

**PERAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA  
DALAM MENINGKATKAN KUALITAS  
KEHIDUPAN KERJA DAN KESEJAHTERAAN  
KARYAWAN**

**Tesis**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Magister  
Program Studi Magister Manajemen**



Disusun Oleh :  
**Muhammad Naufal Darma Putra**  
NIM. 20402300395

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
SEMARANG  
2025**

## **HALAMAN PENGESAHAN**

### **TESIS**

# **PERAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN**

Disusun Oleh :

**Muhammad Naufal Darma Putra**

NIM. 20402300395

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan ke hadapan sidang Panitia Ujian Tesis  
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 4 Agustus 2025

Pembimbing,



**Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si**

NIK. 210493032

**LEMBAR PERSETUJUAN TESIS**

**PERAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA  
DALAM MENINGKATKAN KUALITAS KEHIDUPAN  
KERJA DAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN**

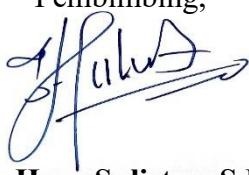
Disusun Oleh :

**Muhammad Naufal Darma Putra**  
NIM. 20402300395

Telah dipertahankan di depan penguji  
pada tanggal 4 Juli 2025

**Susunan Dewan Pengaji**

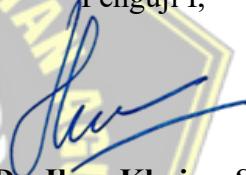
Pembimbing,



**Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si**

NIK. 210493032

Penguji I,



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si**

NIK. 210491028

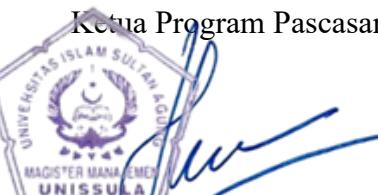
Penguji II,

**Prof(HC). Dr. Ir. Juni Gultom, S.T., M.T**

NIK. 8995920021

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
tanggal 4 Juli 2025

Ketua Program Pascasarjana,



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si**

NIK. 210491028

## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Naufal Darma Putra

NIM : 20402300395

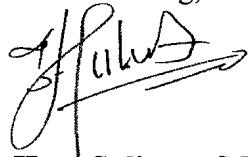
Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peran Keseimbangan Kehidupan Kerja Dalam Meningkatkan Kualitas Kehidupan Kerja dan Kesejahteraan Karyawan” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian atau tesis ini.

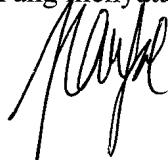
Pembimbing,



**Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si**  
NIK. 210493032

Semarang, 12 Agustus 2025

Yang menyatakan,



**Muhammad Naufal Darma Putra**  
NIM. 20402300395

## **PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH**

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Naufal Darma Putra  
NIM : 20402300395  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

### **PERAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya diinternet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 12 Agustus 2025  
Yang membuat pernyataan,

**Muhammad Naufal Darma Putra**  
NIM. 20402300395

## ABSTRAK

Di era globalisasi, perubahan pola kerja yang semakin dinamis menuntut organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kualitas kehidupan kerja dan kesejahteraan karyawan, serta bagaimana pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kesejahteraan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis hubungan antara ketiga variabel tersebut pada karyawan PT. Sawit Sumbermas Sarana, Tbk.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner secara online melalui *Google Form* dengan skala *Likert* sebanyak 7 poin terhadap responden selaku karyawan di perusahaan PT. Sawit Sumbermas Sarana, Tbk. yang memiliki *Key Performance Indicator* (KPI) dengan jumlah sampel sebanyak 100 responden. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan aplikasi *Partial Least Square* (PLS) sebagai metode alternatif dari *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan melakukan evaluasi terhadap penelitian dari *outer model* dan *inner model* serta uji hipotesis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keseimbangan kehidupan kerja atau *Work-life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work-life* dan Kesejahteraan karyawan atau *Employee Well-being*. Namun, Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work-life* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kesejahteraan karyawan atau *Employee Well-being*. Temuan tersebut mengindikasikan pentingnya peran keseimbangan kehidupan kerja dalam meningkatkan persepsi terhadap kualitas kehidupan kerja dan kesejahteraan karyawan. Kesimpulan dari penelitian ini menekankan perlunya dukungan manajerial dalam membentuk kebijakan kerja yang berorientasi pada keseimbangan kehidupan kerja dan kesejahteraan karyawan dalam proyek jangka panjang. **Kata Kunci:** Keseimbangan Kehidupan Kerja, Kualitas Kehidupan Kerja, Kesejahteraan Karyawan

## ***ABSTRACT***

*In the era of globalization, changes in work patterns that are increasingly dynamic require organizations to create a work environment that is not only productive but also supports the balance between personal and work life. The formulation of the problem in this study is how the influence of work-life balance on the quality of work life and employee well-being, and how the influence of the quality of work life on employee well-being. This study aims to test and analyze the relationship between the three variables on employees of PT Sawit Sumbermas Sarana, Tbk.*

*This research uses a quantitative approach with a survey method through distributing questionnaires online through Google Form with a 7-point Likert scale to respondents as employees at the company of PT Sawit Sumbermas Sarana, Tbk. which has a Key Performance Indicator (KPI) with a sample size of 100 respondents. Data analysis techniques are carried out using the Partial Least Square (PLS) application as an alternative method of Structural Equation Modeling (SEM) by evaluating research from the outer model and inner model and hypothesis testing.*

*The results showed that Work-life balance has a positive and significant effect on the Quality of Work-life and Employee Well-being. However, Quality of Work-life does not have a significant effect on Employee Well-being. The findings indicate the important role of work-life balance in improving perceptions of quality of work-life and employee well-being. The conclusion of this study emphasizes the need for managerial support in shaping work policies oriented towards work-life balance and employee well-being in long-term projects.*

***Keywords*** *Work-life Balance, Quality of Work-life, Employee Well-being*

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji Syukur kami panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan berbagai anugrah terselesainya Tesis ini dengan judul "*Peran Keseimbangan Kehidupan Kerja Dalam Meningkatkan Kualitas Kehidupan Kerja dan Kesejahteraan Karyawan*". Oleh karena itu pada kesempatan ini mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Teruntuk kedua orang tua tercinta dan kedua adik saya yang selalu memberikan semangat, motivasi dan petunjuk dalam melaksanakan penulisan Tesis.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang dan juga selaku pembimbing yang telah memberikan waktu untuk membimbing pembuatan tesis hingga penulisan tesis, mengarahkan dan memberikan motivasi serta nasehat yang sangat bermanfaat kepada penulis sehingga penggeraan dan penelitian Tesis ini dapat tersusun dengan baik.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
4. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan motivasi dan dinamika keilmuan.

5. Rekan-rekan Program Studi Magister Manajemen Angkatan 79 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang angkatan 2024/2025, yang telah mendukung dan memotivasi kami untuk belajar.
6. Pimpinan dan seluruh karyawan Kantor Pusat PT. Sawit Sumbermas Sarana, Tbk. yang telah memberikan bantuan dalam penulisan Tesis ini.

Akhirnya kepada semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu, yang secara langsung maupun tidak langsung membantu kami dalam penyusunan tesis ini. Dan oleh karena itu juga, dengan kerendahan hati penulis ingin mengucapkan terima kasih banyak kepada semua pihak yang telah membantu dalam penggerjaan dan penyelesaian Tesis ini. Penulis berharap semoga Tesis ini dapat dikembangkan ke arah yang lebih baik dan bermanfaat bagi para pembaca dan penulis serta di bidang pendidikan. Sekian dan terima kasih, semangat selalu dan tetap berikan yang terbaik.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Semarang, 12 Agustus 2025  
Yang menyatakan,

Muhammad Naufal Darma Putra

## DAFTAR ISI

<b>COVER DAN PENGESAHAN .....</b>	i
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	ii
<b>LEMBAR PERSETUJUAN TESIS .....</b>	i
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....</b>	ii
<b>PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH .....</b>	iii
<b>ABSTRAK .....</b>	iv
<b>ABSTRACT .....</b>	v
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	vi
<b>DAFTAR ISI .....</b>	viii
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	1
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	2
<b>BAB I .....</b>	3
1.1    Latar Belakang Masalah .....	3
1.2    Rumusan Masalah .....	6
1.3    Tujuan Penelitian .....	7
1.4    Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II .....</b>	8
2.1    Keseimbangan Kehidupan Kerja ( <i>Work-Life Balance</i> ) .....	8
2.2    Kualitas Kehidupan Kerja ( <i>Quality of Work-Life</i> ) .....	9
2.3    Kesejahteraan Karyawan ( <i>Employee Well-being</i> ) .....	11
2.4    Pengembangan Hipotesis .....	13
2.4.1    Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kualitas Kehidupan Kerja .....	13
2.4.2    Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Employee Well-being</i> .....	14

2.4.3 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap <i>Employee Well-being</i> .....	15
2.5 Model Empirik Penelitian .....	16
<b>BAB III.....</b>	<b>18</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	18
3.2 Variabel dan Indikator .....	18
3.3 Sumber Data.....	19
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	20
3.5 Responden .....	21
3.6 Teknik Analisis.....	21
3.6.1 Analisis Deskriptif .....	21
3.6.2 Analisis SEM dengan <i>Partial Least Squares</i> (PLS).....	22
3.6.3 Analisis <i>Outer Model</i> .....	22
3.6.4 Analisis <i>Inner Model</i> .....	24
3.6.5 Uji Hipotesis .....	25
<b>BAB IV .....</b>	<b>26</b>
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	26
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian .....	27
4.2.1 Keseimbangan Kehidupan Kerja ( <i>Work-Life Balance</i> ) .....	28
4.2.2 Kualitas Kehidupan Kerja ( <i>Quality of Work-Life</i> ) .....	29
4.2.3 Kesejahteraan Karyawan ( <i>Employee Well-Being</i> ).....	30
4.3 Analisis Data .....	31
4.3.1 Evaluasi <i>Outer Model</i> .....	32
4.3.1.1 <i>Convergent Validity</i> .....	32
4.3.1.2 <i>Consistency Reliability</i> .....	34
4.3.1.3 <i>Discriminant Validity</i> .....	35

4.3.2 Evaluasi <i>Inner Model</i> .....	37
4.3.2.1 <i>R-square</i> .....	37
4.3.2.2 <i>F-square</i> .....	38
4.3.2.3 <i>Q-square</i> .....	39
4.3.3 Pengujian Hipotesis.....	39
4.4 Pembahasan.....	42
4.4.1 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Quality of Work-Life</i> .....	42
4.4.2 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Employee Well-being</i> .....	43
4.4.3 Pengaruh <i>Quality of Work-Life</i> terhadap <i>Employee Well-being</i> .....	45
<b>BAB V.....</b>	<b>48</b>
5.1 Kesimpulan .....	48
5.2 Implikasi Manajerial .....	49
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	50
5.4 <i>Future Research</i> .....	50
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>52</b>
<b>LAMPIRAN I: KUESIONER PENELITIAN.....</b>	<b>56</b>
<b>LAMPIRAN II: TABULASI DATA RESPONDEN.....</b>	<b>60</b>
<b>LAMPIRAN III: HASIL ANALISIS DATA .....</b>	<b>65</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik.....	17
Gambar 4.1 Model Uji Hipotesis dengan SmartPLS.....	40



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1.1</b> Produksi Penjualan Tandan Buah Segar (TBS) PT. SSMS tahun 2024..	6
<b>Tabel 4.1</b> Gambaran Umum Responden.....	26
<b>Tabel 4.2</b> Kriteria Analisis Statistik Deskriptif.....	28
<b>Tabel 4.3</b> Keseimbangan Kehidupan Kerja .....	28
<b>Tabel 4.4</b> Kualitas Kehidupan Kerja.....	29
<b>Tabel 4.5</b> Kesejahteraan Karyawan .....	31
<b>Tabel 4.6</b> Hasil Uji Validitas pada SEM-PLS.....	32
<b>Tabel 4.7</b> Nilai cross loading .....	33
<b>Tabel 4.8</b> Nilai Average Variance Extracted (AVE).....	34
<b>Tabel 4.9</b> Nilai Composite Reliability .....	34
<b>Tabel 4.10</b> Nilai Cronbach's Alpha.....	35
<b>Tabel 4.11</b> Nilai Fornell-Larcker .....	36
<b>Tabel 4.12</b> Nilai HTMT .....	36
<b>Tabel 4.13</b> Nilai R-square.....	38
<b>Tabel 4.14</b> Nilai F-square .....	38
<b>Tabel 4.15</b> Hasil Uji Q-square .....	39
<b>Tabel 4.16</b> Hasil Uji Hipotesis.....	40

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Di era globalisasi persaingan antar bisnis di suatu organisasi atau perusahaan berjalan sangat ketat karena pada era globalisasi saat ini telah mengalami perubahan yang sangat signifikan. Terdapat berbagai perubahan mengenai cara pandang para pegiat bisnis terhadap dunia usaha serta persaingan terhadap sesama SDM pun mengalami suatu perubahan, sehingga baik organisasi ataupun perusahaan harus meningkatkan daya saing yang terarah dan terstrukturasi dengan cara memperbarui kualitas dari SDM itu sendiri, kebijakan, dan teknologi informasi serta membangun kerja sama yang efektif dan efisien dengan berbagai pihak agar hal tersebut dapat memenangkan sebuah persaingan yang adil dan kompetitif (Septiarini, 2021).

Salah satu faktor penting untuk meningkatkan kinerja SDM adalah keseimbangan kehidupan kerja (*Work-Life Balance*). Menurut Deepika dan Rani (2014), keseimbangan kehidupan kerja adalah pemisahan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dari batas yang dibuat antara profesi, karir, atau bisnis dan setiap segmen lainnya yang membentuk kehidupan, selain itu terdapat segmen keluarga, pertumbuhan pribadi, spiritualitas, kebugaran kesehatan, masyarakat dan persahabatan. Menurut Wheatley (2012), keseimbangan kehidupan kerja atau biasa disebut *work-life balance* mendefinisikan sebagai kemampuan seorang individu tanpa menghiraukan usia dan jenis kelamin dalam mengombinasikan tanggung jawab antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan dalam rumah tangga.

Kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work-Life*) merupakan merupakan suatu persepsi SDM bahwa mereka merasa nyaman dengan pekerjaan tersebut. Kualitas kehidupan kerja mengacu pada keadaan bahwa menyenangkan tidaknya lingkungan pekerjaan bagi orang-orang. Tujuan

pokoknya adalah untuk mengembangkan lingkungan kerja yang sangat baik bagi orang-orang dan juga bagi suatu produksi (Ana et al., 2022). Kualitas kehidupan kerja merupakan ukuran sejauh mana SDM dapat memenuhi kebutuhan pribadinya melalui pengalaman kerja di dalam organisasi tersebut dan dimaksudkan untuk memperhatikan keseimbangan antara kehidupan pribadi SDM dengan pekerjaannya, dengan mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kepuasan kerja sehingga meningkatkan efektivitas organisasi dan memberikan keuntungan bagi individu maupun organisasi (Subbarayalu dan Al Kuwaiti, 2019).

Kesejahteraan karyawan atau *Employee Well-being* merupakan kesejahteraan karyawan atau *employee well-being* didefinisikan sebagai keadaan yang berfokus pada aspek psikologis kesejahteraan, menggambarkannya agar dapat menjalani kehidupan yang baik, yang menggabungkan perasaan positif dengan kemampuan untuk berfungsi secara efektif (Rahim et al., 2019). Kesejahteraan karyawan juga dapat diartikan sebagai suatu model komprehensif yang mencakup kesejahteraan bersifat subyektif, kesejahteraan di tempat kerja dan kesejahteraan secara psikologis. Hal tersebut merupakan pandangan holistik terutama kesejahteraan yang dapat mempertimbangkan kepuasan individu secara umum terhadap hidupnya, kepuasan terhadap pekerjaannya dan kondisi psikologisnya (Page dan Vella-Brodrick, 2009).

Penelitian yang dilakukan oleh Paraswati et al. (2024) menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja. Hal tersebut menandakan bahwa perubahan pada tingkat keseimbangan kehidupan kerja akan memengaruhi kualitas kehidupan kerja terhadap SDM tersebut. Pengaruh tersebut bersifat positif, artinya semakin baik keseimbangan kehidupan kerja yang dirasakan oleh SDM, maka semakin tinggi pula kualitas kehidupan kerja mereka. SDM yang mampu menyeimbangkan antara urusan pekerjaan dengan kehidupan pribadi cenderung memiliki kualitas kehidupan kerja yang lebih baik. Kualitas kehidupan kerja adalah keseimbangan antara kehidupan kerja

dan kehidupan di luar kerja. Organisasi atau perusahaan dapat meningkatkan keterlibatan sumber daya manusia dengan memberikan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan melalui program yang fleksibel, seperti jam kerja, kesempatan untuk bekerja dari jarak jauh (*telecommuting*), atau berbagi pekerjaan (*job-sharing*) (Halal dan Srimulyani, 2022). Namun penelitian yang dilakukan oleh Neto et al. (2016) menemukan bahwa salah satu indikator yang menimbulkan ketidakseimbangan kehidupan kerja adalah penyelesaian konflik antara pekerjaan dan keluarga yang memiliki dampak negatif pada kesejahteraan karyawan. Konflik ini berhubungan timbal balik dan berdampak dalam siklus yang berkelanjutan. Tidak seperti penelitian yang dilakukan oleh Carlson et al. (2009) bahwa SDM memiliki peran yang paling dominan dalam menyeimbangkan kehidupan kerja mereka dikarenakan mereka memiliki kemampuan untuk mengatur tanpa merasa terpaksa oleh berbagai aturan yang dibuat oleh perusahaan mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Sirgy et al. (2001) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja dan kesejahteraan karyawan. Kualitas kehidupan kerja mencakup kepuasan kerja, kesehatan dan keselamatan, kebutuhan ekonomi dan keluarga, aspek sosial, penghargaan, aktualisasi diri, pengetahuan, dan estetika. Peningkatan kualitas kehidupan kerja dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasi yang lebih tinggi, dan keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan. Menurut Naveen dan Lakshmikanthan (2024), faktor-faktor kualitas kehidupan kerja meliputi kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, kesehatan fisik dan mental, dan hubungan sosial di tempat kerja. Kualitas kehidupan kerja yang baik juga dikaitkan dengan perilaku kesehatan yang lebih baik, seperti berkurangnya masalah kesehatan kronis, obesitas, dan ketidakaktifan fisik. Selain itu, kualitas kehidupan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.

Kondisi yang ada di Kantor Pusat PT. Sawit Sumbermas Sarana, Tbk. yang berlokasi di Abdul Rasyid Tower (*AR Tower*) Pangkalan Bun,

Kalimantan Tengah sebagai perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit. Selama 4 tahun terakhir, terjadi fluktuasi antara penjualan produksi Tandan Buah Segar (TBS) dan anggaran yang berpengaruh pada kesejahteraan karyawan. Berikut adalah tabel terkait target produksi dan anggaran TBS yang didapat PT. SSMS, Tbk. selama 5 tahun terakhir:

**Tabel 1.1** Produksi Penjualan Tandan Buah Segar (TBS) PT. SSMS tahun 2024

Tahun	Budget	Produksi	Var(%)
2020	1.994.256	1.659.533	83%
2021	1.861.290	1.655.964	89%
2022	2.058.444	1.956.511	95%
2023	2.441.390	2.090.545	86%
2024	2.446.917	2.050.542	84%
<b>Total</b>	<b>10.802.297</b>	<b>9.413.095</b>	<b>86%</b>

Tabel menunjukkan produksi penjualan Tandan Buah Segar (TBS) bervariatif. Hal tersebut mengindikasikan kesejahteraan karyawan di perusahaan PT. Sawit Sumbermas Sarana, Tbk. tersebut tidak optimal.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah khususnya *research* dan fenomena *gap*, maka rumusan masalah yang timbul yaitu “**Bagaimana Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan di Perusahaan PT. Sawit Sumbermas Sarana, Tbk.**” pertanyaan dari penelitian tersebut meliputi:

1. Apakah keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja?
2. Apakah keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan?
3. Apakah kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang disampaikan di atas, maka tujuan penelitian tersebut adalah:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kualitas kehidupan kerja.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kesejahteraan karyawan.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kesejahteraan karyawan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian tersebut diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat praksis dari hasil penelitian tersebut dapat diharapkan mampu menjadi bahan masukan perusahaan untuk dapat menilai betapa pentingnya keseimbangan kehidupan kerja dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja dan kesejahteraan karyawan.
2. Manfaat teori dari penelitian tersebut sebagai pengembangan mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) khususnya peran dari keseimbangan kehidupan kerja dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja dan kesejahteraan karyawan baik di organisasi maupun perusahaan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-Life Balance*)**

Menurut Deepika dan Rani (2014), keseimbangan kehidupan kerja adalah pemisahan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dan batas yang dibuat antara profesi, karir, atau bisnis dan setiap segmen lainnya yang membentuk kehidupan, selain itu terdapat segmen keluarga, pertumbuhan pribadi, spiritualitas, kebugaran kesehatan, masyarakat dan persahabatan. Sedangkan menurut Wheatley (2012), keseimbangan kehidupan kerja atau biasa disebut *work-life balance* mendefinisikan sebagai kemampuan seorang individu tanpa menghiraukan usia dan jenis kelamin dalam mengombinasikan tanggung jawab antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan dalam rumah tangga. Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja atau *work life balance* adalah kemampuan pekerja untuk mencapai keseimbangan kewajiban antara kehidupan pekerjaan selanjutnya kehidupan pada luar pekerjaan.

Menurut Greenhaus et al. (2003) pada Nugraha (2019), indikator utama terkait menunjukkan keseimbangan kehidupan kerja dibagi menjadi tiga, yaitu: (1) keseimbangan waktu (*time balance*) adalah ketersediaan waktu pribadi seorang untuk memenuhi tuntutan pekerjaan selanjutnya. Apabila seorang pekerja beserta keseimbangan waktu baik secara efektif mengatur waktu antara pekerjaan selanjutnya untuk memenuhi kehidupan pribadi tersebut, (2) keseimbangan keterlibatan (*involvement balance*) adalah keseimbangan yang melibatkan keterlibatan selanjutnya meliputi komitmen psikologis insan terhadap pekerjaan selanjutnya. Keseimbangan keterlibatan mencerminkan sejauh mana insan merasa terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan selanjutnya untuk memenuhi kehidupan pribadi tersebut, dan (3) keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*)

adalah keseimbangan yang mengacu pada kepuasan insan pribadi seorang untuk menjalankan kegiatan pekerjaan selanjutnya.

## 2.2 Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work-Life*)

Menurut Ana et al. (2022), kualitas kehidupan kerja merupakan suatu persepsi SDM bahwa mereka merasa nyaman dengan pekerjaan tersebut. Kualitas kehidupan kerja mengacu pada keadaan bahwa menyenangkan tidaknya lingkungan pekerjaan bagi orang-orang. Tujuan pokoknya adalah untuk mengembangkan lingkungan kerja yang sangat baik bagi orang-orang dan juga bagi suatu produksi. Kualitas kehidupan kerja dapat diartikan sebagai suatu keadaan yang dirasakan oleh SDM untuk dapat memenuhi kebutuhan penting mereka dengan bekerja dalam organisasi dan kualitas kehidupan kerja sendiri dapat sebagai persepsi dari SDM bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan berkembang selayaknya manusia khalayak. Subbarayalu dan Al Kuwaiti (2019) berpendapat bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan ukuran sejauh mana SDM dapat memenuhi kebutuhan pribadinya melalui pengalaman kerja di dalam organisasi tersebut dan dimaksudkan untuk memperhatikan keseimbangan antara kehidupan pribadi SDM dengan pekerjaannya, dengan mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kepuasan kerja sehingga meningkatkan efektivitas organisasi dan memberikan keuntungan bagi individu maupun organisasi.

Menurut Gaurav (2012) pada Kurniawati (2018), kualitas kehidupan kerja dalam hal ini mengikuti beberapa indikator, yaitu (1) Kompensasi yang memadai dan adil, komite upah yang adil mendefinisikan upah sebagai upah yang di atas upah layak; (2) Kondisi kerja yang aman dan sehat, lingkungan kerja yang bebas dari bahaya fisik dan risiko kesehatan, serta mempromosikan kesejahteraan mental dan emosional; (3) Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kapasitas SDM, karyawan memiliki kesempatan untuk menggunakan keterampilan mereka, belajar hal baru, dan mengembangkan potensi mereka; (4) Kesempatan untuk

pertumbuhan karir, peluang promosi terbatas karena hambatan pendidikan atau terbatasnya posisi di tingkat yang lebih tinggi. Kualitas kehidupan kerja memberikan kesempatan untuk pertumbuhan berkelanjutan dan keamanan dengan memperluas pengetahuan dan kualifikasi karyawan; (5) Integrasi sosial di tempat kerja, ini dapat dicapai dengan menciptakan kebebasan dari prasangka, mendukung kelompok kerja utama, rasa kebersamaan, dan keterbukaan antarpribadi yang egaliter dan mobilitas ke atas; (6) Konstitusionalisme dalam organisasi kerja, perlindungan konstitusional diberikan kepada karyawan dalam hal privasi, kebebasan berbicara, kesetaraan, dan proses yang adil; (7) Keseimbangan kerja dan kualitas hidup, QWL menyediakan hubungan yang seimbang antara kerja, waktu luang, dan kehidupan keluarga yang tidak boleh terganggu oleh jam kerja, termasuk perjalanan bisnis, mutasi, dan liburan; dan (8) Relevansi sosial terhadap pekerjaan, kualitas kehidupan kerja peduli dengan penetapan relevansi sosial pekerjaan dalam cara yang bermanfaat secara sosial (Gaurav, 2012). Sedangkan menurut Cascio (2016) pada Putri dan Ardiana (2024), indikator terhadap kualitas kehidupan kerja antara lain (1) Partisipasi karyawan, yaitu keterlibatan SDM dalam pengambilan keputusan, meningkatkan motivasi dan rasa memiliki; (2) Pengembangan karir, merupakan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan, meningkatkan kompetensi dan retensi terhadap SDM; (3) Penyelesaian konflik, yaitu kemampuan untuk menyelesaikan masalah secara adil, mengurangi stres dan meningkatkan hubungan kerja; (4) Komunikasi, merupakan aliran informasi yang jelas, membangun kepercayaan dan mengurangi kesalahpahaman; (5) Kesehatan kerja, yaitu kondisi fisik dan mental yang baik di tempat kerja, mengurangi stres dan meningkatkan produktivitas; (6) Kesehatan lingkungan dan keselamatan kerja, merupakan perlindungan dari bahaya lingkungan dan kecelakaan, mengurangi risiko cedera dan penyakit; (7) Keamanan kerja, yaitu kepastian akan keberlanjutan pekerjaan, meningkatkan motivasi dan mengurangi *turnover*; (8) Kompensasi yang layak, merupakan pembayaran yang adil, memenuhi

kebutuhan karyawan dan menarik talenta; dan (9) Kebangaan, merupakan perasaan positif terhadap pekerjaan dan organisasi, meningkatkan motivasi dan komitmen (Cascio, 2016).

