

UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
MEDAN – INDONESIA

Dengan ini diterangkan bahwa Skripsi Sarjana Ekonomi dan Bisnis Program Strata Satu (S1) dari mahasiswa:

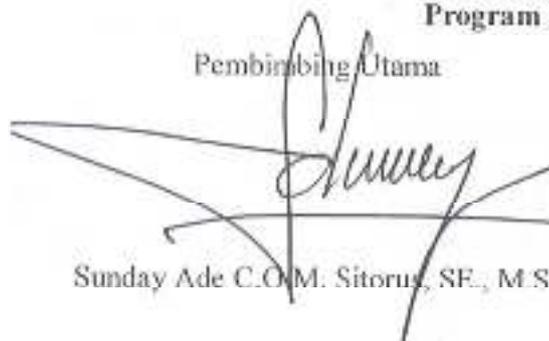
Nama : Kristanto Hulu
NPM : 20520118
Program Studi : Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh *Work Life Balance* dan *Work Stress* Terhadap *Employee Job Satisfaction* Melalui *Organizational Culture* Sebagai Variabel *Intervening* Pada PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan

Telah diterima dan terdaftar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas HKBP Nommensen Medan Dengan diterimanya Skripsi ini, maka telah dilengkapi syarat-syarat akademik untuk menempuh Ujian Skripsi dan Lisan Komprehensif guna menyelesaikan studi.

Sarjana Manajemen Program Studi Strata Satu (S1)

Program Studi Manajemen

Pembimbing Utama



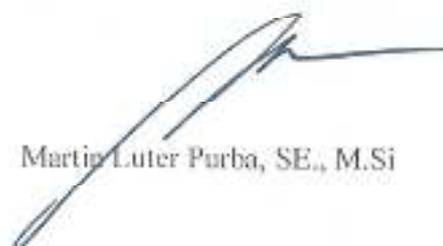
Sunday Ade C.O.M. Sitorus, SE., M.Si

Dekan



Dr. E. Nambangan Siallagan, SE., M.Si

Pembimbing Pendamping



Martin Luter Purba, SE., M.Si

Ketua Program Studi



Romindo M. Pasaribu, SE., MBA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada perkembangan dunia bisnis yang saat ini sedang berlangsung, ditandai dengan adanya perubahan yang sangat signifikan dalam ranah dunia bisnis. Dampak yang terjadi pada perubahan tersebut menyebabkan lingkungan perusahaan terus berubah, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Lingkungan internal adalah sumber daya manusia yang merupakan faktor yang berasal pada diri karyawan dengan meliputi kepuasan kerja karyawan. Sedangkan lingkungan eksternalnya adalah faktor yang berasal dari luar diri karyawan meliputi budaya organisasi dan perkembangan bisnis yang semakin pesat. Dengan adanya perubahan tersebut perusahaan menuntut karyawan untuk dapat beradaptasi pada lingkungan barunya,

Dalam suatu organisasi, manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Berhasil tidaknya suatu tujuan organisasi ditentukan dengan kualitas dan kemampuan karyawan dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan bukan tentang seberapa baiknya seseorang dalam bekerja, melainkan seberapa jauh karyawan dalam menyukai pekerjaannya. Sumber daya manusia di perusahaan dikatakan yang utama sebab sumber daya manusia yang menentukan arah dan tujuan dari perusahaan. Untuk mengetahui tercapainya tujuan organisasi adalah melalui kepuasan kerja karyawan atau *employee job satisfaction* di perusahaan karena karyawan yang puas akan pekerjaannya memiliki semangat dalam bekerja. *Employee job satisfaction* istilah yang digunakan untuk menggambarkan apakah karyawan bahagia dan terpenuhi keinginan dan kebutuhan di tempat kerja (Heathfield, 2019).

Employee Job Satisfaction di dalam organisasi merupakan aspek paling penting dalam memahami kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Kepuasan kerja karyawan juga bukan hanya berdampak positif pada produktivitas dan

kinerja karyawan, akan tetapi mampu meningkatkan retensi karyawan dalam organisasi (Hanifah & Waskito, 2023)

Employee job satisfaction menjadi masalah yang menarik dalam manajemen perusahaan karena memiliki pengaruh yang besar bagi karyawan maupun perusahaan. Bagi karyawan kepuasan kerja akan menimbulkan perasaan senang dalam bekerja. Sedangkan bagi perusahaan kepuasan kerja karyawan bermanfaat dalam usaha meningkatkan produktivitas, perbaikan, sikap dan tingkah laku karyawan (Suwatno, 2018:263). *Employee job satisfaction* harus diciptakan sebaik-baiknya agar terciptanya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi akan menciptakan suasana kerja yang harmonis dan menyenangkan serta mendorong karyawan untuk berprestasi.

Employee job satisfaction dapat mengekspresikan pekerjaannya melalui pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya. Kondisi yang sering dihadapi oleh karyawan adalah beban kerja dan jam kerja yang dianggap kurang fleksibel karena hal ini mempengaruhi kesehatan dan kepuasan kerja karyawan serta tanggung jawab yang diberikan melebihi dari kemampuan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan karyawan agar mendapatkan kepuasan kerja.

Employee job satisfaction berhubungan erat dengan produktivitas dan kinerja karyawan dan biasanya akan terus menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan target yang diberikan perusahaan. Jika kepuasan kerja karyawan tidak terjaga kemungkinan besar akan menimbulkan masalah dengan keluar masuk karyawan di perusahaan.

Untuk mencapai tujuan perusahaan dengan kinerja yang maksimal, perusahaan harus memperhatikan tingkat kepuasan kerja karyawan (*employee job satisfaction*). Karyawan yang merasa puas akan cenderung bertahan pada pekerjaannya. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak puas akan keluar dan mencari pekerjaan lain. Fenomena rendahnya kepuasan kerja karyawan (*employee job satisfaction*) ditunjukkan dari keluarnya karyawan (Mahdi et al., 2018). Meskipun tidak semua karyawan yang mengundurkan diri adalah karyawan

dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah namun ketika kepuasan kerja rendah maka intensi karyawan untuk keluar dari pekerjaannya semakin tinggi.

Berikut disajikan data karyawan yang keluar (*turnover*) pada PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan.

Tabel 1.1 Turnover Karyawan Bank Sumut 2019-2023

Turnover Karyawan	2023	2022	2021	2020	2019
Jumlah karyawan awal periode	2.626	2.540	2.489	2.500	2.619
Jumlah karyawan masuk	3	178	146	94	29
Jumlah karyawan keluar	88	92	95	105	148
Jumlah karyawan di akhir periode	2.541	2.626	2.540	2.489	2.500
Rasio karyawan keluar	3,35%	3.50%	3.61%	4.08%	3.59%

Sumber: PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan, 2023

Tabel di atas menjelaskan bahwa rasio karyawan keluar dari tahun 2019-2023 bervariasi. Jumlah karyawan yang keluar di satu sisi merugikan perusahaan karena perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan untuk merekrut karyawan baru, belum lagi terhambatnya kegiatan operasional perusahaan karena kekurangan karyawan. Fenomena *turnover* karyawan bagi operasional ini merupakan gambaran kepuasan kerja karyawan (*employee job satisfaction*) yang rendah.

PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha jasa perbankan dan produk jasa keuangan yang beralamat di Jl. Imam Bonjol No.18, Kecamatan Medan Polonia, Kota Medan, Sumatera Utara 20212. PT Bank Sumut memiliki peran sebagai alat kelengkapan Otonomi Daerah di bidang perbankan. PT Bank Sumut berfungsi sebagai penggerak dan pendorong laju pembangunan di daerah, berperan sebagai pemegang kas daerah yang melaksanakan penyimpanan uang daerah serta sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah dengan melakukan kegiatan usaha sebagai Bank Umum seperti dimaksud pada Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang, Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998.

Dalam pekerjaan sehari-hari, tentunya menerapkan budaya yang sesuai dengan aturan dan kebijakan yang diatur oleh perusahaan. *Organizational culture* merupakan suatu cara kerja yang didasarkan pada sistem nilai-nilai yang dianut oleh setiap staf atau karyawan dalam suatu organisasi. Suatu budaya organisasi juga ditentukan oleh suatu sistem, prosedur dan struktur organisasi itu sendiri (Sadiartha & Sitorus, 2018).

Pada PT Bank Sumut menerapkan budaya organisasi dengan memberikan pelayanan “TERBAIK” (Terpercaya, Energik, Ramah, Bersahabat, Aman, Integritas Tinggi dan Komitmen. Budaya organisasi (*organizational culture*) pada penelitian ini berfokus pada aktivitas sehari-hari seperti perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Salah satu tolak ukur perusahaan yang baik dapat dilihat dari persentase seberapa besar tingkat kehadiran dan keterlambatan karyawan. Dengan adanya tingkat kehadiran yang tinggi maka perusahaan dapat menjamin tugas dan tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan baik dan tepat waktu. Sebaliknya, apabila karyawan melakukan pemangkiran kehadiran atau sengaja untuk terlambat, maka dapat dikatakan bahwa pekerjaan akan terganggu karena tidak ada pihak lain yang berkewajiban melaksanakan tugas tersebut.

Untuk mengukur disiplin kerja karyawan dapat dipahami pada tabel data keterlambatan karyawan di bawah ini.

Tabel 1.2 Data Keterlambatan Karyawan

No	Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan yang Terlambat	Persentase (%)
1.	Oktober	2.626	227	8,65%
2.	November	2.626	179	6,81%
3.	Desember	2.626	229	8,72%

Sumber: PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan, 2023

Berdasarkan data di atas, menjelaskan bahwa pada bulan Oktober jumlah karyawan yang terlambat 227 atau 8,65%, sedangkan pada bulan November jumlah karyawan yang terlambat 179 atau 6.81% dan pada bulan Desember jumlah karyawan yang terlambat adalah 229 atau 8,72%. Oleh karena itu, disiplin karyawan dalam pekerjaannya masih belum sepenuhnya terlaksana.

Pemilihan penelitian di PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan dikarenakan untuk mengetahui kondisi yang dihadapi oleh karyawan, sehingga sesuai dengan judul yang dibawakan mencakup tentang *work life balance* dan *work stress*, *employee job satisfaction* dan *organizational culture* dijadikan sebagai variabelnya.

Dalam upaya meningkatkan *employee job satisfaction*, saat ini banyak perusahaan yang mulai menerapkan program *work life balance*. Program ini dianggap penting karena perusahaan menyadari bahwa banyak karyawan yang menghadapi peran serta masalah dalam pekerjaannya (Fanani et al., 2018). *Work life balance* konsep yang luas dengan melibatkan penerapan skala prioritas yang tepat antara “pekerjaan” (karir dan ambisi) dan “kehidupan” (kebahagiaan, waktu luang, keluarga, dan pengembangan spiritual).

Asari, (2022) mengemukakan bahwa menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi kadangkala menjadi masalah yang kerap dirasakan oleh karyawan. Jika keseimbangan peran karyawan yang tidak dapat tercipta dapat menimbulkan kondisi *imbalance* yang mempengaruhi ketegangan pada setiap tanggung jawab yang dijalankan. *Imbalance* adalah ketidakmampuan individu dalam mencapai *work life balance* yang dapat menimbulkan tingginya tingkat stres kerja, mengurangi efektifitas kerja dan mengurangi kualitas hidup.

Adapun yang menjadi tantangan atau masalah yang sering dihadapi oleh karyawan untuk mencapai kepuasan kerja karyawan (*employee job satisfaction*) adalah sering merasa lelah (*burnout*) sehingga mengakibatkan *work stress* kepada karyawan karena pekerjaan yang berlebihan yang terus menerus sehingga karyawan merasa kelelahan secara fisik, emosional dan mental.

Untuk memahami kondisi *work life balance* di PT Bank Sumut yang diterapkan adalah sebagai berikut.

Tabel 1.3 Work Life Balance

<i>Work Life Balance</i>	Waktu	Persentase (%)
Kerja	8 jam	34%
Waktu Pribadi	8 jam	33%
Istrahat/tidur	8 jam	33%

Sumber: PT Bank Sumut Kantor Pusat, 2023

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti bahwa kondisi *work life balance* yang seharusnya diterapkan adalah waktu untuk bekerja 33%, waktu pribadi 33% dan waktu untuk istirahat/tidur 33%. Namun, pada prakteknya masih terdapat karyawan yang merasa *work life balance* atau keseimbangan pekerjaan dan waktu pribadi masih terganggu, hal ini dibuktikan dengan waktu pekerjaan yang seharusnya delapan jam per hari menjadi lebih dari waktu yang ditentukan dan harus siap menyelesaikan target yang diberikan perusahaan. Tidak semua karyawan mengalami kondisi tersebut namun terdapat karyawan yang *work life balance* masih terganggu. Pernyataan ini diperkuat dengan adanya *literature review* dari penelitian sebelumnya yang meneliti tentang *work life balance* menyatakan bahwa variabel *work life balance* yang dikondisikan oleh PT Bank Sumut dipersepsikan karyawan dominan berada dalam kategori sedang (71,11%) dan ada sebesar 28.89% yang mempersepsikan kategori kurang (Widyaningrum et al., 2023).

Menurut Asari, (2022) *work life balance* menghasilkan hubungan signifikan positif pada kepuasan karyawan dikarenakan karyawan mampu menjaga keseimbangan keterlibatan. Namun, di dalam penelitian (Findy et al., 2020) mengemukakan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan. Artinya adalah tinggi rendahnya *work life balance* tidak akan mempengaruhi kepuasan karyawan.

