.

Kuesioner ini didesain agar dapat diisi dalam waktu singkat. Atas kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara (i) dalam mengisi kuesioner ini saya mengucapkan banyak terimakasih.

Banda Aceh, Januari 2026
Hormat Saya

M. Abdi Aryansyah

A. Identitas Responden

Para responden diharapkan untuk mengisi informasi berikut sesuai dengan identitas dengan memberikan tanda (✓) atau lingkaran (o) pada pilihan yang tersedia.

Noma Responden:**Jenis Kelamin:**

- a. Laki-laki
- b. Perempuan

Usia:

- a. 17-25 tahun
- b. 26-35 tahun
- c. 36-45 tahun
- d. > 46 tahun

Pendidikan Terakhir:

- a. SMA
- b. D3
- c. Sarjana (S1)
- d. Pascasarjana (S2-S3)

Lama Bekerja:

- a. < 1 Tahun
- b. 1 – 2 Tahun
- c. 2 – 3 Tahun
- d. 3 – 4 Tahun
- e. > 4 Tahun

Status:

- a. Belum Menikah
- b. Sudah Menikah
- c. Pernah Menikah

B. Kuesioner Penelitian

Para responden diharapkan untuk memberikan tanda (√) pada tabel pernyataan di bawah ini sesuai dengan apa yang dirasakan dan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. dengan keterangan sebagai berikut:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

KS : Kurang Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

1. Kinerja Karyawan

A1 – A5

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
1	Kualitas kerja menjadi tolok ukur kinerja karyawan					
2	Kuantitas menjadi penilaian penting bagi pimpinan terhadap hasil kinerja					
3	Perusahaan memberikan tuntutan waktu pekerjaan yang ketat					
4	Kehadiran menjadi bagian dari Kinerja Karyawan yang dinilai oleh pimpinan					
5	Setiap karyawan dituntut mampu untuk bekerjasama dalam pekerjaan					

2. Gaya Kepemimpinan

B1 – B5

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
1	Pengambilan keputusan pemimpin berdampak pada kinerja, dan selama ini pengambilan keputusan sudah bijak					
2	Pimpinan memiliki hubungan yang baik dengan bawahan sehingga berdampak pada semangat kerja					
3	Pimpinan memberikan arah dan tujuan yang jelas dalam pekerjaan					
4	Pimpinan memberikan solusi dalam setiap masalah yang dihadapi karyawan					

5	Pimpinan mampu mengendalikan emosi terhadap bawahannya dalam pelaksanaan pekerjaan					
---	--	--	--	--	--	--

3. *Work-Life Balance*

C1 – C5

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
1	Waktu istirahat yang diberikan cukup sehingga kerja lebih maksimal					
2	Waktu pekerjaan seimbang dengan gaji yang diberikan perusahaan					
3	Bekerja sesuai dengan waktu yang ditentukan sehingga waktu dengan keluarga terjamin					
4	Perusahaan mendukung dan menjunjung tinggi hak waktu pekerjaan, istirahat dan waktu dengan keluarga					
5	Mendapatkan dukungan keluarga dalam pekerjaan dan keluarga puas dengan waktu pekerjaan					

4. *Stres Kerja*

D1 – D5

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
1	Beban kerja yang tinggi sering mengakibatkan stres dalam bekerja					
2	Sikap pimpinan sering membebani dan dapat berdampak pada stres					
3	Komunikasi yang kurang baik dengan pimpinan dan rekan kerja sering kali berdampak pada stres kerja					
4	Waktu kerja yang kali membebani karyawan dan dapat membuat stress					
5	Otoritas kerja dan keleluasaan terbatas sehingga berdampak pada stres kerja					

Lampiran Tanggapan Responden

No	Y						X1						X2						Z					
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Jumlah	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Jumlah	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Jumlah	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Jumlah
1	4	5	5	5	4	23	5	4	4	5	5	23	5	5	4	4	4	22	4	5	4	4	5	22
2	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
3	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
4	5	5	5	5	5	25	5	4	4	4	5	22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
5	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	5	5	5	23	5	5	5	5	5	25
6	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
7	5	5	5	5	5	25	5	4	4	4	5	22	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	4	20
8	3	4	4	4	4	19	5	5	5	5	5	25	4	4	5	5	5	23	3	4	4	4	4	19
9	4	5	4	5	5	23	4	4	4	3	4	19	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	3	19
10	4	4	4	3	5	20	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
11	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
12	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
13	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
14	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	3	19	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	4	20
15	4	4	5	4	5	22	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	5	24	4	4	4	4	4	20
16	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	4	5	5	5	24	5	5	5	5	5	25
19	4	4	4	4	3	19	4	3	3	4	4	18	5	5	3	3	3	19	4	4	3	3	4	18
20	4	3	4	4	4	19	3	4	4	4	4	19	3	4	4	4	4	19	4	3	4	4	4	19