### **2.3 Kesejahteraan Karyawan (*Employee Well-being*)**

Menurut Rahim et al. (2019), kesejahteraan karyawan atau *employee well-being* didefinisikan sebagai keadaan yang berfokus pada aspek psikologis kesejahteraan, menggambarkannya agar dapat menjalani kehidupan yang baik, yang menggabungkan perasaan positif dengan kemampuan untuk berfungsi secara efektif. Definisi lain menurut Zhang et al. (2017) pada Jalil et al. (2023) menjelaskan bahwa kesejahteraan karyawan memiliki pengalaman emosi positif yang lebih besar daripada emosi negatif, disertai dengan tidak adanya penyakit mental yang dapat meningkatkan fungsi kehidupan secara keseluruhan. Kesejahteraan karyawan juga dapat diartikan sebagai suatu model komprehensif yang mencakup kesejahteraan bersifat subyektif, kesejahteraan di tempat kerja dan kesejahteraan secara psikologis. Hal tersebut merupakan pandangan holistik terutama kesejahteraan yang dapat mempertimbangkan kepuasan individu secara umum terhadap hidupnya, kepuasan terhadap pekerjaannya dan kondisi psikologisnya (Page dan Vella-Brodrick, 2009). Dapat disimpulkan dari beberapa definisi tersebut bahwa kesejahteraan karyawan atau *employee well-being* merupakan keadaan holistik yang mencakup kesejahteraan subyektif, kesejahteraan di tempat kerja, dan kesejahteraan secara psikologis yang memungkinkan SDM dapat merasakan kehidupan yang lebih baik, berfungsi secara efektif, memiliki pengalaman emosi yang positif daripada emosi negatif, serta bebas dari penyakit mental yang dapat meningkatkan fungsi kehidupan secara keseluruhan dan menjalani kehidupan yang bahagia.

Menurut Zheng et al. (2015), kesejahteraan karyawan terdiri dari tiga indikator, yaitu 1) *Life Well-being* atau Kesejahteraan Hidup mengacu pada kepuasan SDM dengan kualitas hidup mereka secara keseluruhan. Hal tersebut mencakup berbagai aspek yang relevan dengan kehidupan yang ada

di luar pekerjaan; 2) *Workplace Well-being* atau Kesejahteraan di Tempat Kerja berkaitan dengan pengalaman dan perasaan SDM di lingkungan kerja. Hal ini mencakup kepuasan kerja, hubungan antara rekan kerja dengan atasan, serta persepsi mengenai dukungan dan sumber daya yang tersedia di tempat kerja; 3) *Psychological Well-being* atau Kesejahteraan Psikologis berfokus pada fungsi psikologis yang sehat dan pemenuhan terhadap potensi pribadi. Hal tersebut mencakup berbagai dimensi seperti penerimaan diri, pertumbuhan pribadi, tujuan hidup, hubungan positif dengan orang lain, penguasaan lingkungan dan otonomi (Zheng et al., 2015). Sedangkan menurut pernyataan dari Böckerman dan Maliranta (2013) terdapat delapan indikator dalam kesejahteraan karyawan, antara lain (1) Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional dimana seberapa puas SDM dengan pekerjaan mereka secara keseluruhan. Diukur dengan indikator apakah SDM "sangat puas" dengan pekerjaan mereka. Jika harapan seseorang tidak terpenuhi maka akan menciptakan rasa ketidakpuasan; (2) Ketidakpuasan merupakan suatu tindakan perasaan yang tidak aman terkait pekerjaan. Diukur dengan indikator apakah karyawan merasa terancam oleh pemutusan hubungan kerja sementara, PHK permanen atau ketidakmampuan untuk bekerja; (3) Resiko merupakan suatu akibat yang kurang menyenangkan dari perbuatan seseorang atau kemungkinan yang bisa menimpa seseorang selama bekerja; (4) Kecelakaan kerja adalah suatu musibah yang tidak terduga terjadi oleh seseorang ketika melakukan suatu pekerjaan; (5) Intensitas kerja bisa diartikan sebagai tingkat tekanan kerja yang dapat menyebabkan masalah kesehatan dari seseorang. Diukur dengan indikator apakah SDM setuju dengan pernyataan bahwa "tekanan kerja meningkatkan absensi karena sakit"; (6) Tidak memiliki hak untuk berpendapat, dengan kata lain merasa tidak memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan terkait pekerjaan tersebut. Hal ini dapat diukur dengan indikator apakah SDM merasa "sama sekali tidak" mampu memengaruhi aspek-aspek pekerjaan mereka (seperti isi tugas, urutan tugas, kecepatan kerja, metode kerja, pembagian tugas, pemilihan rekan kerja atau

pembelian peralatan); (7) Adanya diskriminasi yang diterima oleh seseorang diskriminasi di tempat kerja seperti diskriminasi ras, gender, usia, agama, orientasi seksual dan disabilitas dapat mempengaruhi kesejahteraan SDM dengan mengurangi kepuasan, meningkatkan stress dan menurunkan motivasi serta produktivitas kerja; dan (8) Tidak ada promosi, yang dimaksud dari hal ini adalah adanya persepsi terbatasnya peluang untuk naik jabatan. Hal ini dapat diukur dengan indikator apakah SDM menilai kesempatan promosi di tempat kerja mereka saat ini berkinerja "buruk" atau "baik" (Böckerman dan Maliranta, 2013).

## 2.4 Pengembangan Hipotesis

### 2.4.1 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kualitas Kehidupan Kerja

Greenhaus dan Allen (2011) menyatakan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) memiliki dampak signifikan pada kualitas kehidupan kerja (*quality of work-life*) dan kepuasan hidup (*life satisfaction*). Menurut Eby et al. (2003), keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) juga memiliki dampak yang signifikan pada kualitas hidup SDM, termasuk kepuasan hidup, kesehatan mental, dan hubungan keluarga.

Penelitian yang dilakukan oleh Paraswati et al. (2024) menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja. Hal tersebut menandakan bahwa perubahan pada tingkat keseimbangan kehidupan kerja akan memengaruhi kualitas kehidupan kerja terhadap SDM tersebut. Pengaruh tersebut bersifat positif, artinya semakin baik keseimbangan kehidupan kerja yang dirasakan oleh SDM, maka semakin tinggi pula kualitas kehidupan kerja mereka. SDM yang mampu menyeimbangkan antara urusan pekerjaan dengan kehidupan pribadi cenderung memiliki kualitas kehidupan kerja yang lebih baik.

Pada prinsipnya kualitas kehidupan kerja adalah adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan non-pekerjaan terhadap SDM tersebut. Upaya organisasi atau perusahaan dalam meningkatkan

keterlibatan SDM, misalnya melalui pemberian kesempatan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan, baik dalam pertemuan reguler maupun forum virtual yang dimana hal tersebut dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja, maka dari itu bisa dicapai dengan berbagai program dan kebijakan yang fleksibel, seperti jam kerja, kesempatan untuk bekerja dari jarak jauh (*telecommuting*), atau berbagi pekerjaan (*job-sharing*) (Halal dan Srimulyani, 2022).

Namun penelitian dari Ahdianita dan Setyaningrum (2024) menemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja tidak secara langsung mempengaruhi kualitas kehidupan kerja terhadap karyawan milenial. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa keseimbangan karyawan milenial antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak langsung mempengaruhi kualitas kehidupan kerja mereka. Fleksibilitas kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak terhadap kualitas kehidupan kerja. Studi empiris sebelumnya dari Paraswati et al. (2024) dan Halal dan Srimulyani (2022) turut mendukung bahwa keseimbangan kehidupan kerja dapat berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja. Maka dari itu hipotesis pertama adalah:

*H1: Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja*

#### **2.4.2 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Employee Well-being***

Menurut Eby et al. (2003), penelitian ini mengimplikasikan bahwa organisasi atau perusahaan perlu berupaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja. Hal tersebut menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan menghargai keseimbangan kehidupan kerja melalui kebijakan yang fleksibel, dukungan dari para atasan, dan pelatihan bagi para SDM. Serta mempromosikan antara keseimbangan kehidupan kerja dengan kehidupan

pribadi sangat penting bagi kesejahteraan karyawan. Maka penelitian ini memberikan bukti kuat bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kesejahteraan karyawan, dan organisasi atau perusahaan perlu mengambil langkah-langkah untuk mempromosikan *work-life balance* di tempat kerja. Namun menurut Mwangi et al. (2017), berkurangnya keseimbangan kehidupan kerja merupakan masalah signifikan yang berpotensi dapat membahayakan kesejahteraan karyawan, karena ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dapat menimbulkan dampak negatif pada kesehatan fisik dan mental, kepuasan kerja, serta kinerja secara keseluruhan dari para SDM tersebut.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Neto et al. (2016) menemukan bahwa salah satu indikator yang menimbulkan ketidakseimbangan kehidupan kerja adalah penyelesaian konflik antara pekerjaan dan keluarga yang memiliki dampak negatif pada kesejahteraan karyawan. Konflik ini berhubungan timbal balik dan berdampak dalam siklus yang berkelanjutan. Tidak seperti penelitian yang dilakukan oleh Carlson et al. (2009) bahwa SDM memiliki peran yang paling dominan dalam menyeimbangkan kehidupan kerja mereka dikarenakan mereka memiliki kemampuan untuk mengatur tanpa merasa terpaksa oleh berbagai aturan yang dibuat oleh perusahaan mereka. Maka dari itu hipotesis kedua adalah:

***H2: Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan karyawan***

#### **2.4.3 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap *Employee Well-being***

Penelitian yang dilakukan oleh Sirgy et al. (2001) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kesejahteraan karyawan. Kualitas kehidupan kerja diidentifikasi sebagai kepuasan yang diperoleh SDM melalui partisipasi di tempat kerja, yang mencakup kebutuhan seperti kesehatan dan keselamatan, kebutuhan ekonomi dan keluarga, aspek sosial, penghargaan, aktualisasi diri,

pengetahuan, dan estetika. Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kesejahteraan karyawan terlihat dari beberapa aspek, termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasional yang lebih tinggi, dan keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan. Dapat disimpulkan bahwa meningkatkan kualitas kehidupan kerja dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya dapat memberikan manfaat bagi organisasi atau perusahaan dalam bentuk peningkatan kinerja dan produktivitas.

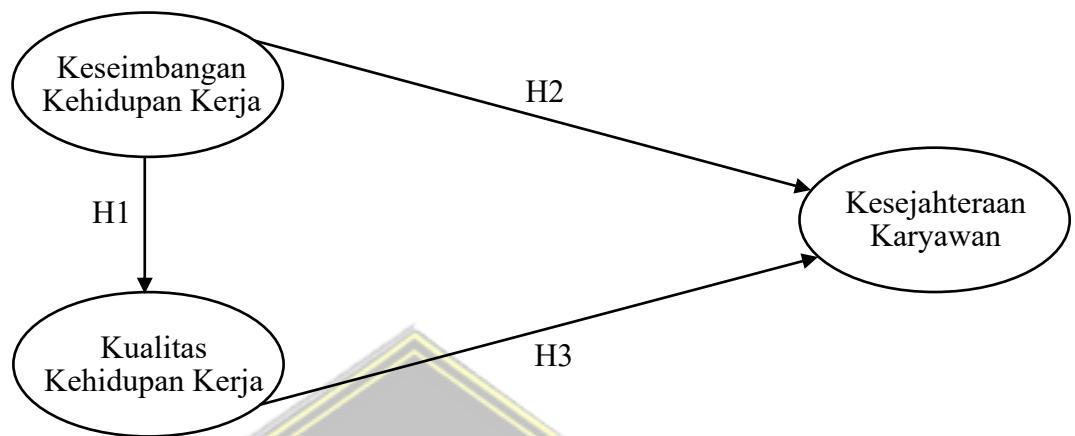
Menurut Naveen dan Lakshmikanthan (2024), pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kesejahteraan karyawan dideskripsikan sebagai persepsi SDM tentang sejauh mana kebutuhan pribadi mereka terpenuhi melalui pengalaman kerja. Faktor-faktor kualitas kehidupan kerja meliputi kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, kesehatan fisik dan mental, serta hubungan sosial di tempat kerja. Kualitas kehidupan kerja yang baik telah terbukti dikaitkan dengan perilaku kesehatan yang lebih baik, seperti mengurangi masalah kesehatan kronis, obesitas, dan kurangnya aktivitas fisik. Selain itu, kualitas kehidupan kerja yang positif juga berhubungan dengan kebahagiaan subjektif, keseimbangan kehidupan pribadi dan karir, serta peningkatan kinerja SDM. Dapat disimpulkan bahwa meningkatkan kualitas kehidupan kerja baik di organisasi ataupun perusahaan dapat menghasilkan kesejahteraan yang lebih baik bagi SDM. Dari kedua penelitian ini turut mendukung bahwa kualitas kehidupan kerja dapat berpengaruh secara signifikan terhadap kesejahteraan karyawan. Maka hipotesis ketiga yang akan diterapkan adalah:

***H3: Kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan karyawan***

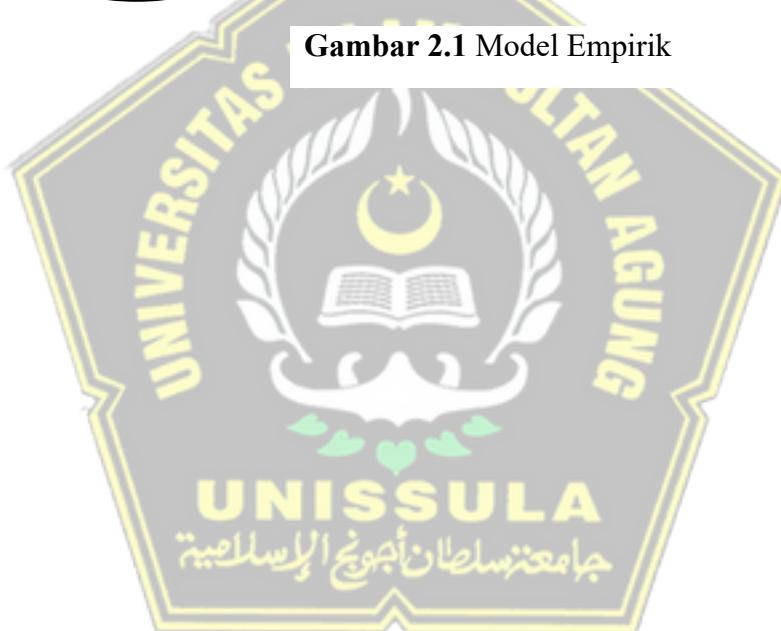
## **2.5 Model Empirik Penelitian**

Berdasarkan uraian kajian pusatka di atas, maka kinerja SDM dapat dipicu oleh keseimbangan kehidupan kerja, kualitas kehidupan kerja, dan kesejahteraan karyawan. Sedangkan keterlibatan kerja dapat dipicu oleh

keseimbangan kehidupan kerja dan kualitas kehidupan kerja. Maka untuk model empirik dapat diilustrasikan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Empirik