Stres kerja seringkali menjadi masalah dalam perusahaan yang dapat mempengaruhi pekerjaan dan pertumbuhan suatu perusahaan dalam lingkungan yang lebih kompetitif sehingga dapat mengganggu kepuasan kerja karyawan. Stres adalah suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang (Pahlawati et al., 2022).

Adapun *work stress* yang dialami oleh karyawan dari pekerjaannya seperti beban kerja, tekanan dan tanggung jawab serta keharusan menyelesaikan tugas dalam tenggat waktu yang diberikan oleh atasan. Tingkat stres yang dapat dikendalikan membuat karyawan lebih semangat dalam pekerjaannya dan

meningkatkan intensitas kerja serta semangat kerja. Sebaliknya, tingkat stres yang berlebihan akan membuat kinerja karyawan menurun dan tidak ada semangat dalam bekerja. Dengan menurunnya stres yang dihadapi oleh karyawan tentu akan meningkatkan kesehatan dalam perusahaan karena kondisi *work stress* dalam perusahaan merupakan ancaman besar untuk kesehatan dan kesejahteraan karyawan.

Dalam hal ini, manajemen Bank Sumut membutuhkan perhatian dari semua variabel. Dikarenakan dengan beban kerja karyawan di Bank Sumut yang cukup besar, sehingga menimbulkan *work stress* yang dapat mengganggu kepuasan kerja karyawan (*employee job satisfaction*). Terlihat dari karyawan yang tetap bekerja di kantor walaupun sudah selesai jam kerja dikarenakan pekerjaan yang berlebihan dan target yang belum tercapai. Maka pada penelitian ini, untuk mendapatkan *work life balance* karyawan harus mulai memperhatikan *work stress* karena guna mendapatkan kepuasan kerja karyawan (*employee job satisfaction*).

Pentingnya penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi kepuasan kerja karyawan (*employee job satisfaction*) dalam mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien tanpa menimbulkan stres kerja (*work stress*) dan mengganggu *work life balance* serta penelitian ini menambah pengetahuan dan memberikan wawasan yang lebih luas terhadap kepuasan kerja karyawan (*employee job satisfaction*).

Berdasarkan fenomena di atas maka penulis tertarik untuk mengambil judul tentang **“Pengaruh *Work Life Balance* dan *Work Stress* Terhadap *Employee Job Satisfaction* Melalui *Organizational Culture* Sebagai Variabel *Intervening* Pada PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap *organizational culture* pada PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan?

2. Bagaimana pengaruh *Work Stress* terhadap *organizational culture* pada PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan?
3. Bagaimana pengaruh *organizational culture* terhadap *employee job satisfaction* pada PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan?
4. Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap *employee job satisfaction* pada PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan?
5. Bagaimana pengaruh *work stress* terhadap *employee job satisfaction* pada PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan?
6. Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap *employee job satisfaction* melalui *culture organizational* sebagai variabel *intervening* pada PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan?
7. Bagaimana pengaruh *work stress* terhadap *employee job satisfaction* melalui *culture organizational* sebagai variabel *intervening* pada PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini digunakan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap *organizational culture* pada PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan?
2. Untuk menganalisis pengaruh *Work Stress* terhadap *organizational culture* pada PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan?
3. Untuk menganalisis pengaruh *organizational culture* terhadap *employee job satisfaction* pada PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan?
4. Untuk menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap *employee job satisfaction* pada PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan?
5. Untuk menganalisis pengaruh *work stress* terhadap *employee job satisfaction* pada PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan?
6. Untuk menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap *employee job satisfaction* melalui *culture organizational* sebagai variabel *intervening* pada PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan?

7. Untuk menganalisis pengaruh *work stress* terhadap *employee job satisfacmanfaattion* melalui *organizational culture* sebagai variabel *intervening* pada PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan?

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Adapun manfaat yang terdapat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis
 - a. Menjadi tambahan pengetahuan terkait bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai pengaruh *work life balance* dan *work stress* terhadap *employee job satisfaction* melalui *organizational culture* sebagai variabel *intervening* pada PT Bank Sumut kantor pusat Medan.
2. Manfaat praktis
 - a. PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan
Memberikan tambahan informasi khususnya mengenai pengaruh *work life balance* dan *work stress* terhadap *employee job satisfaction* melalui *organizational culture* sebagai variabel *intervening* pada PT Bank Sumut kantor pusat Medan untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan strategi selanjutnya.
 - b. Peneliti selanjutnya
Menjadi sumber referensi dan menjadi pembanding pada penelitian terkait mengenai pengaruh *work life balance* dan *work stress* terhadap *employee job satisfaction* melalui *organizational culture* sebagai variabel *intervening* pada PT Bank Sumut kantor pusat Medan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori dan Pengembangan Variabel

2.1.1 Pengertian *Employee Job Satisfaction*

Employee job satisfaction atau sering disebut kepuasan kerja karyawan adalah suatu bentuk ungkapan rasa individu karyawan atas apa yang sudah dikerjakan yaitu usaha yang dilakukan oleh dirinya sendiri, dari luar dirinya, kondisi pekerjaan yang dijalankan, hasil pekerjaan dan kinerja dirinya sendiri. Kepuasan adalah suatu bentuk penggambaran karyawan terhadap masing-masing tugas dan tanggung jawab yang dilakukan serta semua hal yang terjadi pada diri karyawan selama melakukan pekerjaannya (Ningmabin at al., 2022)

Sesuai dengan definisi dari Sutrisno (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan (*employee job satisfaction*) adalah suatu bentuk kondisi emosional dalam diri karyawan yang berkaitan dengan rasa menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam karyawan melakukan tugas dan tanggung jawabnya sehingga dapat disimpulkan kepuasan kerja muncul berdasarkan sikap individu dalam menghadapi pekerjaannya, hal ini sesuai dengan persepsi masing-masing individu sendiri terhadap pekerjaan yang dilakukan dimana rasa itu memunculkan rasa puas dalam diri masing-masing karyawan.

Menurut Siagian, (2015) berpendapat bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Banyak faktor yang perlu mendapatkan perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja karyawan. Apabila dalam pekerjaan karyawan mempunyai ekonomi atau bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan perusahaan dan karyawan memperoleh umpan baik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, dan yang bersangkutan akan merasa puas.

Berdasarkan definisi di atas maka dapat diketahui bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan perasaan seseorang atas pencapaian dan keberhasilan dalam pekerjaannya, hal ini dapat bersifat positif dan negatif tergantung dari kondisi yang dihadapi oleh karyawan.

2.1.1.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Job Satisfaction*

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya dapat menjadi dua bagian yaitu faktor intrinsik atau faktor yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri seperti harapan dan kebutuhan individu tersebut. Faktor ekstrinsik atau faktor yang berasal dari luar diri karyawan antara lain kebijakan perusahaan, kondisi fisik, lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.