21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
23	5	5	4	5	4	23	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	4	19	5	5	4	4	4	22
24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	5	5	5	23	5	5	5	5	5	25
25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20
26	5	5	5	5	5	25	5	4	4	5	5	23	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	4	20
27	3	4	4	4	4	19	4	5	5	5	4	23	4	4	5	5	5	23	3	4	4	4	4	19
28	5	5	5	5	5	25	4	4	4	3	4	19	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	3	19
29	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
30	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
31	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
32	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
33	5	5	5	5	5	25	5	4	4	5	5	23	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	4	20
34	4	4	5	4	5	22	4	3	4	4	4	19	4	4	3	4	4	19	4	4	3	4	4	19
35	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	3	19	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
36	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
37	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
38	4	4	4	4	3	19	4	4	3	4	4	19	4	3	4	3	3	17	4	4	4	3	4	19
39	4	3	4	4	4	19	3	4	4	4	4	19	3	4	4	4	4	19	4	3	4	4	4	19
40	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19	4	4	5	5	5	23	5	5	5	5	5	25
41	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
42	3	4	4	4	4	19	5	5	4	4	4	22	5	5	5	4	4	23	3	4	4	4	4	19
43	5	5	5	5	5	25	4	4	4	3	3	18	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	3	19
44	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20
45	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	3	19	5	5	5	4	4	23	4	4	4	4	4	20

46	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
47	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
48	5	5	5	5	5	25	4	3	4	4	4	19	4	4	3	4	4	19	4	4	3	4	4	19
49	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
50	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
51	5	5	5	5	5	25	4	3	4	4	4	19	4	4	3	4	4	19	4	4	3	4	4	19
52	4	5	4	5	4	22	5	5	5	5	5	25	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20
53	3	4	4	4	4	19	5	5	4	4	4	22	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	3	19
54	5	5	5	5	5	25	4	4	4	3	3	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	4	4	20
55	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20
56	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	3	19	5	5	5	5	5	25
57	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25
58	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19
59	3	4	4	4	4	19	4	3	4	4	4	19	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20
60	5	5	5	5	5	25	5	5	4	4	4	22	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20
61	5	5	5	5	5	25	4	4	4	3	3	18	4	4	3	4	4	19	5	5	5	5	5	25
62	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
63	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	3	19
64	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20
65	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	4	20