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

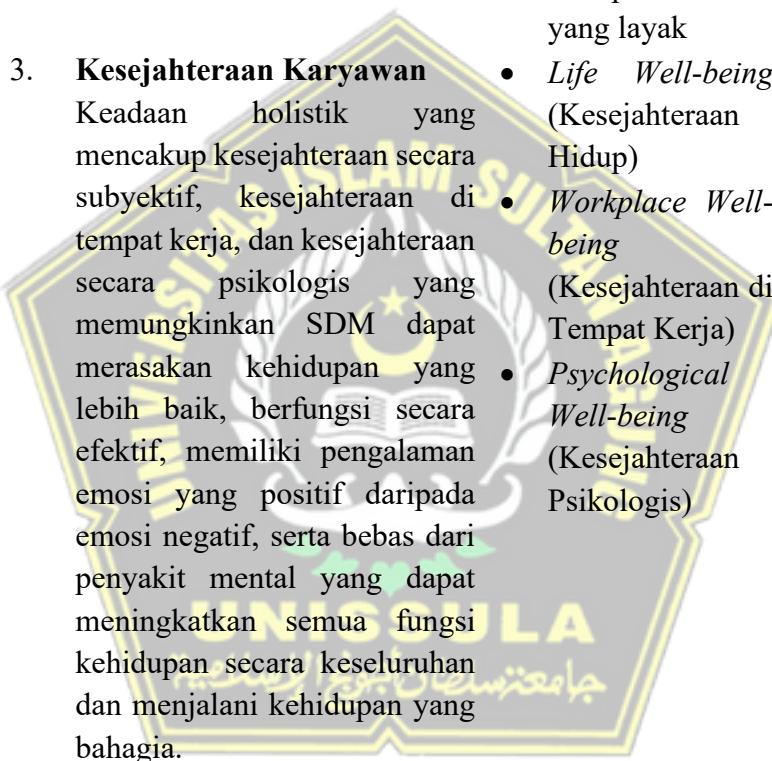
#### **3.1 Jenis Penelitian**

Merujuk pada penelitian dari Foanto et al. (2020), penelitian ini bersifat eksponensial dimana penelitian berfokus kepada penelitian ilmiah yang sistematis atas fenomena-fenomena yang terjadi beserta hubungannya melalui penghitungan angka yang berasal dari sampel responden sebagai tanggapan atas fenomena yang terjadi. Pada penelitian ini terdapat dua variabel eksogen, satu variabel endogen, dan satu variabel endogen perantara. Variabel eksogen pada penelitian ini adalah keseimbangan kehidupan kerja ( $X_1$ ) dan kualitas kehidupan kerja ( $X_2$ ), sedangkan variabel endogen adalah kesejahteraan karyawan ( $Y$ ).

#### **3.2 Variabel dan Indikator**

Penelitian ini menggunakan variabel yang di dalamnya adalah keseimbangan kehidupan kerja, kualitas kehidupan kerja, dan kesejahteraan karyawan. Masing-masing variabel memiliki definisi seperti yang dijelaskan pada Tabel berikut:

No.	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Keseimbangan Kehidupan Kerja	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Time Balance</i></li><li>• <i>Involvement Balance</i></li><li>• <i>Satisfaction Balance</i></li></ul>	Nugraha (Keseimbangan Waktu) (Keseimbangan Keterlibatan) (Keseimbangan Kepuasan)

- 
2. **Kualitas Kehidupan Kerja**  
Kualitas kehidupan kerja merupakan sebuah persepsi SDM bahwa mereka merasa nyaman dengan pekerjaannya, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan untuk tumbuh serta berkembang dalam suatu organisasi.
3. **Kesejahteraan Karyawan**  
Keadaan holistik yang mencakup kesejahteraan secara subyektif, kesejahteraan di tempat kerja, dan kesejahteraan secara psikologis yang memungkinkan SDM dapat merasakan kehidupan yang lebih baik, berfungsi secara efektif, memiliki pengalaman emosi yang positif daripada emosi negatif, serta bebas dari penyakit mental yang dapat meningkatkan semua fungsi kehidupan secara keseluruhan dan menjalani kehidupan yang bahagia.
- Kesempatan untuk pertumbuhan karir (2003), Gaurav (2012), dan
  - Kondisi kerja yang aman dan sehat Cascio (2016)
  - Penyelesaian konflik
  - Kompensasi yang layak
  - *Life Well-being* Zheng et al. (Kesejahteraan Hidup) (2015)
  - *Workplace Well-being* (Kesejahteraan di Tempat Kerja)
  - *Psychological Well-being* (Kesejahteraan Psikologis)

### 3.3 Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), data primer didefinisikan sebagai informasi yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Sumber data primer diperoleh secara langsung melalui pengisian kuesioner yang dilaksanakan oleh peneliti. Menurut Moleong (2017), data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber yang sudah ada, seperti dokumen, laporan-laporan, buku-buku,

jurnal ilmiah, dan lain-lain. Jadi dapat disimpulkan bahwa data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung melalui sumber aslinya, seperti wawancara, observasi atau eksperimen, sedangkan data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui sumber-sumber yang sudah ada, seperti dokumen, laporan, buku, jurnal, *proceeding*, dan sebagainya.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini dapat menggunakan instrumen terkait yang biasa disebut kuesioner atau angket. Kuesioner merupakan salah satu metode pengumpulan data yang efektif dalam penelitian ini, karena dapat dibagikan langsung kepada responden untuk diisi. Melalui kuesioner, peneliti dapat dengan mudah dan sistematis mengumpulkan data dari sejumlah responden.

Untuk mendapatkan data kuantitatif yang akurat, setiap pertanyaan dalam kuesioner perlu memiliki sistem penilaian atau *scoring*. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai data primer dan sumber lainnya sebagai data sekunder. Skala *Likert* atau skala semantik merupakan alat untuk mengukur subjek ke dalam 5 poin ataupun 7 poin skala dengan *interval* poin yang sama (Hartono, 2014). Skala *likert* 7 poin dapat meminimalisir kesalahan pengukuran dan lebih presisi serta menghindari deviasi terhadap netralisasi (Munshi, 2014). Ketentuan skor yang diberikan untuk masing-masing jawaban terhadap responden adalah sebagai berikut:

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>Sangat Setuju</i>
------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------

Skala semantik yang digunakan dalam penelitian ini adalah (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) cukup tidak setuju, (4) netral, (5) cukup setuju, (6) setuju, dan (7) sangat setuju. Dengan adanya sistem penilaian atau *scoring* pada kuesioner, peneliti dapat mengolah data kuantitatif secara sistematis dan mendapatkan hasil penelitian yang lebih

objektif. Pengumpulan data melalui kuesioner juga memudahkan peneliti dalam proses analisis data-data selanjutnya.

### **3.5 Responden**

Populasi merupakan suatu wilayah yang tergeneralisasi berupa subjek atau objek yang diteliti untuk dipelajari dan diambil kesimpulan secara menyeluruh (Hendryadi, 2014). Populasi yang berada di studi ini adalah para SDM dari PT. Sawit Sumbermas Sarana, Tbk. yang memiliki *Key Performance Indicator* (KPI) dengan jumlah total SDM mencapai 100 orang.

Sedangkan sampel merupakan sebagian dari populasi yang diteliti yang dapat mewakili dari beberapa populasi sehingga hasil dari penelitian tersebut dapat berhasil diperoleh dari sampel yang digeneralisasikan pada populasi (Hendryadi, 2014). Adapun sampel yang berada di studi ini adalah para SDM dari PT. Sawit Sumbermas Sarana, Tbk. yang memiliki *Key Performance Indicator* (KPI) dengan jumlah total SDM mencapai 100 orang.

### **3.6 Teknik Analisis**

Teknik analisis data merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis catatan dari hasil observasi, wawancara, dan lainnya untuk meningkatkan pemahaman tentang kasus yang diteliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi orang lain (Siregar, 2021).

#### **3.6.1 Analisis Deskriptif**

Analisa deskriptif merupakan analisis yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2022:226). Menurut Sekaran dan Bougie (2016), analisa deskriptif merupakan analisis yang dapat menunjukkan perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan yang hanya memberikan suatu gambaran

mengenai keadaan disekitarnya dengan cara menguraikan karakteristik dari objek penelitian tersebut.

### 3.6.2 Analisis SEM dengan *Partial Least Squares* (PLS)

Alat analisis yang akan digunakan pada penelitian kali ini adalah menggunakan metode *Partial Least Squares* atau metode PLS. *Partial Least Squares* atau disingkat PLS dapat didefinisikan sebagai teknik pemodelan persamaan yang struktural (SEM) yang berbasis varian, bukan berbasis kovarian. Tidak seperti SEM berbasis kovarian yang terutama menguji kausalitas atau teori, metode PLS digambarkan sebagai model yang prediktif (Irwan dan Adam, 2015). Keuntungan utama dari metode PLS ini adalah tidak bergantungnya pada banyak asumsi, seperti data yang terdistribusi secara normal atau ukuran sampel yang besar. Metode PLS ini juga dapat menangani model yang kompleks dengan banyak variabel laten dan manifes serta dapat menganalisis konstruk dengan indikator reflektif dan formatif. Metode PLS terdiri dari dua sub-model, yaitu model pengukuran (*outer model*) yang menunjukkan bagaimana indikator mewakili variabel laten yang sedang diukur dan model struktural (*inner model*) yang menunjukkan hubungan antara konstruk laten (Irwan dan Adam, 2015).

### 3.6.3 Analisis *Outer Model*

Analisis *Outer Model* atau analisis model pengukuran merupakan spesifikasi hubungan antara konstruk laten dan indikator-indikatornya (variabel manifes). *Outer model* mendefinisikan sebagai karakteristik yang konstruk dengan variabel manifessnya. Model tersebut menunjukkan bagaimana indikator merepresentasikan variabel laten untuk diukur. *Outer model* juga disebut dengan *outer relation* atau *measurement model* (Irwan dan Adam, 2015). Evaluasi model pengukuran (*outer model*) berfokus beberapa aspek sebagai berikut:

### 1) Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Nilai validitas konvergen dapat dilihat dari besarnya korelasi antara konstruk dengan indikator-indikatornya. Evaluasi tersebut dilakukan dengan memeriksa *standardized loading factor*. *Loading factor* ini menggambarkan besarnya korelasi antara setiap indikator pengukuran dengan konstruknya. Nilai *loading factor* yang dianggap baik adalah  $> 0,7$ . Jika nilai *loading factor*  $< 0,7$ , maka indikator tersebut sebaiknya dihilangkan (*drop*) dari analisis karena dianggap tidak cukup baik dalam mengukur konstruk laten secara tepat (Irwan dan Adam, 2015).

### 2) Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Nilai validitas diskriminan merupakan nilai yang memastikan bahwa suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain dalam model. Dua cara untuk menilai validitas diskriminan antara lain. (a) *Cross Loading*, yaitu membandingkan korelasi antara indikator dengan konstruk itu sendiri dengan korelasi antara indikator dengan konstruk lainnya. Validitas diskriminan dianggap baik jika korelasi antara indikator dan konstruk itu sendiri lebih tinggi daripada korelasi dengan konstruk lainnya; dan (b) Akar Kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE), yaitu membandingkan akar kuadrat dari nilai AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk tersebut dan konstruk lainnya dalam model. Untuk menunjukkan validitas diskriminan, akar kuadrat dari AVE harus lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Nilai AVE yang direkomendasikan adalah di atas 0,5 (Irwan dan Adam, 2015).

### 3) Reliabilitas Komposit (*Composite Reliability*)

Mengukur konsistensi internal dari beberapa indikator untuk setiap konstruk. Nilai *Composite Reliability*  $> 0,8$  yang menunjukkan reliabilitas yang tinggi, sementara nilai  $> 0,6$  dianggap cukup reliabel (Irwan dan Adam, 2015).

### 4) *Cronbach Alpha*

Dalam PLS, uji reliabilitas diperkuat dengan adanya *Cronbach alpha*,

dimana konsistensi dari setiap jawaban diujikan. *Cronbach alpha* dikatakan baik apabila  $\alpha \geq 0,5$  dan dikatakan cukup apabila  $\alpha \geq 0,3$ .

#### 3.6.4 Analisis *Inner Model*

Analisis *Inner Model* atau analisis model struktural merupakan spesifikasi hubungan antara variabel laten. *Inner model* ini kekuatan estimasi antar konstruk. Dengan kata lain, *inner model* menggambarkan bagaimana variabel - variabel laten saling mempengaruhi satu sama lain dalam model dari suatu penelitian. Evaluasi model struktural (*outer model*) berfokus pada dua poin utama:

##### 1) Koefisien Determinasi (*R-square*)

*R-square* menunjukkan persentase varian dalam variabel laten dependen (endogen) yang dijelaskan oleh variabel laten independen (eksogen) dalam model. Nilai  $R^2$  yang lebih tinggi menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjelaskan variasi dalam variabel dependen. Dalam konteks penelitian ini, *R-square* mengindikasikan seberapa besar variasi dalam kepuasan pelanggan yang dapat dijelaskan oleh dimensi-dimensi *SERVQUAL* (*Tangible, Reliability, Responsiveness, Assurance, dan Empathy*) (Irwan dan Adam, 2015).