Menurut Bahri S. at al., (2017) kepuasan kerja karyawan dilatarbelakangi oleh beberapa faktor yakni:

- a. Imbalan jasa, merujuk pada kompensasi atau yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan dan jasa yang dilakukan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi imbalan jasa termasuk tingkat pendapatan, tunjangan, bonus, dan fasilitasnya.
- b. Rasa aman, rasa aman di tempat kerja mencakup karyawan bahwa pekerjaan karyawan stabil dan dilindungi dari risiko yang tidak diinginkan, seperti pemecatan tidak ada atau ketidakpastian.
- c. Pengaruh antarpribadi, mencakup hubungan dan interaksi antar individu di tempat kerja. Lingkungan kerja yang positif hubungan antar pegawai baik dan meningkatkan kepuasan kerja produktivitas. Konflik antarpribadi atau ketidakharmonisan di tempat kerja dapat menjadi faktor mengurangi kesejahteraan karyawan.
- d. Kondisi lingkungan kerja, hal ini mencakup aspek seperti kebersihan, kenyamanan, pencahayaan, dan fasilitas lainnya. Lingkungan kerja yang nyaman dan aman dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dalam kinerjanya. Lingkungan yang tidak nyaman atau tidak sehat dapat menyebabkan stres dan kepuasan karyawan.
- e. Kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri, merujuk pada peluang yang diberikan kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan, meningkatkan pengetahuan dan mencapai penuh potensi yang dimiliki karyawan.

Menurut Nuraini (2018), menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Upah yang cukup, mengacu pada kinerja yang dibayarkan sesuai dengan tanggung jawabnya.

- b. Perlakuan yang adil, setiap karyawan pastinya menginginkan perlakuan yang adil dengan rekan kerjanya. Untuk dapat menciptakan persepsi yang sama antara atasan dengan karyawan mengenai makna adil yang sesungguhnya maka perlu didalan komunikasi yang terbuka.
- c. Ketenangan bekerja, setiap karyawan pastinya menginginkan ketenangan, bukan hanya dalam hubungan dengan pekerjaan, tetapi juga menyangkut kesejahteraan keluarga.
- d. Perasaan diakui, setiap karyawan terdapat perasaan ingin dihargai dan diakui sebagai karyawan.
- e. Penghargaan atas hasil kerja, dengan tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh karyawan pastinya dari kerjanya harus dihargai, hal ini bertujuan agar karyawan merasa senang dalam bekerja dan akan selalu bekerja dengan segiat-giatnya.
- f. Penyalur perasaan, perasaan tertentu yang menghidupi para karyawan bisa menghambat gairah kerja. Hal ini dapat diatasi melalui komunikasi dua arah secara timbal balik.

2.1.1.2 Indikator *Employee Job Satisfaction*

Menurut (Sentosa & Yuliantika, 2022) menyebutkan bahwa indikator-indikator kepuasan kerja karyawan (*employee job satisfaction*) adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan, mengacu pada sejauh mana karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan harapan perusahaan, kemudian seberapa sering prestasi karyawan diakui dan dihargai oleh atasan dan rekan kerja.
2. Upah, mencangkup tentang keseimbangan upah yang dibayarkan perusahaan dengan tanggung jawabnya. Hal ini mencangkup tugas yang dikerjakan oleh karyawan harus dibayarkan sesuai dengan hasil kerjanya.
3. Pengawasan, mengacu pada sikap pemimpin terhadap karyawan. Apakah pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang otoriter, demokrasi atau yang lainnya.
4. Rekan kerja, mengacu pada kerja sama antara pemimpin dengan karyawan dengan mempertahankan komunikasi yang interaktif agar karyawan merasa dihargai dan puas dengan pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat diatas, maka kepuasan kerja karyawan (*employee job satisfaction*) tergolong dalam empat indikator yakni pekerjaan, upah, pengawasan dan rekan kerja.

2.1.2 Pengertian *Organizational Culture*

Organizational culture atau budaya organisasi adalah identitas yang ada dalam organisasional yang membedakan organisasional dengan perusahaan lainnya. Budaya organisasi dapat membantu mengarahkan karyawan dalam organisasi untuk dapat bersikap dan berperilaku sesuai dengan bentuk budaya organisasi yang perusahaan inginkan (Sentosa & Yuliantika, 2022). Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima dalam lingkungannya (Sitorus et al., 2022).

Menurut Robbins & Judge, (2018) mengemukakan bahwa *organizational culture to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*. Artinya budaya organisasi adalah mengacu pada sistem makna bersama yang dimiliki oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi (Thakur, 2014).

Menurut Gibson et al., (2018:31) *organizational culture is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values and expectations*. Artinya budaya organisasi adalah apa yang para karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi.

Menurut Luthans (2019:72) *organizational culture are the norms and values that direct the behavior of members of the organization. Each member will believe according to the prevailing culture in order to be accepted by their environment*. Artinya budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan pada perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka didapatkan pemahaman bahwa budaya organisasi merupakan keyakinan, asumsi, nilai, kebiasaan, sikap dan perilaku anggota dalam suatu organisasi yang diciptakan atau dikembangkan oleh sekelompok karyawan yang menjadi pedoman bersama dalam melakukan interaksi organisasi guna memecahkan masalah internal dan eksternal serta menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

2.1.2.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Culture*

Menurut (Ardiana L. et al., 2023) mengemukakan bahwa terdapat empat faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Faktor Karakter Perorangan

Faktor yang berperan dalam sebuah organisasi adalah individu yang berada dalam organisasi tersebut, setiap perusahaan memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda hal ini disebabkan oleh perbedaan nilai, kepribadian dan etik setiap individu dalam organisasi masing-masing. Faktor ini di dukung oleh faktor pemimpin dan faktor karyawan.

2. Faktor Etika Perusahaan

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang memiliki etika yang baik terhadap pelanggan maupun sesama karyawannya. Etika karyawan meliputi moral, kepercayaan dan aturan yang menjaga kestabilan hubungan dengan sesama anggota organisasi. Faktor ini di dukung oleh etika sosial, etika profesional, dan etika personal.

3. Faktor Pembagian Hak/Kekuasaan

Pembagian hal dalam sebuah organisasi (*property of rights*) yaitu hak untuk memakai sumber-sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut. pembagian hak memberikan aturan dan tanggung jawab kepada setiap individu yang termasuk dalam organisasi tersebut dan mempengaruhi perkembangan nilai, norma dan sikap dalam organisasi tersebut.

4. Faktor Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan sistem formal tentang tugas dan hubungan kekuasaan yang digunakan untuk mengatur jalannya perusahaan/organisasi tersebut. Perbedaan dalam pemilihan struktur organisasi akan menyebabkan perbedaan nilai budaya dalam tiap-tiap perusahaan.