Lampiran Distribusi Nilai r_{tabel}

N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086

Lampiran Distribusi Nilai F Tabel

Distribution Nilai Tabel $F_{0,05}$
Degrees of freedom for Nominator

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	161	200	216	225	230	234	237	239	241	242
2	18,5	19,0	19,2	19,2	19,3	19,3	19,4	19,4	19,4	19,4
3	10,1	9,55	9,28	9,12	9,01	8,94	8,89	8,85	8,81	8,79
4	7,71	6,94	6,59	6,39	6,26	6,16	6,09	6,04	6,00	5,96
5	6,61	5,79	5,41	5,19	5,05	4,95	4,88	4,82	4,77	4,74
6	5,99	5,14	4,76	4,53	4,39	4,28	4,21	4,15	4,10	4,06
7	5,59	4,74	4,35	4,12	3,97	3,87	3,79	3,73	3,68	3,64
8	5,32	4,46	4,07	3,84	4,69	3,58	3,50	3,44	3,39	3,35
9	5,12	4,26	3,86	3,63	3,48	3,37	3,29	3,23	3,18	3,14
10	4,96	4,10	3,71	3,48	3,33	3,22	3,14	3,07	3,02	2,98
11	4,84	3,98	3,59	3,36	3,20	3,09	3,01	2,95	2,90	2,85
12	4,75	3,89	3,49	3,26	3,11	3,00	2,91	2,85	2,80	2,75
13	4,67	3,81	3,41	3,13	3,03	2,92	2,83	2,77	2,71	2,67
14	4,60	3,74	3,34	3,11	2,96	2,85	2,76	2,70	2,65	2,60
15	4,54	3,68	3,29	3,06	2,90	2,79	2,71	2,64	6,59	2,54
16	4,49	3,63	3,24	3,01	2,85	2,74	2,66	2,59	2,54	2,49
17	4,45	3,59	3,20	2,96	2,81	2,70	2,61	2,55	2,49	2,45
18	4,41	3,55	3,16	2,93	2,77	2,66	2,58	2,51	2,46	2,41
19	4,38	3,52	3,13	2,90	2,74	2,63	2,54	2,48	2,42	2,38
20	4,35	3,49	3,10	2,87	2,71	2,60	2,51	2,45	2,39	2,35
21	4,32	3,47	3,07	2,84	2,68	2,57	2,49	2,42	2,37	2,32
22	4,30	3,44	3,05	2,82	2,66	2,55	2,46	2,40	2,34	2,30
23	4,28	3,42	3,03	2,80	2,64	2,53	2,44	2,37	2,32	2,27
24	4,26	3,40	3,01	2,78	2,62	2,51	2,42	2,36	2,30	2,25
25	4,24	3,39	2,99	2,76	2,60	2,49	2,40	2,34	2,28	2,24
30	4,17	3,32	2,92	2,69	2,53	2,42	2,33	2,27	2,21	2,16
40	4,08	3,23	2,84	2,61	2,45	2,34	2,25	2,18	2,12	2,08
50	4,08	3,18	2,79	2,56	2,40	2,29	2,20	2,13	2,07	2,02
60	4,00	3,15	2,76	2,53	2,37	2,25	2,17	2,10	2,04	1,99
100	3,94	3,09	2,70	2,46	2,30	2,19	2,10	2,03	1,97	1,92
120	3,92	3,07	2,68	2,45	2,29	2,18	2,09	2,02	1,96	1,91

Lampiran Distribusi Nilai t Tabel

Titik Persentase Distribusi t (df = 1 – 40)

df	Pr	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
1		1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2		0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3		0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4		0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5		0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6		0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7		0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8		0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9		0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10		0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11		0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12		0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13		0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14		0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15		0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16		0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17		0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18		0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19		0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20		0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21		0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22		0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23		0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24		0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25		0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26		0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27		0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28		0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29		0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30		0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31		0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32		0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33		0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34		0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35		0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36		0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37		0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38		0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39		0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40		0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688

41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

Lampiran Analisis SPSS

Frequencies

		Statistics				
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
N	Valid	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.23	4.34	4.31	4.35	4.34

Frequency Table

		Y1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	9.2	9.2	9.2
	4	38	58.5	58.5	67.7
	5	21	32.3	32.3	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

		Y2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	39	60.0	60.0	63.1
	5	24	36.9	36.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

		Y3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.6	4.6	4.6
	4	39	60.0	60.0	64.6
	5	23	35.4	35.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

		Y4			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.5	1.5	1.5
	4	40	61.5	61.5	63.1
	5	24	36.9	36.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

		Y5			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	39	60.0	60.0	63.1
	5	24	36.9	36.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Frequencies

		Statistics				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5
N	Valid	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.20	4.09	4.09	4.09	3.97

Frequency Table

X1.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	48	73.8	73.8	76.9
	5	15	23.1	23.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X1.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	7.7	7.7	7.7
	4	49	75.4	75.4	83.1
	5	11	16.9	16.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X1.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	55	84.6	84.6	87.7
	5	8	12.3	12.3	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X1.4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	7.7	7.7	7.7
	4	49	75.4	75.4	83.1
	5	11	16.9	16.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X1.5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	21.5	21.5	21.5
	4	39	60.0	60.0	81.5
	5	12	18.5	18.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
N	Valid	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.60	4.55	4.51	4.52	4.51

Frequency Table

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	22	33.8	33.8	36.9
	5	41	63.1	63.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	7.7	7.7	7.7
	4	19	29.2	29.2	36.9
	5	41	63.1	63.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	9.2	9.2	9.2
	4	20	30.8	30.8	40.0
	5	39	60.0	60.0	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.6	4.6	4.6
	4	25	38.5	38.5	43.1
	5	37	56.9	56.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	6.2	6.2	6.2
	4	24	36.9	36.9	43.1
	5	37	56.9	56.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Frequencies