##### 2) Relevansi Prediktif (*Q-square*)

*Q-square* menunjukkan ukuran seberapa baik model dapat memprediksi nilai-nilai variabel laten endogen. Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*, artinya model tersebut memiliki kemampuan prediksi yang baik. Sebaliknya, jika  $Q^2 \leq 0$ , maka model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai  $Q^2$  dihitung menggunakan formula yang melibatkan nilai *R-square* dari variabel endogen dalam model dengan besaran  $Q^2$  memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , dimana semakin mendekati 1 nilai *Q-square* maka semakin baik model tersebut (Irwan dan Adam, 2015).

### 3) T-Statistik

T-statistik digunakan untuk menguji signifikansi koefisien jalur (*path coefficients*) yang menghubungkan variabel laten eksogen dan variabel laten endogen. T-statistik mengukur seberapa besar koefisien jalur menyimpang dari nol, relatif terhadap kesalahan standarnya. Semakin besar nilai t-statistik, semakin besar kemungkinan bahwa hubungan antara dua variabel laten tersebut signifikan secara statistik (bukan terjadi karena kebetulan) (Irwan dan Adam, 2015).

#### 3.6.5 Uji Hipotesis

Setelah melakukan berbagai evaluasi baik *outer model* ataupun *inner mode*, maka tahap berikutnya adalah melakukan uji hipotesis yang digunakan untuk menjelaskan arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk pengujian hipotesis ini dilakukan dengan melihat nilai probabilitas dan t-statistik (Irwan dan Adam, 2015). Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *software PLS (Partial Least Square)* atas model yang sudah dirancang. Hasil korelasi antar konstruk akan diukur dengan koefisien jalur untuk mengetahui seberapa signifikan pengaruh variabel eksogen pada variabel endogen secara parsial ataupun simultan.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Dalam penelitian ini objek yang diteliti melibatkan pegawai PT. Sawit Sumbermas Sarana, Tbk. sebanyak 100 responden. Gambaran umum objek penelitian ini meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, masa kerja, status, dan bidang pekerjaan di perusahaan dapat dilihat di tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.1** Gambaran Umum Responden

Karakteristik Responden	Jumlah (Orang)
Jenis Kelamin	Laki-laki
	Perempuan
Usia	18 - 25 tahun
	26 - 35 tahun
	36 - 45 tahun
	46 - 55 tahun
	56 - 65 tahun
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK
	Diploma
	S1
	S2/S3
Masa Kerja di SSMS	0 - 5 tahun
	6 - 10 tahun
	11 - 15 tahun
	16 - 20 tahun
	21 - 25 tahun

Berdasarkan tabel diatas dalam penelitian tersebut dapat diketahui bahwa:

- Majoritas responden yang diteliti adalah dengan jenis kelamin laki-laki sebesar 58 orang dan perempuan sebesar 42 orang dari total responden sebanyak 100 orang. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di PT. Sawit Sumbermas Sarana lebih dominan yang

- berjenis kelamin laki-laki dibandingkan dengan karyawan yang berjenis kelamin perempuan.
- b. Usia responden yang diteliti mayoritas responden berada dalam kelompok usia produktif, terutama pada rentang usia 26 – 35 tahun. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa karyawan yang bekerja di PT. Sawit Sumbermas Sarana, Tbk. ini berada pada fase usia yang relatif ideal dalam melakukan pekerjaan, kesiapan adaptasi dalam memimpin dan membentuk budaya organisasi yang kompeten dan unggul.
  - c. Pendidikan terakhir yang diteliti sebagian besar mayoritas responden telah mengenyam pendidikan tinggi, khususnya pada jenjang Sarjana (S1) . Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat pendidikan di perusahaan PT. Sawit Sumbermas Sarana, Tbk. menempatkan pentingnya latar belakang akademik sebagai dasar dalam proses rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia (SDM).
  - d. Masa kerja di PT. Sawit Sumbermas Sarana, Tbk. menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman kerja yang masih tergolong baru di bawah lima tahun. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan PT. Sawit Sumbermas Sarana, Tbk. terdapat potensi besar dalam pengembangan dan pembinaan karyawan baru, namun sekaligus menjadi sinyal bagi manajemen untuk dapat meningkatkan strategi retensi agar terjadi keberlangsungan tenaga kerja yang lebih berpengalaman dapat terjaga dengan baik.

#### 4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis statistik deskriptif bertujuan untuk mengetahui gambaran umum dari jawaban responden melalui hasil kuesioner yang disebarluaskan kepada para karyawan di PT. Sawit Sumbermas Sarana, Tbk. Kuesioner penelitian tersebut disebar untuk mendapatkan gambaran seluruh variabel, dalam penelitian ini variabel tersebut antara lain Keseimbangan Kehidupan Kerja atau (*Work-Life Balance*), Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work-Life*), dan Kesejahteraan Karyawan (*Employee Well-Being*). Maka

interpretasi terhadap jawaban dalam analisa statistik deskriptif penelitian akan dikategorikan di Tabel 4.2 berikut ini:

**Tabel 4.2** Kriteria Analisis Statistik Deskriptif

Rentang Skor	Kategori
< 1 - 2,33	Rendah
2,34 - 3,67	Sedang
3,68 - $\geq 5$	Tinggi

Analisis deskriptif ini memiliki tujuan untuk memberikan analisa data berdasarkan hasil kuesioner yang diperoleh dari tanggapan para responden terhadap masing-masing pernyataan yang mewakili setiap indikator dari satu variabel yang digunakan.

#### 4.2.1 Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-Life Balance*)

Keseimbangan kehidupan kerja atau *work-life balance* diakui sebagai faktor penunjang kesejahteraan secara mental dan fisik dari setiap karyawan dan sekaligus untuk meningkatkan produktivitas dan kreativitas di lingkungan kerja. Indikator variabel dari kesejahteraan kehidupan kerja antara lain keseimbangan waktu (*time balance*), keseimbangan keterlibatan (*involvement balance*), dan keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*). Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel dari keseimbangan kehidupan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.3 dibawah ini.

**Tabel 4.3** Keseimbangan Kehidupan Kerja

Kode	Indikator	Rata-rata	SD	Kategori
WLB1	Keseimbangan waktu	5,84	1,111	Tinggi
WLB2	Keseimbangan keterlibatan	5,84	1,037	Tinggi
WLB3	Keseimbangan kepuasan	5,74	1,101	Tinggi
<b>Rata-rata</b>		5,806	1,088	Tinggi

Pada Tabel 4.3 diatas menunjukkan nilai rata-rata dari keseluruhan tanggapan responden terhadap variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja termasuk dalam kategori tinggi yaitu sebesar 5,806 dengan standar deviasi

sebesar 1,088. Hal tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan dari PT. Sawit Sumbermas Sarana berhasil mengelola dan mencapai keseimbangan yang sehat dan terarah antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dari hasil setiap indikator yang didapatkan respon tanggapan pada indikator WLB1 yaitu Kesimbangan waktu dan WLB2 yaitu Keseimbangan keterlibatan mempunyai kesamaan rata-rata sebesar 5,84. Tanggapan responden terendah jatuh kepada indikator WLB3 yaitu Keseimbangan kepuasan dengan rata-rata sebesar 5,74. Secara keseluruhan karyawan dari PT. Sawit Sumbermas Sarana tersebut masih merasa belum puas akan sisi keseimbangan kepuasan itu sendiri.

#### 4.2.2 Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work-Life*)

Kualitas kehidupan kerja atau *quality of work-life* dapat diakui sebagai faktor penunjang kesejahteraan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kesejahteraan karyawan karena dapat membantu kualitas hidup dalam bekerja yang dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Indikator variabel dari kualitas kehidupan kerja antara lain kesempatan untuk pertumbuhan karir, kondisi kerja yang aman dan sehat, penyelesaian konflik, dan kompensasi yang layak. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel dari kualitas kehidupan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut ini.

**Tabel 4.4 Kualitas Kehidupan Kerja**

<b>Kode</b>	<b>Indikator</b>	<b>Rata-rata</b>	<b>SD</b>	<b>Kategori</b>
QWL1	Kesempatan untuk pertumbuhan karir	5,22	1,307	Tinggi
QWL2	Kondisi kerja yang aman dan sehat	5,86	1,119	Tinggi
QWL3	Penyelesaian konflik	4,97	1,507	Tinggi
QWL4	Kompensasi yang layak	5,27	1,213	Tinggi
<b>Rata-rata</b>		5,355	0,165	Tinggi

Pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa nilai rata-rata dari keseluruhan tanggapan responden terhadap variabel Kualitas Kehidupan Kerja termasuk dalam kategori tinggi yaitu sebesar 5,355 dengan standar deviasi sebesar 0,165. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan dari PT. Sawit Sumbermas Sarana secara umum merasa puas terhadap kualitas kehidupan kerja yang ada. Dari hasil setiap indikator yang didapatkan respon tanggapan dengan angka tertinggi jatuh kepada indikator QWL2 yaitu Kondisi kerja yang aman dan sehat. Tanggapan responden terendah jatuh kepada indikator QWL3 yaitu Penyelesaian konflik dengan rata-rata sebesar 4,97. Indikator QWL1 yaitu Kesempatan untuk pertumbuhan karir dan QWL4 yaitu Kompensasi yang layak juga menunjukkan angka dengan rata-rata yang tinggi, yaitu 5,22 dan 5,27 yang mencerminkan bahwa adanya suatu persepsi yang positif terhadap pengembangan karir dan keadilan dalam pemberian imbalan dalam bekerja. Secara keseluruhan indikator Kualitas kehidupan kerja di PT. Sawit Sumbermas Sarana, Tbk. dapat dikategorikan tinggi. Hal tersebut mencerminkan bahwa organisasi telah mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan kepuasan karyawan. Namun demikian, perhatian yang lebih perlu diberikan kepada aspek resolusi terhadap berbagai konflik untuk meningkatkan keharmonisan dan efektivitas dari kualitas kehidupan kerja secara keseluruhan.

#### 4.2.3 Kesejahteraan Karyawan (*Employee Well-Being*)

Kesejahteraan karyawan atau *employee well-being* merupakan variabel kunci yang dapat memungkinkan hasil organisasi tersebut berjalan dengan efektif sehingga dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan karyawan yaitu suatu keadaan yang menggambarkan diri dari seorang karyawan di tempat kerjanya secara subjektif dan dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Indikator variabel dari kesejahteraan karyawan meliputi kesejahteraan hidup (*life well-being*), kesejahteraan di tempat kerja (*workplace well-being*), dan kesejahteraan psikologis (*psychological well-*

*being).* Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel dari kesejahteraan karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut ini.

**Tabel 4.5** Kesejahteraan Karyawan

Kode	Indikator	Rata-rata	SD	Kategori
EWB1	Kesejahteraan hidup	5,71	1,056	Tinggi
EWB2	Kesejahteraan di tempat kerja	5,90	0,958	Tinggi
EWB3	Kesejahteraan psikologis	5,85	0,891	Sedang
<b>Rata-rata</b>		5,82	0,083	Rendah

Pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai rata-rata dari keseluruhan tanggapan responden terhadap variabel Kesejahteraan Karyawan termasuk dalam kategori tinggi yaitu sebesar 5,82 dengan standar deviasi sebesar 0,083. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan dari PT. Sawit Sumbermas Sarana memiliki perbedaan pandangan yang signifikan antara karyawan tersebut mengenai kesejahteraan mereka. Dari hasil setiap indikator yang didapatkan respon tanggapan dengan angka tertinggi jatuh kepada indikator EWB2 yaitu Kesejahteraan di tempat kerja dengan rata-rata sebesar 5,90. Tanggapan responden terendah jatuh kepada indikator QWL1 yaitu Kesejahteraan hidup dengan rata-rata sebesar 5,71. Rata-rata secara keseluruhan tanggapan responden terhadap variabel Kesejahteraan Karyawan termasuk dalam kategori yang rendah dengan rata-rata sebesar 5,82. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian karyawan PT. Sawit Sumbermas Sarana, Tbk. sudah cukup baik namun butuh perhatian khusus dikarenakan dapat mencerminkan ketidakmerataan persepsi terhadap kesejahteraan karyawan atau adanya gap pengalaman antar karyawan.

### 4.3 Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0. dimana hasil analisis tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

### 4.3.1 Evaluasi Outer Model

Analisis pada *Outer Model* bertujuan untuk mengetahui bagaimana hasil uji pengukuran pada variabel laten. Evaluasi *outer model* dilakukan dengan *convergent validity (outer loading)*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *Cronbach alpha* dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0.

#### 4.3.1.1 Convergent Validity

Nilai dari *Outer Loading* pada *convergent validity* menjelaskan bahwa hal ini dapat mengidentifikasi hubungan antara indikator dengan variabel. Nilai dari *outer loading* bisa dikatakan ideal apabila nilai *loading factor* (LF)  $> 0,7$  yang artinya indikator tersebut valid dalam mengukur konstruknya. Berikut merupakan hasil penelitian yang telah dianalisa model pengukuran *outer loading* tersebut pada Tabel 4.6 sebagai berikut:

**Tabel 4.6** Hasil Uji Validitas pada SEM-PLS

	Original Sample (O)	T statistics ( O/STDEV )	P values
EWB1 <- Employee Well-being	0,876	41,151	0,000
EWB2 <- Employee Well-being	0,915	55,218	0,000
EWB3 <- Employee Well-being	0,835	18,618	0,000
QWL1 <- Quality of Work-life	0,757	13,945	0,000
QWL2 <- Quality of Work-life	0,831	23,921	0,000
QWL3 <- Quality of Work-life	0,789	14,685	0,000
QWL4 <- Quality of Work-life	0,820	22,377	0,000
WLB1 <- Work-life Balance	0,840	26,052	0,000
WLB2 <- Work-life Balance	0,653	6,081	0,000
WLB3 <- Work-life Balance	0,748	13,501	0,000

Sumber: Output SmartPLS (2025)

Berdasarkan data pada Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa semua item atau pernyataan mayoritas sudah valid dimana nilai *Loading Factor* (LF)  $> 0,7$ . Untuk *research explanatory* nilai LF  $> 6,0$  masih bisa diterima.