2.1.2.2 Indikator *Organizational Culture*

Menurut Robbins (2018) mengemukakan terdapat tujuh indikator budaya organisasi sebagai berikut:

1. *Innovation and risk taking*

Manajemen organisasi dapat mengarahkan anggota organisasi lebih aktif berinovasi dan berani mengambil risiko sampai tingkat tertentu.

2. *Attention to detail*

Setiap anggota organisasi termotivasi untuk melakukan analisis perencanaan dan pelaksanaan secara rinci dalam kegiatan sehari-hari.

3. *Outcome orientation*

Manajemen organisasi ada baiknya untuk fokus terhadap hasil atau manfaat yang diperoleh sebagai hasil karya dari semua anggota organisasi.

4. *People orientation*

Setiap keputusan dan kebijakan manajemen organisasi tetap memperhatikan kepentingan karyawan di perusahaan, empati terhadap masalah yang dihadapi oleh karyawan di dalam perusahaan.

5. *Team orientation*

Manajemen organisasi dapat mengoptimalkan hasil kerja tim. Kerja tim yang mewujudkan sinergi akan lebih efektif dan efisien penggabungan kerja individu-individu.

6. *Aggressiveness*

Manajemen organisasi dapat mengarahkan agresivitas anggota organisasi menuju kearah yang lebih baik.

7. *Stability*

Kestabilan dapat diwujudkan apabila semua karyawan menjunjung tinggi nilai-nilai dan peraturan yang berlaku di perusahaan.

Sedangkan budaya organisasi yang diterapkan oleh PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan memberikan pelayanan “TEERBAIK” (Terpercaya, Energik, Ramah, Bersahabat, Aman, Integritas Tinggi dan Komitmen).

1. *Terpercaya*

Berarti memiliki reputasi yang baik dan diandalkan oleh nasabah, pemegang saham, dan pihak terkait lainnya. Hal ini Bank memiliki catatan yang konsisten dalam

menjaga keamanan dana nasabah, memberikan layanan yang berkualitas dan mematuhi aturan serta regulasi yang berlaku.

2. Energik

Mencerminkan semangat kerja yang tinggi, kegigihan dan antusiasme dalam mencapai tujuan bersama. Karyawan yang energik cenderung lebih produktif dan berkontribusi secara positif.

3. Ramah

Mencerminkan sikap pelayanan yang hangat dan mengakomodasi terhadap nasabah dan rekan kerja. Pelayanan yang ramah dapat menciptakan hubungan yang baik antar bank dengan nasabahnya, serta antar sesama karyawan di dalam perusahaan.

4. Bersahabat

Memncerminkan komitmen bank untuk memberikan pelayanan yang lebih dari sekedar transaksi bisnis, melainkan juga menciptakan hubungan yang hangat saling menguntungkan dengan nasabah.

5. Aman

Keamanan adalah aspek penting dalam bisnis perbankan. PT. Bank Sumut harus menjamin keamanan dana nasabah dan informasi pribadi dari ancaman internal dan eksternal. Ini mencakup sistem keamanan teknologi informasi yang kuat serta prosedur operasional yang ketat.

6. Integritas Tinggi

Prinsip moral dan etika yang harus dipegang teguh oleh PT. Bank Sumut dan seluruh anggotanya. Integritas mencakup kejujuran, transparansi, dan konsistensi dalam tindakan dan keputusan yang diambil oleh perusahaan.

7. Komitmen

Komitmen menunjukkan dedikasi untuk memberikan yang terbaik dalam semua aspek bisnis. Ini mencakup komitmen untuk meningkatkan layanan, mematuhi standar etika dan peraturan, serta mencapai tujuan perusahaan dengan penuh semangat dan integritas.

2.1.3 Pengertian *Work Life Balance*

Work life balance adalah keterlibatan dan kepuasan individu dalam perannya, diantaranya kehidupan pribadi dengan kehidupan pekerjaannya yang diantaranya tidak menimbulkan konflik. *Work life balance* adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarga (Made & Ganapathi, 2016). *Work Life Balance* didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk memenuhi pekerjaannya dan komitmen berkeluarga, serta tanggung jawab non-pekerjaan lainnya (Sembiring & Sitorus, 2023) .

Work life balance merupakan aspek penting dalam menentukan kepuasan kerja karyawan dan kualitas pekerjaan yang tinggi. Menurut penelitian (Intan et al., 2016) menunjukkan bahwa adanya peningkatan kepuasan kerja di lingkungan kerja salah satunya di dukung oleh penerapan *work life balance* yang semakin baik tiap hari. Hal ini juga berlaku pada karyawan PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan dimana ketika karyawan diberikan fleksibilitas waktu dalam bekerja dapat mengurangi tingkat stres pada karyawan dan mengurangi konflik yang dapat terjadi di dalam maupun di luar perusahaan.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat dipahami bahwa *work life balance* adalah keadaan karyawan untuk menyeimbangkan waktu pribadi dengan pekerjaan yang merujuk pada keharmonisan. *Work life balance* memiliki dampak positif bagi karyawan jika dilihat dari sudut pandang pekerjaan, lingkungan perusahaan dan budaya organisasi. Hal ini di dukung oleh penelitian dari Agha et al., 2017 menyebutkan *work life balance* sangat penting bagi kehidupan, keluarga, dan kepuasan kerja, adapun sama halnya dengan kepuasan karyawan karena dapat mengurangi tingkat absensi karyawan dan work stress pada perusahaan.

2.1.3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Menurut Schabracq, dkk (2018) mengemukakan beberapa faktor yang dapat berpengaruh pada *work life balance*, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik Kepribadian

Work life balance berkaitan erat dengan jenis keterikatan yang dialami setiap orang ketika mereka masih bayi. Jika dibandingkan dengan individu yang merasa *insecure*

attachment terhadap pasangannya, maka individu yang merasa *secure attachment* terhadap pasangannya lebih besar kemungkinan mengalami *positive spillover*.

2. Karakteristik keluarga

Karakteristik keluarga adalah faktor penting yang dapat mempengaruhi terjadinya konflik antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Konflik antara peran dan ambiguitas peran dalam keluarga dapat berpengaruh pada *work life balance* setiap individu.

3. Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah mengacu pada konflik dapat muncul di tempat kerja, dalam kehidupan pribadi atau dalam bentuk perselisihan mengenai jam kerja, beban kerja atau faktor lainnya.

4. Sikap

Sikap adalah evaluasi individu terhadap berbagai aspek yang terdapat di dalam dunia sosial. Di dalam sikap terdapat beberapa komponen diantaranya yaitu pengetahuan, perasaan dan kecenderungan perilaku. Sikap dari setiap individu dapat berpengaruh terhadap *work life balance*.

Kemudian dilanjutkan penelitian dari (Erwing, 2021) mengungkapkan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi tercapainya *work life balance* baik dari segi individu maupun lingkungannya. Keempat faktor tersebut meliputi individu, organisasi, lingkungan sosial dan faktor-faktor lain.

