

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE*, *SUPPORTIVE ORGANZATIONAL CULTURE* DAN STRES KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA  
SUMBER DAYA MANUSIA**

**Skripsi**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan**

**Mencapai derajat Sarjana S1**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun oleh :**

**Umi Nur Kholifah**

**NIM : 30402100283**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG**

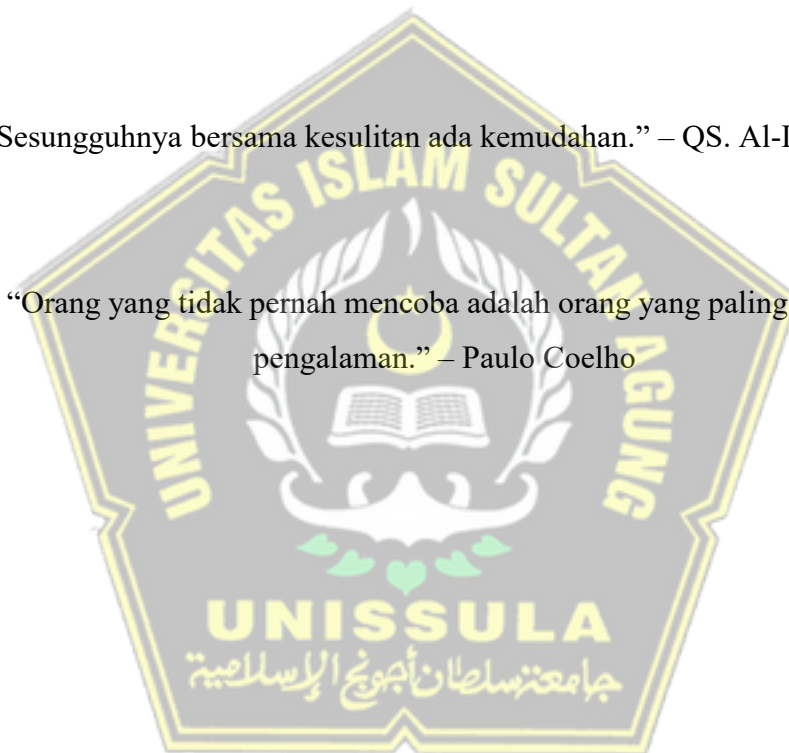
**2026**

## MOTTO SKRIPSI

“Tidak ada jalan yang selalu mulus, tidak ada rencana yang selalu sempurna, tapi setiap langkah yang kita ambil dengan niat baik adalah investasi untuk masa depan. Kegagalan bukanlah tanda lemah, melainkan pengingat bahwa kita sedang belajar dan berkembang. Dengan kesabaran, tekad, dan doa yang tulus, setiap tantangan bisa diubah menjadi kekuatan, setiap keraguan menjadi kesempatan, dan setiap langkah kecil bisa menjadi lompatan besar menuju impian yang sejati.”

“Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan.” – QS. Al-Insyirah 6

“Orang yang tidak pernah mencoba adalah orang yang paling miskin pengalaman.” – Paulo Coelho



**HALAMAN PENGESAHAN**

**SKRIPSI**

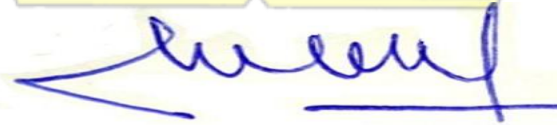
**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE*, *SUPPORTIVE ORGANZATIONAL CULTURE* DAN STRES KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA SUMBER DAYA MANUSIA**

Disusun Oleh :  
Umi Nur Kholifah  
30402100283

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya diajukan dihadapan sidang panitia ujian skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung

Semarang, 05 Februari 2026

**Pembimbing**



Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.

NIK. 210493032

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE*, *SUPPORTIVE ORGANZATIONAL CULTURE* DAN STRES KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA  
SUMBER DAYA MANUSIA**

Disusun Oleh :

**Umi Nur Kholifah**

**30402100283**

Pada tanggal 5 Februari

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

**Pembimbing**



Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.

NIK. 210493032

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi

**Ketua Program Studi Manajemen**



Dr. Luthi Nurcholis, S.T., S.E., M.M

NIDN. 0623036901

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Umi Nur Kholifah

NIM 30402100283

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul **“PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE*, *SUPPORTIVE ORGANZATIONAL CULTURE* DAN STRES KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA SUMBER DAYA MANUSIA”** adalah hasil karya 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 penelitian ini.