### 1) *Cross Loading*

*Cross loading* digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminan dalam model pengukuran yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator lebih merepresentasikan konstruknya sendiri daripada konstruk lain. Validitas diskriminan dapat dianggap baik jika nilai *loading* dari setiap indikator terhadap konstruknya sendiri bernilai lebih tinggi jika dibandingkan dengan *loading* terhadap konstruk yang lainnya. Berikut tabel yang akan menunjukkan nilai dari *cross loading* dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.7** Nilai *cross loading*

	EWB	QWL	WLB
EWB1	0,876	0,512	0,680
EWB2	0,915	0,608	0,616
EWB3	0,835	0,411	0,592
QWL1	0,416	0,757	0,507
QWL2	0,460	0,831	0,611
QWL3	0,465	0,789	0,503
QWL4	0,532	0,820	0,528
WLB1	0,612	0,601	0,840
WLB2	0,545	0,345	0,653
WLB3	0,464	0,544	0,748

Sumber: Output SmartPLS (2025)

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.7 menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *loading* tertinggi terhadap konstruk mereka itu sendiri, artinya validitas diskriminan tersebut telah terpenuhi berdasarkan kriteria dari *cross loading*. Masing-masing indikator dalam model ini lebih merepresentasikan konstruk asalnya dibanding dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, model tersebut memenuhi syarat validitas diskriminan dan layak digunakan dalam analisis lanjutan seperti evaluasi terhadap model struktural.

### 2) *Average Variance Extracted (AVE)*

Kriteria yang digunakan pada *Average Variance Extracted (AVE)* adalah  $> 0,5$ . Menurut Irwan dan Adam (2015), jika nilai AVE  $> 0,5$  maka

konstruksi mampu menjelaskan rata-rata atau *mean* tersebut setidaknya 50% dari varian itemnya. Berikut tabel yang akan menunjukkan nilai AVE dari hasil penelitian sebagai berikut:

**Tabel 4.8** Nilai Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Employee Well-Being	0,767
Quality of Work-Life	0,640
Work-Life Balance	0,564

Sumber: Output SmartPLS (2025)

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai AVE pada variabel dari *employee well-being*, *quality of work-life*, dan *work-life balance* adalah  $> 0,5$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa semua variabel dari penelitian ini adalah bersifat valid dimana nilai AVE penelitian ini  $> 0,5$  yang artinya masing-masing indikator dapat menggambarkan variabel itu sendiri, sehingga semua variabel dalam penelitian ini sudah memenuhi *rule of thumb* atau aturan secara praktis.

#### 4.3.1.2 *Consistency Reliability*

Pengujian dengan menggunakan nilai reliabilitas konstruk diukur dengan menggunakan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* sebagaimana yang tertuang dalam pengujian berikut ini:

##### 1) *Composite Reliability*

Pengujian dengan menggunakan *composite reliability* dimana suatu variabel dapat dinyatakan reliabel ketika nilai dari *Composite Reliability*  $> 0,8$  menunjukkan reliabilitas yang tinggi, sementara nilai *Composite Reliability*  $> 0,6$  dianggap cukup reliabel. Berikut ini merupakan tabel dari *composite reliability* dari hasil penelitian sebagai berikut:

**Tabel 4.9** Nilai *Composite Reliability*

	Composite Reliability
Employee Well-Being	0,908
Quality of Work-Life	0,877

Work-Life Balance	0,793
-------------------	-------

Sumber: Output SmartPLS (2025)

Pengukuran dapat dikatakan mempunyai realibilitas yang baik untuk mengukur tiap variabel latennya apabila variabel itu memiliki korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Hasil dari Tabel 4.9 menunjukkan bahwa pada variabel *employee well-being* dan *quality of work-life* adalah  $> 0,8$  yang dimana variabel tersebut menunjukkan reliabilitas yang tinggi dan pada variabel *work-life balance* adalah  $> 0,6$  dimana variabel ini dianggap cukup reliabel. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semua variabel dari penelitian tersebut adalah valid dan reliabel, yang dimana setiap indikator memiliki reliabilitas yang baik untuk mengukur variabel-variabel tersebut sehingga dapat dilanjutkan ke pengujian yang berikutnya.

## 2) *Cronbach Alpha*

Variabel bisa dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach alpha*  $\alpha \geq 0,5$  dan dikatakan cukup apabila  $\alpha \geq 0,3$ . Berikut dibawah ini merupakan tabel *Cronbach alpha* dari hasil penelitian dibawah ini:

**Tabel 4.10** Nilai *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's alpha
Employee Well-Being	0,848
Quality of Work-Life	0,812
Work-Life Balance	<b>0,609</b>

Sumber: Output SmartPLS (2025)

Berdasarkan hasil Tabel 4.10 pada semua variabel yaitu *employee well-being*, *quality of work-life*, dan *work-life balance* memiliki nilai  $\alpha \geq 0,5$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa pada pengujian *crombach alpha* di semua variabel dinyatakan reliabel dan valid.

### 4.3.1.3 *Discriminant Validity*

Menurut Henseler et al. (2015), pengujian *discriminant validity* bisa dilakukan dengan menggunakan nilai reliabilitas konstruk diukur dengan

menggunakan nilai *Fornell-Larcker* dan HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) sebagaimana yang tertuang dalam pengujian berikut ini:

### 1) *Fornell-Larcker*

Pada penelitian dari *Fornell-Larcker* harus memiliki *root of AVE square* dalam berbentuk diagonal lebih besar dari semua nilai. Hasil penelitian *Fornell-Larcker* dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

**Tabel 4.11** Nilai Fornell-Larcker

	Employee Well-Being	Quality of Work-Life	Work-Life Balance
Employee Well-Being	0,876		
Quality of Work-Life	0,586	0,800	
Work-Life Balance	0,720	0,673	0,751

Sumber: Output SmartPLS (2025)

Berdasarkan pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa hasil dari *Fornell-Larcker* dapat meyakinkan validitas diskriminan dimana nilai kuadrat dari AVE dari setiap variabel lebih tinggi daripada nilai korelasi antara variabel laten dengan seluruh variabel laten yang lainnya. Pada variabel dari *Employee well-being* memiliki akar kuadrat AVE sebanyak 0,876, *Quality of work-life* memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,751. Maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang diujikan memiliki validitas diskriminan yang valid dan baik.

### 2) HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*)

Pada penelitian dari HTMT harus memiliki nilai tersebut  $HTMT < 1$ . Hasil penelitian dari HTMT dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

**Tabel 4.12** Nilai HTMT

	Employee Well-Being	Quality of Work-Life	Work-Life Balance
Employee Well-Being			
Quality of Work-Life	0,701		
Work-Life Balance	1,002	0,941	

Sumber: Output SmartPLS (2025)

Berdasarkan pada tabel Tabel 4.12 menunjukkan bahwa sebagian besar nilai antar variabel yang diuji menunjukkan  $< 1$ , yang mengindikasikan validitas diskriminan yang baik. Bahkan, hanya ada satu nilai HTMT yang perlu diklarifikasi dengan melebihi ambang batas dengan nilai sebesar 1,002 antara variabel *Employee well-being* dan *Work-life balance*. Namun, nilai tersebut masih dapat diterima karena kedekatan dengan dari satu variabel laten dan dapat dianggap dalam konteks toleransi dalam pengujian. Maka, dapat disimpulkan bahwa pengukuran berdasarkan metode HTMT masih memenuhi kriteria yang valid dan memiliki nilai validitas diskriminan yang layak.

#### 4.3.2 Evaluasi *Inner Model*

Analisis pada *Inner Model* atau analisis model struktural merupakan spesifikasi hubungan antara variabel laten yang bertujuan untuk memprediksi hubungan antar sesama variabel laten, dengan kata lain *inner model* menggambarkan bagaimana suatu variabel laten saling mempengaruhi satu sama lain dalam model dari suatu penelitian. Evaluasi model struktural ini dievaluasi menggunakan beberapa model antara lain *R-square* untuk menentukan variabel dependen dan *Q-square* untuk menguji signifikansi dari koefisien parameter melalui jalur struktural dan pengujian hipotesis. Penjelasan mengenai evaluasi terhadap model struktural dapat dijelaskan berikut ini.

##### 4.3.2.1 *R-square*

Untuk ukuran yang paling umum digunakan untuk mengevaluasi model struktural adalah koefisien determinasi yaitu nilai  $R^2$ . Nilai *R-square* yang lebih tinggi menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjelaskan variasi dalam variabel dependen. Menurut Hair et al. (2011), nilai dari *R-square* antara lain sebesar 0,75 (kuat), 0,5 (moderat), dan 0,25 (lemah) menunjukkan bahwa kemampuan dari variabel endogen dalam memprediksi model. Berikut merupakan tabel hasil uji koefisien determinasi (*R-square*) dapat dijelaskan di bawah ini:

**Tabel 4.13** Nilai R-square

	R-square	R-square adjusted
Employee Well-Being	0,538	0,528
Quality of Work-Life	0,453	0,447

Sumber: Output SmartPLS (2025)

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.13 diatas dapat disimpulkan bahwa nilai R-square Adjusted pada variabel *Employee well-being* memiliki kemampuan moderat yaitu 0,528 dan *Quality of work-life* memiliki kemampuan moderat yaitu 0,447 dalam memprediksi model. Dapat dikatakan bahwa variabel eksogen dari *Work-life balance* memiliki pengaruh sebesar 52,8% terhadap *Employee well-being*, sedangkan variabel *Work-life balance* dan *Quality of work-life* memiliki pengaruh sebesar 44,7% terhadap variabel *Employee well-being*.

#### 4.3.2.2 F-square

F-square menandakan bahwa variabel eksogen memiliki pengaruh yang besar terhadap variabel endogen dengan kriteria yaitu sebesar 0,02 termasuk kategori lemah, 0,15 kategori moderat dan 0,35 kategori kuat. Berikut merupakan tabel hasil uji efek ukuran (F-square) dapat dijelasakan di bawah ini: penelitian dibawah ini:

**Tabel 4.14** Nilai F-square

	Employee Well-Being	Quality of Work-Life	Work-Life Balance
Employee Well-Being			
Quality of Work-Life	0,041		
Work-Life Balance	0,419	0,828	

Sumber: Output SmartPLS (2025)

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai F-square pada semua variabel dapat memberikan pengaruh yang bervariatif pada variabel yang lain, dimana variabel dari *Work-life balance* memberikan pengaruh kuat pada *Quality of work-life* sebesar 0,828, variabel *Work-life balance* juga memberikan pengaruh kuat pada *Employee well-being* sebesar

0,419 dan variabel *Quality of work-life* memberikan pengaruh lemah pada variabel *Employee well-being* sebesar 0,041.

#### 4.3.2.3 Q-square

*Q-square* merupakan cara untuk menguji relevansi prediktif atau *predictive relevance*. Nilai dari  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model tersebut mempunyai *predictive relevance*, sedangkan jika  $Q^2 \leq 0$ , maka model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali dan Latan, 2014). Berikut merupakan tabel hasil uji *predictive relevance* (*Q-square*) dapat dijelaskan di bawah ini:

**Tabel 4.15** Hasil Uji *Q-square*

	$Q^2$ predict
Employee Well-Being	0,498
Quality of Work-Life	0,415

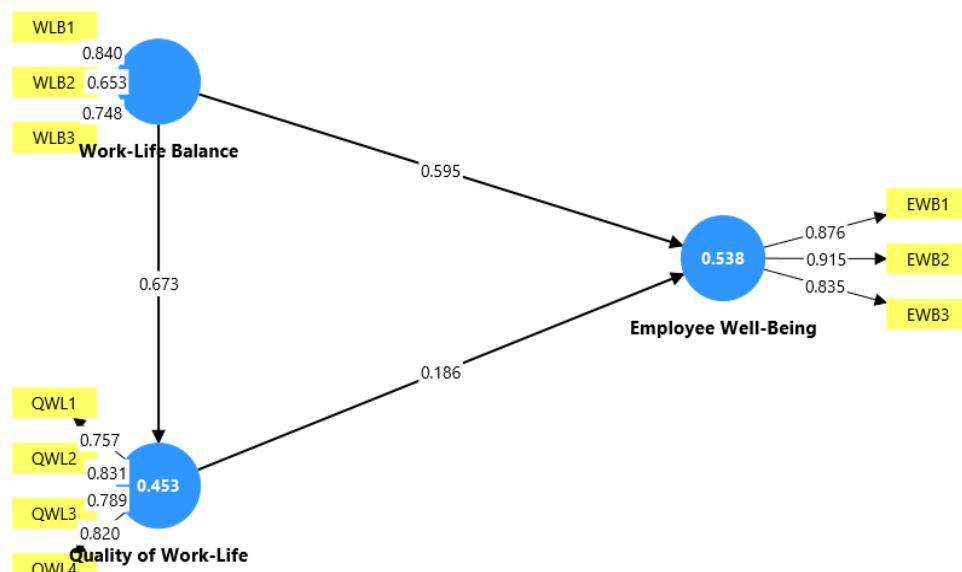
Sumber: Output SmartPLS (2025)

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.15, nilai dari *Q-square* dari variabel *Employee well-being* adalah sebesar 0,498 yang memenuhi batas atas kategori sedang bahkan mendekati batas kategori kuat. Nilai  $Q^2$  untuk variabel lainnya, yaitu *Quality of work-life* sebesar 0,415 yang juga termasuk kategori dengan kemampuan prediktif atau *predictive relevance* sedang hingga kuat. Sehingga, hasil tersebut menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang baik terhadap kedua variabel endogen, yaitu *Employee well-being* dan *Quality of work-life*. Hal ini menyebutkan bahwa model dapat memprediksi indikator-indikator dari setiap variabel dengan akurasi yang memadai.