1. Individu

- a. Kepribadian, beberapa penelitian yang membahas mengenai pengaruh dari kepribadian terhadap *work life balance* sudah dilakukan, diantaranya adalah penelitian dari Poulouse et al., 2014 yang mengungkapkan ada lima modul besar kepribadian antara lain *extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *neuroticism*, dan *openness to experience*.
- b. *Psychological well being*, merujuk pada sifat-sifat psikologis dari seseorang seperti kepuasan, penerimaan diri, harapan dan optimisme. *Psychological well being* memiliki korelasi positif terhadap *work life balance*.

- c. Kecerdasan emosi merupakan kemampuan untuk menyesuaikan dan mengenali emosi atau perasaan, mengekspresikan, dan meregulasi emosi. Kecerdasan emosi berpengaruh terhadap *work life balance*.

2. Organisasi

- a. Pekerjaan, waktu dan struktur pekerjaan yang fleksibel harus bisa mendukung karyawan dalam menciptakan *work life balance*. Poulouse et al., (2014) mengungkapkan jika pengelolaan jam kerja yang fleksibel dapat mendukung karyawan untuk menjaga keseimbangan peran dalam waktu bekerja dan keluarga.
- b. *Work life policies*, kebijakan serta program-program seperti fleksibilitas kerja karyawan, cuti, jam kerja, dan fasilitas pengasuhan anak yang diterapkan oleh sebuah perusahaan dapat mempengaruhi karyawan dalam menciptakan *work life balance*.
- c. Stres kerja, didefinisikan sebagai persepsi individu dalam pekerjaan yang dianggapnya sebagai ancaman serta ketidaknyamanan individu dalam bekerja di perusahaan. Stress kerja berhubungan dengan kesehatan karyawan, *work life conflict*, serta *work life balance*.
- d. Teknologi, perkembangan teknologi dapat mempermudah karyawan untuk mengakses pekerjaan kapanpun dan dimanapun.

3. Lingkungan Sosial

- a. Anak, jumlah anak dan tanggung jawab pengasuhan anak berkaitan dengan keseimbangan kehidupan dalam pekerjaan. Memiliki lebih banyak anak menciptakan stres dan konflik antara kehidupan pribadi dan pekerjaannya.
- b. Dukungan keluarga, dukungan keluarga berhubungan dengan keseimbangan kehidupan kerja. Dukungan emosional dan instrumental yang diterima keluarga berkontribusi terhadap *work life balance*.
- c. Lainnya, faktor lainnya meliputi usia, jenis kelamin, status perkawinan, pengalaman, *employee level*, tipe pekerjaan, pendapatan serta tipe keluarga yang mempengaruhi *work life balance*.

2.1.3.2 Indikator *Work Life Balance*

Indikator-indikator yang dapat mengukur *work life balance* menurut (Ganapathi, 2016) terdiri dari:

1. *Time balance* (keseimbangan waktu) yang merujuk pada jumlah waktu yang dapat diberikan oleh individu, baik dalam pekerjaan maupun hal-hal diluar pekerjaannya.
2. *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), merujuk pada tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaan.
3. *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan), merujuk pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan maupun diluar pekerjaannya.

2.1.4 Pengertian *Work Stress*

Sanusi, A. et al, (2018) mendefinisikan stres adalah opini untuk melakukan pemecahan masalah yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis itu sebagai konsekuensi dan perilaku lingkungan, situasi, peristiwa yang kebutuhan permintaan seseorang psikologis dan fisik.

Work stress adalah situasi atau keadaan yang menekan, baik secara fisik maupun psikis yang dapat mempengaruhi karyawan (Prastiwi, 2018). Menurut (M. Rizki et al., 2016) *work stress* adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, yang dipengaruhi oleh tanggapan individu dan psikologisnya, sebagai akibat dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak menghasilkan tuntutan psikologis serta fisik seseorang. Stres merupakan kondisi dinamis yang dihadapi ketika terpaksa menghadapi peluang, kendala, atau tuntutan yang terkait dengan apa yang dikehendakinya yang pada saat bersamaan hasilnya tidak pasti tetapi sangat penting.

Menurut Anis Indriani et al., (2019) stres kerja merupakan situasi situasi ketegangan/tekanan emosional yang dialami seseorang yang sedang menghadapi tuntutan yang sangat besar. Hambatan-hambatan dan adanya kesempatan yang sangat penting yang dapat mempengaruhi emosi, pikiran dan kondisi fisik seseorang karyawan

Berdasarkan pendapat diatas bahwa *work stress* merupakan suatu ketegangan yang terjadi karena adanya beberapa masalah yang menyebabkan karyawan merasa kurang nyaman, cemas dan tidak bisa berpikir dengan baik.

2.1.4.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Stress*

Work stress akan mengakibatkan turunnya kepuasan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Terdapat beberapa faktor-faktor yang mendorong terjadinya stres kerja yang diakibatkan oleh pekerjaan terhadap karyawan.

Menurut (Bagus et al., 2015) terdapat empat faktor yang mempengaruhi stres kerja diantaranya adalah:

1. Beban kerja yang sulit dan berlebihan

Beban kerja yang berlebihan akan mendorong terjadinya stres kerja pada karyawan karena tidak karyawan diharapkan dengan kondisi kerja yang menekan dirinya untuk dapat menyelesaikan tugas-tugasnya yang tidak sesuai dengan kemampuannya. Hal ini membuat tenaga dan pikiran karyawan terkuras lebih banyak dari pekerjaan pada kondisi normalnya.

2. Tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar

Pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk mengatur dan memerintahkan karyawannya. Pemimpin yang menekan, menuntut dan tidak menjalin hubungan baik dengan bawahan menimbulkan stres kerja dan kecemasan ketika hasil pekerjaan tidak sesuai dengan harapan pimpinan sehingga berdampak pada kariernya di dalam perusahaan.

3. Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai

Waktu dan alat-alat pekerjaan dalam menyelesaikan pekerjaan, jika terdapat permasalahan pada hal-hal tersebut mendorong karyawan mengalami stres kerja karena dapat menghambat pekerjaan.

4. Konflik antar pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja

Pimpinan dan rekan kerja di tempat kerja merupakan aspek sosial yang dapat mempengaruhi nyaman atau tidaknya karyawan berada dalam lingkungan tersebut. Hubungan sosial yang buruk membuat seseorang tidak nyaman dan menyebabkan stres kerja pada karyawan.

5. Balas jasa yang terlalu rendah

Setiap pekerjaan memiliki risiko dan tanggung jawab yang berbeda. Di balik pekerjaan yang berisiko terdapat harapan karyawan untuk menerima imbalan yang tinggi atau proporsional. Upah merupakan cerminan atau cara perubahan untuk menghargai karyawannya, dan gaji yang adil sesuai dengan beban kerjanya membuat karyawan merasa dihargai. Gaji yang tidak tepat menyebabkan stres kerja pada karyawan karena pekerjaan yang karyawan kerjakan tidak sesuai dengan gaji yang dibayarkan perusahaan.