		Statistics				
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5
N	Valid	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.43	4.46	4.40	4.43	4.38

Frequency Table

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.6	4.6	4.6
	4	31	47.7	47.7	52.3
	5	31	47.7	47.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	31	47.7	47.7	50.8
	5	32	49.2	49.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	6.2	6.2	6.2
	4	31	47.7	47.7	53.8
	5	30	46.2	46.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	33	50.8	50.8	53.8
	5	30	46.2	46.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	9.2	9.2	9.2
	4	28	43.1	43.1	52.3
	5	31	47.7	47.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Correlations

		Correlations					
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	TOTAL_Y
Y1	Pearson Correlation	1	.762**	.712**	.788**	.714**	.890**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65
Y2	Pearson Correlation	.762**	1	.742**	.917**	.731**	.920**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65
Y3	Pearson Correlation	.712**	.742**	1	.761**	.794**	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65
Y4	Pearson Correlation	.788**	.917**	.761**	1	.691**	.921**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65
Y5	Pearson Correlation	.714**	.731**	.794**	.691**	1	.873**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	65	65	65	65	65	65
TOTAL_Y	Pearson Correlation	.890**	.920**	.891**	.921**	.873**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		Correlations					
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	TOTAL_X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.590**	.497**	.590**	.642**	.830**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65
X1.2	Pearson Correlation	.590**	1	.699**	.482**	.359**	.755**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.003	.000
	N	65	65	65	65	65	65
X1.3	Pearson Correlation	.497**	.699**	1	.616**	.459**	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65
X1.4	Pearson Correlation	.590**	.482**	.616**	1	.659**	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65
X1.5	Pearson Correlation	.642**	.359**	.459**	.659**	1	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.000		.000
	N	65	65	65	65	65	65
TOTAL_X1	Pearson Correlation	.830**	.755**	.782**	.835**	.812**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	TOTAL_X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.814**	.519**	.460**	.468**	.764**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65
X2.2	Pearson Correlation	.814**	1	.506**	.506**	.506**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65
X2.3	Pearson Correlation	.519**	.506**	1	.828**	.812**	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65
X2.4	Pearson Correlation	.460**	.506**	.828**	1	.980**	.897**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65
X2.5	Pearson Correlation	.468**	.506**	.812**	.980**	1	.895**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	65	65	65	65	65	65
TOTAL_X2	Pearson Correlation	.764**	.787**	.875**	.897**	.895**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	TOTAL_Z
Z1	Pearson Correlation	1	.860**	.826**	.858**	.785**	.927**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65
Z2	Pearson Correlation	.860**	1	.825**	.852**	.828**	.935**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65
Z3	Pearson Correlation	.826**	.825**	1	.913**	.787**	.933**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65
Z4	Pearson Correlation	.858**	.852**	.913**	1	.823**	.953**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65
Z5	Pearson Correlation	.785**	.828**	.787**	.823**	1	.911**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	65	65	65	65	65	65
TOTAL_Z	Pearson Correlation	.927**	.935**	.933**	.953**	.911**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

RELIABILITY

/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.940	5

RELIABILITY

/VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.853	5

RELIABILITY

/VARIABLES=X2.1 X2.2 X2.3 X2.4 X2.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	5

RELIABILITY

/VARIABLES=Z1 Z2 Z3 Z4 Z5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.961	5

Regression

Notes

Output Created		15-JUL-2026 23:41:52
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	65
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS BCOV R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT TOTAL_Y /METHOD=ENTER TOTAL_X1 TOTAL_X2 /SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZRESID) /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).
Resources	Processor Time	00:00:01.28
	Elapsed Time	00:00:00.62
	Memory Required	4272 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	648 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TOTAL_X1, TOTAL_X2 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: TOTAL_Y