#### 4.3.3 Pengujian Hipotesis

Pada uji hipotesis menggunakan menu *bootstrapping* pada aplikasi SmartPLS 4.0 dengan melihat tabel dari *Path Coefficients* dalam kolom T-statistik dan P-values. Pengujian hipotesis tersebut menggunakan kriteria signifikansi nilai P-value < 0,05 dan nilai signifikansi sebesar 5%. *Path*

*Coefficient* dapat dikatakan signifikan apabila T-statistik  $> 1,96$ . Untuk mengetahui besarnya pengaruh hubungan tersebut dapat diikat melalui koefisien jalur, dengan kriteria koefisien jalur  $< 0,3$  memberikan pengaruh yang moderat, 0,3-0,6 memiliki pengaruh yang kuat, dan  $> 0,6$  memiliki pengaruh yang sangat kuat. Penelitian tersebut memiliki 3 (tiga) hipotesis pada *inner model*, hasil tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:



Sumber: Output SmartPLS (2025)

Gambar 4.1 Model Uji Hipotesis dengan SmartPLS

Tabel 4.16 Hasil Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( $ O/STDEV $ )	P values
QWL -> EWB	0,186	0,191	0,132	1,406	0,160
WLB -> EWB	0,595	0,594	0,094	6,339	0,000
WLB -> QWL	0,673	0,681	0,070	9,676	0,000

Sumber: Output SmartPLS (2025)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis terhadap tabel tersebut dapat diinterpretasikan pada model sebagai berikut:

### **1) Hasil Uji Hipotesis 1 (H1)**

Hasil pengujian dari hipotesis 1 (H1) menunjukkan bahwa variabel *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *Quality of work-life*. Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui koefisien dari *original sample* (O) sebesar 0,673, artinya *Work-life balance* memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap *Quality of work-life*. Sedangkan nilai T-statistik yang didapat sebesar  $9,676 > 1,96$  dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  artinya hasil tersebut bersifat signifikan. Sehingga dapat dikatakan hipotesis 1 (H1) menyatakan bahwa *Work-life balance* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Quality of work-life* dan **didukung**.

### **2) Hasil Uji Hipotesis 2 (H2)**

Hasil pengujian dari hipotesis 2 (H2) menunjukkan bahwa variabel dari *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *Employee well-being*. Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui koefisien dari *original sample* (O) sebesar 0,595, artinya *Work-life balance* memiliki hubungan yang kuat terhadap *Employee well-being*. Sedangkan pada nilai T-statistik yang didapat sebesar  $6,339 > 1,96$  dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  artinya hasil tersebut bersifat signifikan. Sehingga dapat dikatakan hipotesis 2 (H2) menyatakan bahwa *Work-life balance* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Employee well-being* dan **didukung**.

### **3) Hasil Uji Hipotesis 3 (H3)**

Hasil pengujian dari hipotesis 3 (H3) menunjukkan bahwa variabel *Quality of work-life* berpengaruh tidak signifikan terhadap *Employee well-being*. Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui koefisien dari *original sample* (O) sebesar 0,186, artinya *Quality of work-life* memiliki hubungan yang moderat terhadap *Employee well-being*. Sedangkan nilai T-statistik yang didapat sebesar  $1,406 < 1,96$  dengan tingkat signifikansi  $0,160 > 0,05$  artinya hasil tersebut tidak signifikan. Sehingga dapat dikatakan hipotesis 3 (H3) menyatakan bahwa *Quality of work-life* tidak

berpengaruh secara signifikan dan negatif terhadap *Employee well-being* dan **tidak didukung**.

#### 4.4 Pembahasan

##### 4.4.1 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Quality of Work-Life*

Berdasarkan hasil uji hipotesis pertama dalam penelitian ini, variabel dari Keseimbangan kehidupan kerja atau *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of work-life* yang menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan oleh SDM, maka semakin tinggi pula kualitas kehidupan kerja yang mereka alami. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh Nugraha (2019) dan Paraswati et al. (2024) yang menyatakan bahwa individu yang mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung memiliki persepsi yang lebih baik terhadap kualitas kehidupan kerjanya.

Dalam konteks penelitian ini, *Work-life balance* diukur melalui tiga indikator, yaitu *time balance* (keseimbangan waktu), *involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), dan *satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan). Indikator dari *time balance* atau keseimbangan waktu menggambarkan kemampuan SDM dalam mengatur waktu secara proporsional antara tanggung jawab terhadap pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Indikator dari *involvement balance* atau keseimbangan keterlibatan mencerminkan tingkat keterlibatan secara emosional dan psikologis SDM yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan. Sedangkan indikator dari *satisfaction balance* atau keseimbangan kepuasan berkaitan dengan tingkat kepuasan subyektif SDM terhadap pencapaian keselarasan antara kedua aspek kehidupan tersebut.

Temuan tersebut menegaskan bahwa organisasi atau perusahaan perlu memberikan dukungan secara struktural dan kebijakan yang fleksibel

untuk memperkuat dimensi Keseimbangan kehidupan kerja atau *Work-life balance*. Strategi seperti penerapan jam kerja yang fleksibel, cuti yang memadai, dan pemanfaatan teknologi untuk mendukung kerja jarak jauh atau *daring* dapat menjadi bentuk dukungan yang nyata dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja atau *Quality of work-life*.

#### **4.4.2 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Employee Well-being***

Berdasarkan hasil uji hipotesis kedua dalam penelitian ini, variabel dari Keseimbangan kehidupan kerja atau *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesejahteraan karyawan atau *Employee well-being*. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh Eby et al. (2003), Gaurav (2012), dan Cascio (2016) yang menyatakan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang baik berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan atau *Employee well-being* secara keseluruhan. Ketika SDM mampu menyeimbangkan peran mereka dalam pekerjaan dengan kehidupan pribadi, mereka akan mengalami peningkatan kesejahteraan yang tidak hanya secara fisik, tetapi juga secara emosional dan psikologis juga ikut meningkat.

Indikator pertama dari *Employee well-being* adalah kesejahteraan hidup atau *life well-being* yang menggambarkan kepuasan individu dengan kualitas hidup mereka secara keseluruhan di luar pekerjaan. Hal tersebut mencakup faktor-faktor seperti hubungan keluarga, kegiatan sosial, dan kesejahteraan fisik dan mental. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang kuat berkontribusi pada peningkatan kepuasan dalam kehidupan pribadi, hubungan keluarga dan komunitas yang lebih baik, serta peningkatan kesehatan fisik dan mental dari SDM. Kebijakan organisasi yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, seperti jam kerja yang fleksibel, cuti yang cukup, dan program kesejahteraan yang holistik berperan penting dalam mempromosikan kesejahteraan karyawan atau *Employee well-being*.

Indikator kedua dari *Employee well-being* adalah kesejahteraan di tempat kerja atau *workplace well-being* yang mencerminkan pengalaman positif yang diperoleh SDM di tempat kerja untuk kesejahteraan karyawan dan kesuksesan terhadap organisasi atau perusahaan. Faktor-faktor utama termasuk hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan, dukungan sosial di tempat kerja dan rasa aman dalam tugas pekerjaan mereka. SDM yang merasa didukung dan memiliki hubungan yang positif cenderung lebih puas dan termotivasi. Kebijakan yang mendorong interaksi sosial yang sehat, resolusi konflik yang efektif dan budaya organisasi yang inklusif dan saling menghormati antar sesama sangat penting untuk meningkatkan kesejahteraan di tempat kerja. Pada akhirnya, berfokus pada kesejahteraan karyawan tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga berkontribusi pada kebahagiaan SDM secara keseluruhan, menyoroti pentingnya lingkungan kerja yang positif dalam mendorong kesuksesan organisasi atau perusahaan.

Indikator ketiga dari *Employee well-being* adalah kesejahteraan psikologis atau *psychological well-being* yang berfokus kepada kondisi psikologis yang sehat, kestabilan emosi, tujuan hidup dan pengembangan diri dari SDM, yang memengaruhi ketahanan psikologis, manajemen stres, dan kepuasan pribadi. SDM yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih tangguh dalam menghadapi tantangan, dengan dukungan organisasi atau perusahaan yang memberi mereka ruang untuk tumbuh dan berkembang, menciptakan kontribusi yang positif terhadap kesejahteraan psikologis mereka. Dukungan terhadap tujuan hidup SDM dapat meningkatkan motivasi dan kinerja optimal dalam pekerjaan yang diampunya.

Secara keseluruhan, ketiga indikator dari Kesejahteraan karyawan atau *Employee well-being* berkaitan erat dengan keberhasilan Keseimbangan kehidupan kerja atau *Work-life balance* yang diterapkan di dalam organisasi ataupun perusahaan. Dengan menjaga keseimbangan yang

sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, SDM dapat meningkatkan kualitas hidup mereka baik secara pribadi maupun profesional, yang pada gilirannya mereka dapat berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi atau perusahaan untuk merancang kebijakan yang tidak hanya berfokus pada produktivitas, tetapi juga mendukung kesejahteraan karyawan secara holistik, yang mencakup aspek fisik, emosional, dan psikologis setiap orang.

#### **4.4.3 Pengaruh *Quality of Work-Life* terhadap *Employee Well-being***

Berdasarkan hasil uji hipotesis ketiga dalam penelitian ini, secara statistik variabel dari Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of work-life* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesejahteraan karyawan atau *Employee well-being*. Hal tersebut ditunjukkan melalui nilai statistik yang tidak memenuhi kriteria signifikansi sehingga hipotesis mengenai adanya hubungan langsung antara kedua variabel tersebut tidak didukung dalam penelitian ini. Namun dari perspektif konseptual dan berdasarkan analisis dari setiap indikator, kualitas kehidupan kerja tetap memiliki relevansi dalam menciptakan pondasi terhadap kesejahteraan karyawan yang lebih holistik. Oleh karena itu, pembahasan terhadap indikator *Quality of work-life* tetap penting untuk dilakukan sebagai refleksi atas kondisi aktual yang dialami SDM tersebut.

Indikator pertama dari *Quality of work-life* adalah kesempatan untuk pertumbuhan karir, yang mencerminkan ruang bagi SDM untuk berkembang secara profesional di dalam organisasi atau perusahaan. SDM yang merasa memiliki jalur karir yang jelas, kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau peluang promosi akan merasa lebih dihargai dan termotivasi dalam pekerjaan mereka. Meskipun dampaknya terhadap kesejahteraan karyawan belum terbukti secara statistik, perbaikan dalam aspek tersebut dapat memperkuat rasa keterikatan dan kepuasan terhadap organisasi atau perusahaan dalam jangka panjang. Ketika pertumbuhan karir mengalami

hambatan, hal ini dapat memicu ketidakpuasan, yang secara tidak langsung mempengaruhi kesejahteraan psikologis terhadap SDM tersebut.

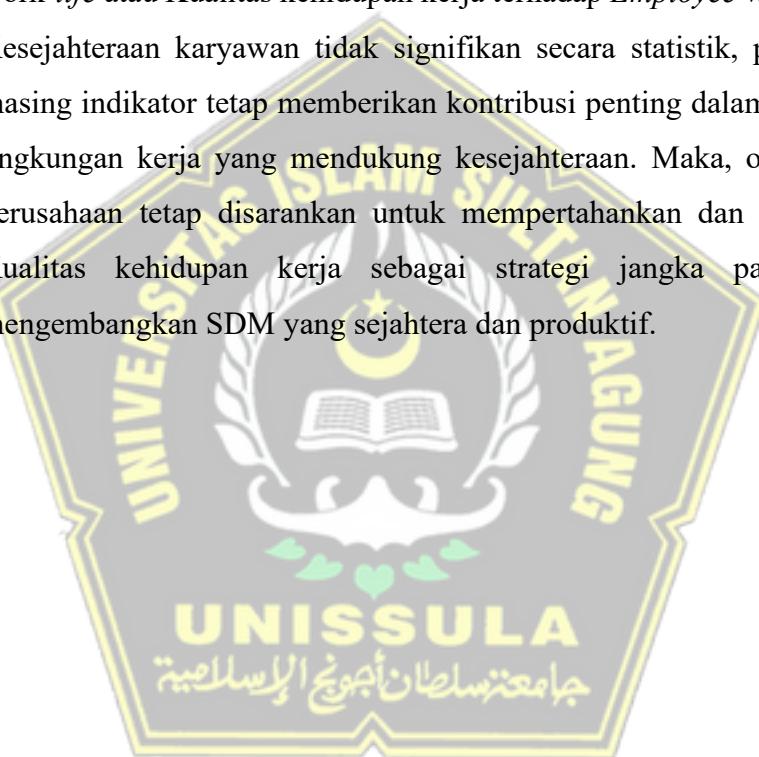
Indikator kedua dari *Quality of work-life* adalah kondisi kerja yang aman dan sehat, yang merupakan landasan penting untuk menjaga kenyamanan dan keamanan terhadap SDM. Lingkungan kerja yang bebas dari risiko kecelakaan, dukungan untuk kesehatan mental dan fasilitas kerja yang memadai berkontribusi pada rasa aman dan perlindungan di tempat kerja. Meskipun dampak langsung terhadap kesejahteraan karyawan tidak signifikan dalam penelitian ini, banyak studi sebelumnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang sehat merupakan prasyarat kunci untuk membangun kesejahteraan karyawan yang berkelanjutan. Maka, perhatian organisasi terhadap keselamatan di tempat kerja tetap menjadi kebutuhan fundamental.

Indikator ketiga dari *Quality of work-life* adalah penyelesaian konflik, yang merujuk pada upaya organisasi atau perusahaan dalam mengelola dan merespon dinamika interpersonal di tempat kerja. SDM yang merasa konflik diselesaikan secara adil dan efisien akan memiliki pandangan yang lebih positif terhadap lingkungan kerja mereka. Sebaliknya, penyelesaian konflik yang buruk dapat memicu stress, ketegangan emosional dan penurunan motivasi kerja. Dalam penelitian ini, penyelesaian konflik tercatat sebagai aspek terlemah dibandingkan indikator lain, yang menunjukkan kebutuhan akan perbaikan dalam manajemen hubungan antarindividu untuk menghindari dampak negatif pada kesejahteraan psikologis terhadap SDM tersebut.