6. Masalah keluarga

Seorang karyawan yang mempunyai masalah pribadi biasanya tidak stabil dan sulit berkonsentrasi pada suatu hal karena pikirannya terpecah. Karyawan yang mempunyai masalah pribadi menghadapi pekerjaan yang sulit menyebabkan terjadinya stres kerja.

2.1.4.2 Indikator *Work Stress*

Kinerja karyawan akan dapat diketahui kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Hasibuan (2016:204) menyatakan bahwa, indikator stres kerja adalah sebagai berikut.

1. Beban kerja, sejumlah tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu.
2. Sikap pemimpin, diukur dari persepsi responden mengenai sikap pemimpin yang kurang adil dalam memberikan tugas kepada karyawan.
3. Waktu kerja, diukur dari waktu yang dinilai berlebihan oleh karyawan sehingga menimbulkan stres dalam pekerjaannya.
4. Konflik, diukur dari hubungan antara karyawan dengan pemimpin, semakin baik komunikasi antara pemimpin dengan karyawan akan menumbuhkan rasa produktivitas kerja yang baik. Sebaliknya, semakin buruk komunikasi dalam perusahaan akan menimbulkan konflik.

Sedangkan menurut Rivai (2019) indikator-indikator stres kerja adalah:

1. Beban kerja
2. Wewenang dan tanggung jawab
3. Kondisi fisik atau kesehatan

4. Ketidaknyamanan

5. Tekanan kerja

Berdasarkan indikator di atas maka indikator stres kerja (*work stress*) adalah beban kerja, sikap pemimpin, lingkungan kerja, tekanan dan target dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan terhadap karyawan.

2.2 Telaah Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya telah menjadi pedoman bagi penulis dalam menjalankan penelitian, hal ini memungkinkan peneliti untuk memperkaya kerangka teoritis yang digunakan dalam mengevaluasi penelitian yang sedang dilakukan. Meskipun tidak ditemukan penelitian dengan judul yang sama dengan penelitian ini, penulis tetap merujuk pada beberapa penelitian sebagai sumber referensi untuk memperkaya isi penelitian. Di bawah ini adalah beberapa jurnal terkait penelitian terdahulu sebagai referensi untuk memperkaya bahan kajian pada penelitian.

Tabel 2.1 Telaah Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1.	(Barage, P & Sudarusman, 2022)	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> , Stres Kerja dan Kepuasan Karyawan Terhadap <i>Turnover Intention</i> (Studi Pada Pekerja Generasi Milenial di Yogyakarta)	Analisis regresi linier berganda.	<p>a. <i>Work life balance</i> berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i>.</p> <p>b. Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>.</p> <p>c. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>.</p>
2.	(Sasuwe et al., 2018)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja Karyawan PT Air Manado	Analisis regresi linier berganda.	<p>a. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan stres karyawan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan karyawan.</p> <p>b. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan.</p>

				<p>c. Stres kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan karyawan.</p> <p>d. Pengaruh budaya organisasi signifikan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja.</p> <p>e. Pengaruh stres kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan karyawan.</p>
3.	(Pratiwi & Fatoni, F. 2023)	Pengaruh <i>employee engagement</i> dan <i>work life balance</i> terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	Metode <i>Partial Least Square - SEM</i>	<p>a. Terdapat pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan.</p> <p>b. Terdapat pengaruh <i>work life balance</i> terhadap kinerja karyawan.</p> <p>c. Terdapat pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>d. Terdapat pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap kepuasan kerja karyawan.</p> <p>e. Terdapat pengaruh <i>work life balance</i> terhadap kepuasan kerja karyawan.</p> <p>f. Terdapat pengaruh tidak langsung <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan.</p> <p>g. Terdapat pengaruh tidak langsung terhadap <i>work life balance</i> terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan.</p>
4.	(Cahyadi, L & Prastyani, D 2020)	Mengukur <i>Work Life Balance</i> , Stres Kerja dan Konflik Peran Terhadap	Analisis regresi linier berganda	<p>a. <i>Work life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan.</p> <p>b. Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap</p>

		Kepuasan Karyawan Pada Wanita Pekerja.		kepuasan kerja. c. Konflik peran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. d. <i>Work life balance</i> , stres kerja dan konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
5.	(Darmawan, R. 2023)	Pengaruh Kompensasi dan <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Karyawan Dengan Variabel Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi	Metode <i>Partial Least Square</i> – SEM.	a. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan b. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. c. <i>Work life balance</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. d. <i>Work life balance</i> berpengaruh terhadap stres kerja. e. Stres kerja dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. f. Stres kerja dapat memediasi <i>work life balance</i> terhadap kepuasan kerja karyawan.
6.	(Yanti & Meutia.Z. 2024)	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Karyawan	Analisis regresi linier berganda.	a. <i>Work life balance</i> tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan karyawan

Sumber: Diolah Peneliti, 2024

2.3 Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Kerangka Teoritis

2.3.1.1 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Organizational Culture*

Work life balance menjadi salah satu program penting yang harus diterapkan oleh perusahaan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas karyawan. Perlu diperhatikan bahwa *work life balance* harus disesuaikan dengan budaya organisasi yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja pegawai baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi (Muis, R. et al., 2018). Pengaruh *work life balance* terhadap *organizational culture* belum pernah ada yang teliti. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini.

2.3.1.2 Pengaruh *Work Stress* Terhadap *Organizational Culture*

Hubungan antara stres kerja terhadap budaya organisasi merupakan hubungan kompleks yang masih belum banyak dieksplorasi. Penelitian ini mengkaji isu-isu dari studi perbandingan di tiga departemen layanan sosial departemen daerah. Fokus utamanya adalah pada permasalahan manajemen sumber daya manusia yang mendasari pengalaman staf pekerjaan sosial. Secara khusus peran budaya organisasi dieksplorasi dan gagasan budaya stres diperkenalkan (Mushtaque et al., 2020).

Konsep budaya organisasi dan stres kerja yang telah diteliti tentang dampak budaya organisasi terhadap stres kerja dan kelelahan. Dalam penelitian ini, organisasi dinilai oleh *Culture Values Framework* (CVF) yang membagi budaya dalam empat kuadran utama yaitu kelompok, budaya perkembangan, hierarki dan rasional. Temuan mengungkapkan bahwa budaya rasional yang paling dominan mempunyai pengaruh yang kecil terhadap stres kerja dan kelelahan yang artinya dengan rasional budaya saat ini, orang lebih banyak memiliki tingkat stres dan kelelahan.