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.690 ^a	.652	.610	2.334

a. Predictors: (Constant), TOTAL_X1, TOTAL_X2

b. Dependent Variable: TOTAL_Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59.500	3	19.833	13.639	.004 ^b
	Residual	332.438	61	5.450		
	Total	391.938	64			

a. Dependent Variable: TOTAL_Y

b. Predictors: (Constant), TOTAL_X1, TOTAL_X2

Coefficients^a

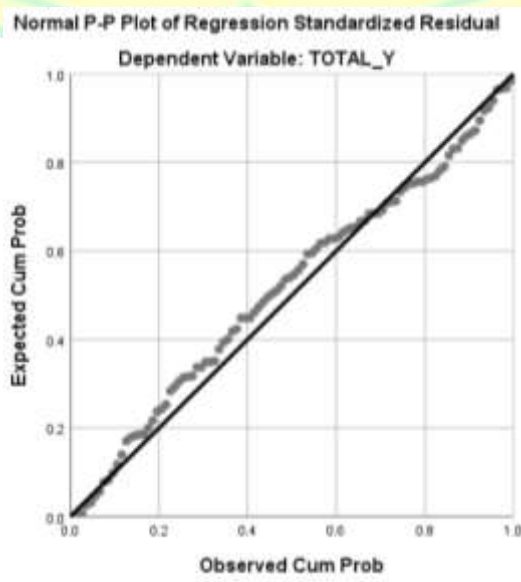
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics Tolerance
		B	Std. Error				
1	(Constant)	24.328	4.261		5.709	.000	
	TOTAL_X1	.487	.162	.151	3.151	.004	.813
	TOTAL_X2	.304	.146	.134	3.024	.003	.798

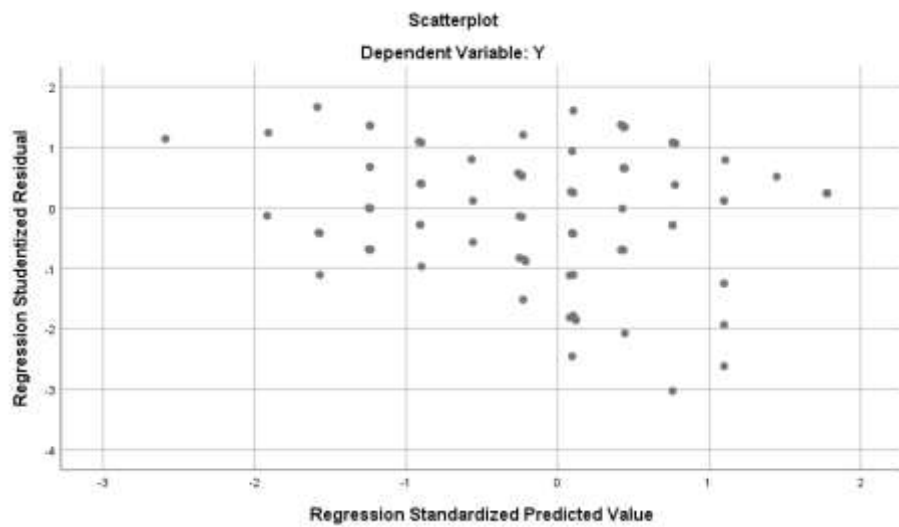
Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics VIF
1	(Constant)	
	TOTAL_X1	1.231
	TOTAL_X2	1.272

a. Dependent Variable: TOTAL_Y

Charts





Regression Moderation

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.660 ^a	.636	.688	1.936

a. Predictors: (Constant), X2Z, TOTAL_X1, TOTAL_X2, TOTAL_Z, X1Z

b. Dependent Variable: TOTAL_Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	170.703	5	34.141	9.105	.000 ^b
	Residual	221.235	59	3.750		
	Total	391.938	64			

a. Dependent Variable: TOTAL_Y

b. Predictors: (Constant), X2Z, TOTAL_X1, TOTAL_X2, TOTAL_Z, X1Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics Tolerance
1	(Constant)	6.805	29.088		4.234	.003	
	TOTAL_X1	4.076	1.399	3.282	2.914	.005	.008
	TOTAL_X2	5.100	.973	5.329	5.239	.000	.009
	TOTAL_Z	1.176	1.407	1.313	.836	.407	.004
	X1Z	.199	.067	4.964	2.964	.004	.003
	X2Z	.237	.045	5.043	5.282	.000	.003

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics VIF
1	(Constant)	
	TOTAL_X1	132.575
	TOTAL_X2	108.129
	TOTAL_Z	257.737
	X1Z	293.185
	X2Z	377.840

a. Dependent Variable: TOTAL_Y