Dan indikator keempat dari *Quality of work-life* adalah kompensasi yang layak, dimana indikator ini merujuk pada keadilan dalam penyediaan gaji dan manfaat kerja. Ketika kompensasi dianggap adil dan proporsional dengan beban kerja, SDM akan merasa dihargai dan termotivasi. Meskipun kompensasi yang baik belum terbukti secara statistik secara langsung mempengaruhi kesejahteraan dalam penelitian ini, secara teoritis

kompensasi tetap penting dalam membentuk persepsi positif terhadap organisasi dan dapat mempengaruhi kepuasan hidup secara keseluruhan. Oleh karena itu, dapat diadakan evaluasi rutin sistem penghargaan dan transparansi dalam menentukan gaji tetap menjadi strategi yang penting dalam menjaga hubungan industrial yang sehat baik di organisasi maupun perusahaan.

Secara keseluruhan, meskipun pengaruh langsung dari *Quality of work-life* atau Kualitas kehidupan kerja terhadap *Employee well-being* atau Kesejahteraan karyawan tidak signifikan secara statistik, peran masing-masing indikator tetap memberikan kontribusi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan. Maka, organisasi atau perusahaan tetap disarankan untuk mempertahankan dan meningkatkan Kualitas kehidupan kerja sebagai strategi jangka panjang dalam mengembangkan SDM yang sejahtera dan produktif.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Keseimbangan Kehidupan Kerja atau *Work-life balance* dapat meningkatkan Kualitas Kehidupan Kerja atau *Quality of work-life*, dan Kesejahteraan Karyawan atau *Employee well-being*. Hasil analisis dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0 dari hasil kuesioner yang telah disebarluaskan kepada para responden di perusahaan PT. Sawit Sumbermas Sarana, Tbk., maka dapat diambil kesimpulan dari hasil analisis tersebut adalah:

1. Keseimbangan Kehidupan Kerja atau *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas Kehidupan Kerja atau *Quality of work-life*, artinya semakin tinggi tingkat keseimbangan yang dirasakan SDM antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka, semakin baik persepsi mereka terhadap kualitas kehidupan kerja mereka. SDM yang mampu mengelola waktu, keterlibatan, dan kepuasan mereka di kedua aspek kehidupan tersebut cenderung merasa lebih nyaman, produktif dan puas dengan lingkungan kerja mereka serta peluang yang ditawarkan oleh perusahaan.
2. Keseimbangan Kehidupan Kerja atau *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesejahteraan Karyawan atau *Employee well-being*, artinya ketika SDM merasa bahwa kehidupan profesional dan pribadi mereka seimbang, hal tersebut secara langsung berdampak pada kesejahteraan mereka secara keseluruhan. Keseimbangan ini tidak hanya memberikan ketenangan pikiran secara psikologis tetapi juga memperkuat kepuasan hidup, mendukung hubungan sosial yang sehat dan meningkatkan motivasi serta kinerja kerja yang optimal.
3. Kualitas Kehidupan Kerja atau *Quality of work-life* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesejahteraan Karyawan atau *Employee*

*well-being*, artinya meskipun secara konseptual kualitas kehidupan kerja berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan, dalam konteks penelitian ini beberapa indikator seperti kesempatan untuk pertumbuhan karir, kondisi kerja yang aman dan sehat, penyelesaian konflik dan kompensasi yang layak belum mampu memberikan dampak langsung dan berarti terhadap kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Hal tersebut mungkin disebabkan oleh persepsi atau pengalaman SDM yang berbeda terhadap indikator-indikator Kualitas Kehidupan Kerja atau *Quality of work-life* yang belum sepenuhnya memenuhi harapan mereka.

## 5.2 Implikasi Manajerial

Implikasi pada penelitian ini terkait peran dari *Work-life balance* dapat meningkatkan Kualitas Kehidupan Kerja atau *Quality of work-life*, dan Kesejahteraan Karyawan atau *Employee well-being* di PT. Sawit Sumbermas Sarana, Tbk. adalah:

1. Pertama, perusahaan perlu terus meningkatkan dukungan terhadap Keseimbangan Kehidupan Kerja atau *Work-life balance* melalui kebijakan yang fleksibel seperti jam kerja yang dapat disesuaikan, kebijakan kerja melalui komunikasi jarak jauh dan program kesejahteraan yang memperhitungkan kebutuhan pribadi SDM tersebut. Peningkatan Keseimbangan Kehidupan Kerja atau *Work-life balance* tidak hanya berdampak pada Kualitas Kehidupan Kerja atau *Quality of work-life* tetapi juga meningkatkan Kesejahteraan Karyawan atau *Employee well-being* secara keseluruhan.
2. Kedua, meskipun dampak Kualitas Kehidupan Kerja atau *Quality of work-life* terhadap Kesejahteraan Karyawan atau *Employee well-being* tidak signifikan, manajemen tetap perlu meningkatkan aspek kualitas terhadap Keseimbangan Kehidupan Kerja atau *Work-life balance*, terutama dalam penyelesaian konflik dan kompensasi yang adil. Intervensi seperti pelatihan manajemen konflik, sistem penghargaan

yang transparan dan penciptaan lingkungan kerja yang sehat akan memperkuat persepsi SDM terhadap perusahaan.

3. Ketiga, perusahaan disarankan untuk meningkatkan program pengembangan karir, karena peluang untuk pertumbuhan secara profesional merupakan salah satu indikator yang mendorong retensi dan keterlibatan SDM, yang pada akhirnya berdampak pada Kesejahteraan Karyawan atau *Employee well-being* dalam proyek jangka panjang.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui, antara lain:

1. Pertama, penelitian ini dilakukan pada satu perusahaan saja, yaitu PT. Sawit Sumbermas Sarana, Tbk., sehingga hasil penelitian tersebut mungkin tidak dapat diterapkan secara luas pada perusahaan lain dengan karakteristik dan sektor yang berbeda-beda.
2. Kedua, pendekatan kuantitatif menggunakan kuesioner memberikan gambaran umum tentang persepsi tetapi tidak meneliti dinamika interpersonal, emosional, atau budaya organisasi yang lebih mendalam.
3. Ketiga, penelitian ini menggunakan metode *cross-sectional* atau potong-lintang, sehingga tidak dapat menangkap perubahan persepsi SDM dari perusahaan ini dari waktu ke waktu.

### 5.4 Future Research

Penelitian lebih lanjut sebaiknya memperluas cakupan populasi dengan melibatkan lebih dari satu perusahaan, termasuk sektor industri yang berbeda, guna meningkatkan generalisasi temuan. Penelitian di masa depan juga sebaiknya menggunakan pendekatan campuran (*mixed methods*) untuk mengeksplorasi secara lebih mendalam dinamika dan faktor lain yang mungkin mempengaruhi Keseimbangan Kehidupan Kerja atau *Work-life balance* dan Kesejahteraan Karyawan atau *Employee well-being*, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan karakteristik individu. Selain

itu, studi longitudinal akan memberikan pemahaman yang lebih kuat tentang hubungan kausal antara variabel seiring waktu yang tidak dapat diungkapkan melalui metode *cross-sectional*.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ahdianita, F. C., & Setyaningrum, R. P. (2024, February). The Effect of Work Flexibility, Work-Life Balance, and Job Satisfaction of Millennial Employees. *Action Research Literate, VIII*(2), 249-261.
- Ana, I., Fauzi, R. U., & Sari, P. O. (2022). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, EFIGASI DIRI DAN KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF PADA PEGAWAI BADAN PUSAT STATISTIK (BPS) KOTA MADIUN. *SIMBA: SEMINAR INOVASI MANAJEMEN BISNIS DAN AKUNTANSI, IV*, 1-17.
- Böckerman, P., & Maliranta, M. (2013). Outsourcing, Occupational Restructuring, and Employee Well-Being: Is There a Silver Lining? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 878-914.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work–family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 1459-1486.
- Cascio, W. F. (2016). *Managing Human Resources Productivity, Quality Of Work Life, Profits (Tenth Edition)*. New York: McGraw-Hill Education.
- Deepika, M., & Rani, M. (2014). Work Life Balance. (D. Sharma, & R. K. Rao, Eds.) *IRJMST: International Research journal of Management Science and Technology, IX*(4), 300-309. Retrieved from [https://www.academia.edu/36810338/ISSUES\\_IN\\_WORK\\_LIFE\\_BALANCE\\_AND\\_ITS\\_IMPACT\\_ON\\_EMPLOYEES\\_A\\_LITERATURE REVIEW](https://www.academia.edu/36810338/ISSUES_IN_WORK_LIFE_BALANCE_AND_ITS_IMPACT_ON_EMPLOYEES_A_LITERATURE REVIEW)
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2003). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 124-197.
- Foanto, E. F., Tunarso, E. B., & Kartika, E. W. (2020, Maret). PERAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN HOTEL BERBINTANG TIGA DI MAKASSAR, SULAWESI SELATAN. *Jurnal Manajemen Perhotelan, VI*(1), 37-45. doi:<https://doi.org/10.9744/jmp.6.1.37-45>
- Gaurav, K. (2012). *Quality of Work Life (QWL) & Employee Satisfaction*. Ravensburg: GRIN Verlag.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2014). *Partial Least Squares Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Program WARPLS 4.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). *Work-Family Balance: A Review and Extension of the Literature*. (J. C. Quick, & L. E. Tetrick, Penyunt.) Washington DC: APA (American Psychological Association).
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, LXIII(3), 510-531. doi:[https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 139-151.
- Halal, V., & Srimulyani, V. A. (2022, November). Quality of Work Life as a Mediator on the Impact of WorkLife Balance on Job Satisfaction. *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen)*, IX(1), 14-27.
- Hartono, J. (2014). *Pedoman Survey Kuesioner: Mengembangkan Kuesioner, Mengatasi Bias Dan Meningkatkan Respon*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hendryadi. (2014, Januari). POPULASI DAN SAMPEL. *TEORIONLINE PERSONAL PAPER*, 1-6.
- Irwan, I., & Adam, K. (2015, Januari). METODE PARTIAL LEAST SQUARE (PLS) DAN TERAPANNYA (Studi Kasus: Analisis Kepuasan Pelanggan terhadap Layanan PDAM Unit Camming Kab. Bone). *Teknosains: Media Informasi Sains dan Teknologi*, IX(1), 53-68.
- Jalil, N. A., Tan, S. A., Ibharim, N. S., Musa, A. Z., Ang, S. H., & Mangundjaya, W. L. (2023). The Relationship between Job Insecurity and Psychological Well-Being among Malaysian Precarious Workers: Work–Life Balance as a Mediator. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 1-14.
- Kurniawati, C. E. (2018). Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Work Engagement Dan Organizational Citizenship Behaviour Pada Perusahaan Elektronik Di Surabaya. *Agora*, VI(2), 1-6.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Munshi, J. (2014, April 3). A Method for Constructing Likert Scales. SSRN, 1-12. doi:<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2419366>
- Mwangi, L. W., Boinett, C. C., Tumwet, E., & Bowen, D. (2017). Effects of Work life Balance on Employees Performance in Institutions of Higher Learning: A Case Study of Kabarak University. *Kabarak Journal of Research & Innovation*, IV(2), 60-79.

- Naveen, A., & Lakshmikanthan, M. (2024). Exploring Contemporary Dimensions of Employee Well-being: A Comprehensive Analysis of Work Life Quality. *International Journal of Humanities Social Science and Management (IJHSSM)*, 866-879.
- Neto, M., Carvalho, V. S., Chambel, M. J., & Manuel, S. (2016). Work-Family Conflict and Employee Well-Being Over Time: The Loss Spiral Effect. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 429-235.
- Nugraha, D. (2019). PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN DIVISI PRODUKSI DI PT MUSTIKA DHARMAJAYA. *AGORA*, 1-6.
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009, February). The ‘What’, ‘Why’ and ‘How’ of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*, XC(3), 441-458.
- Paraswati, A. D., Amelia, T., & Pujiyanto, W. E. (2024, February). Pengaruh Work-Life Balance dan Emotional Intelligence sebagai Komponen Penting untuk Mencapai Quality of Work Life dan Kinerja Individu. *Jurnal ARASTIRMA Universitas Pamulang*, IV(1), 1-13.
- Putri, D. A., & Ardiana, I. K. (2024, Agustus). Pengaruh Quality of Work Life dan Keadilan Interaksional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Maeswara : Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, II(4), 214-228.
- Rahim, N. B., Osman, I., & Arumugam, P. V. (2019). Evaluating Work-Life Balance and Individual Well-Being with the Moderating Role of Organisational Climate. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 2731-2752.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. Hoboken: Wiley.
- Septiarini, A. E. (2021). *ANALISIS KONSEP BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN (STUDI KASUS PT WONO JATI GROUP MOJOKERTO)*. Jombang: Repository STIE PGRI Dewantara.
- Siregar, I. A. (2021, Juni). Analisis Dan Interpretasi Data Kuantitatif. *ALACRITY : Journal Of Education*, I(2), 39-48.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D.-J. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 241-302.

Subbarayalu, A. V., & Al Kuwaiti, A. (2019, April 1). Quality of work life [QoWL] of faculty members in Saudi higher education institutions: a comparison between undergraduate medical and engineering program. *International Journal of Educational Management*, 768-779. doi:<https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2017-0311>

Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.

Wheatley, D. (2012). Work-life balance, travel-to-work, and the dual career household. *Personnel Review*, 813-831. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/00483481211263764>

Zhang, Q., Zhang, Z., & Sun, M. (2017). The Mental Health Condition of Manufacturing Front-line Workers: The Interrelationship of Personal Resources, Professional Tasks and Mental Health. *13th Global Congress on Manufacturing and Management (GCMM 2016)* (hal. 1-5). Zhengzhou, China: MATEC Web of Conferences.

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015, January 25). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 621-644.