2.3.1.3 Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Employee Job Satisfaction*

Budaya yang kuat menunjukkan tingkat keselarasan yang tinggi dengan tujuan organisasi di antara para karyawan. Kebulatan suara menuju tujuan mengarah pada komitmen, loyalitas dan dedikasi terhadap organisasi. Ada banyak karyawan yang puas dengan pekerjaannya tetapi tidak menyukai birokrasi organisasinya. Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan

nampaknya semakin penting di tempat kerja saat ini. Budaya organisasi yang baik akan memberikan dampak positif pada perusahaan. Sebaliknya, budaya yang kurang baik memberikan hasil yang tidak maksimal bagi perusahaan. Menurut (Herawan, K. et al., 2015) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini di dukung oleh penelitian lain dari (Vebranis, S. et al., 2021) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan.

2.3.1.4 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Employee Job Satisfaction*

Work life balance merupakan bagaimana karyawan mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaannya dengan kebutuhan pribadi dan keluarga. Menciptakan dan memelihara kepuasan kerja karyawan merupakan upaya yang dapat berdampak besar bagi keberlangsungan perusahaan. Hal ini dikarenakan karyawan yang puas membawa pengaruh positif bagi perusahaan, seperti meningkatkan efisien dan produktivitas.

Dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan ada baiknya untuk menerapkan *work life balance*, karena ini sangat penting bagi perusahaan untuk menyadari bahwa karyawan tidak hanya menghadapi peran serta masalah dalam pekerjaan, namun juga di luar pekerjaannya (Fenia et al., 2018). Hal ini di dukung oleh penelitian dari (Shabrina D. at al., 2019) yang menyebutkan bahwa adanya hubungan positif yang signifikan antara *work life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Pertani (Persero) di Jawa Tengah.

2.3.1.5 Pengaruh *Work Stress* Terhadap *Employee Job Satisfaction*

Perusahaan perlu mengerti dan memahami mengenai kondisi stres kerja yang sering dihadapi oleh karyawan dan bagaimana cara mengantisipasinya. Menurut Suryani et al., (2019) menjelaskan bahwa stres kerja merupakan salah satu bidang yang menjadi perhatian utama didalam organisasai yang mempresentasikan sebagai akibat dari desakan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh setiap individu didalam organisasi. Berdasarkan penelitian dari (Fagar at al., 2020) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan kerja karyawan CV Fatih Terang Purnama. Hal ini di dukung penelitian dari I Gede, (2019) menyebutkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

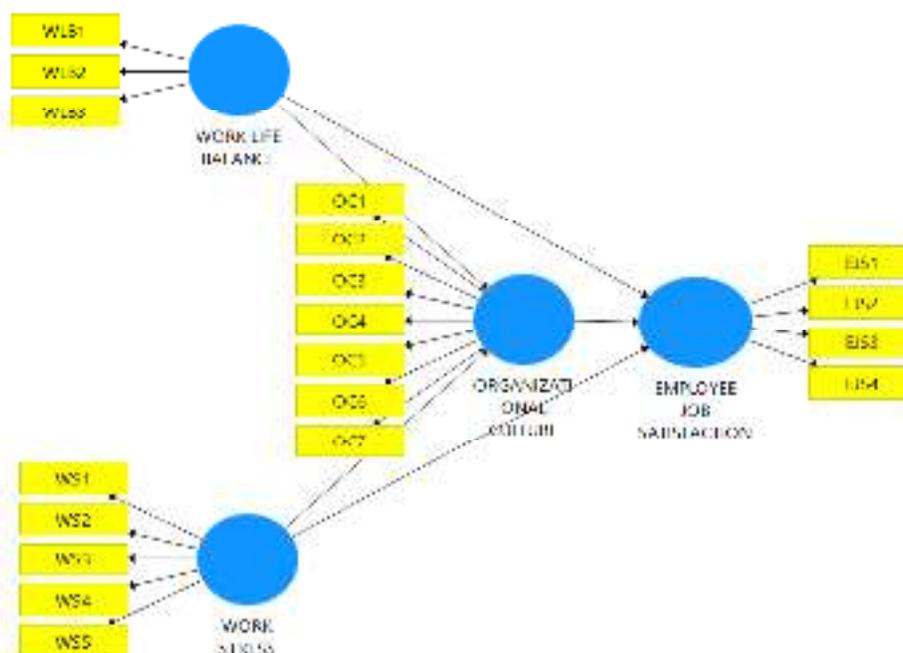
2.3.1.6 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Employee Job Satisfaction* Melalui *Organizational Culture* Sebagai Variabel *Intervening*

Dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan ada baiknya untuk menerapkan *work life balance*, karena ini sangat penting bagi perusahaan untuk menyadari bahwa karyawan tidak hanya menghadapi peran serta masalah dalam pekerjaan, namun juga di luar pekerjaannya (Fenia et al., 2018). *Work life balance* harus di dukung dengan budaya organisasi yang diterapkan organisasi juga, karena peran budaya organisasi sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi. Dengan menerapkan program *work life balance* melalui *organizational culture* maka karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya.

2.3.1.7 Pengaruh *Work Stress* Terhadap *Employee Job Satisfaction* Melalui *Organizational Culture* Sebagai Variabel *Intervening*

Stres kerja merupakan salah satu permasalahan yang sering terjadi dilingkungan perusahaan yang diakibatkan dengan tekanan dan beban kerja yang berlebihan yang bersumber dari lingkungan organisasi sehingga mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan menurun. Stres kerja dan budaya organisasi yang diterapkan perlu dijaga untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan di perusahaan. Perusahaan perlu mengerti dan memahami mengenai kondisi stres kerja yang sering dihadapi oleh karyawan dan bagaimana cara mengantisipasinya. Menurut Suryani et al., (2019) dengan stres kerja dan budaya organisasi yang selaras, maka karyawan merasa puas atas pekerjaannya.

Berdasarkan kerangka teoritis dan hasil penelitian terdahulu, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.1 sebagai berikut.



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir
Sumber: Diolah Peneliti, 2024

2.3.2 Pengembangan Hipotesis

Menurut Sugiyono (2023:96) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Berdasarkan kerangka berpikir diatas maka pengembangan hipotesis penelitian sebagai berikut.

1. *Work life balance* berpengaruh dan signifikan terhadap *Organizational culture* pada PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan..
2. *Work stress* berpengaruh dan signifikan terhadap *Organizational culture* pada PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan..
3. *Organizational culture* berpengaruh dan signifikan terhadap *employee job satisfaction* pada PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan.
4. *Work life balance* berpengaruh dan signifikan terhadap *employee job satisfaction* pada PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan.
5. *Work stress* berpengaruh dan signifikan terhadap *employee job satisfaction* pada PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan.

6. *Work life balance* berpengaruh tidak langsung terhadap *employee job satisfaction* melalui *organizational culture* sebagai variabel *intervening* pada PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan..
7. *Work stress* berpengaruh tidak langsung terhadap *employee job satisfaction* melalui *organizational culture* sebagai variabel *intervening* pada PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan.

7.