Semarang, 15 Agustus 2025

Yang Membuat Pernyataan



Umi Nur Kholifah

NIM. 30402100283



## PERSYARATAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Umi Nur Kholifah

NIM : 30402100283

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul :

**“PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE*, *SUPPORTIVE ORGANZATIONAL CULTURE* DAN STRES KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA SUMBER DAYA MANUSIA”**

Dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet 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 tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 15 Agustus 2025

Yang Memberi Pernyataan



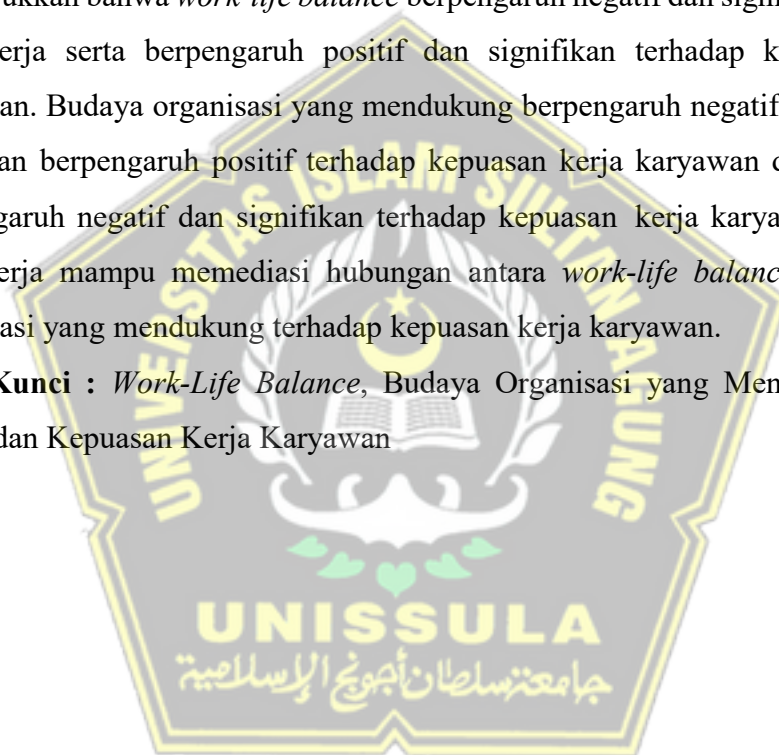
Umi Nur Kholifah

NIM. 3040210028

## ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Work-life balance*, budaya organisasi yang mendukung, dan stres Kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode explanatory research untuk mengidentifikasi pengaruh antar variabel. Sampel penelitian ini terdiri dari 96 karyawan perusahaan ritel di Semarang. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi yang mendukung berpengaruh negatif terhadap stres kerja dan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dan stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Variabel stres kerja mampu memediasi hubungan antara *work-life balance* dan budaya organisasi yang mendukung terhadap kepuasan kerja karyawan.

**Kata Kunci :** *Work-Life Balance*, Budaya Organisasi yang Mendukung, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja Karyawan



## **ABSTRACT**

*This research is a quantitative study that aims to examine the effect of Work-Life Balance, Supportive Organizational Culture, and Work Stress on Employee Job Satisfaction. This research employs an explanatory research method to identify the relationships among the variables. The sample consists of 96 employees of retail companies in Semarang. Data were collected using questionnaires and analyzed with Partial Least Square (PLS). The results show that Work-Life Balance has a negative and significant effect on Work Stress and a positive and significant effect on Employee Job Satisfaction. Supportive Organizational Culture negatively affects Work Stress and positively affects Employee Job Satisfaction, while Work Stress negatively and significantly affects Employee Job Satisfaction. Furthermore, Work Stress mediates the relationship between Work-Life Balance and Supportive Organizational Culture on Employee Job Satisfaction.*

**Keywords:** *Work-Life Balance, Supportive Organizational Culture, Work Stress, Employee Job Satisfaction*



## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillah hirobbil 'alamin, puji syukur kepada Allah Swt. Karena berkat, rahmat, hidayah dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian skripsi yang berjudul “Pengaruh *Work-Life Balance*, *Supportive Organizational Culture* dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Sumber Daya Manusia”. Penelitian skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat kelulusan pada program S1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Dalam skripsi ini saya menyadari dalam penyusunan tidak lepas dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini saya ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si selaku dosen pembimbing saya yang sabar membimbing, mengarahkan, memberi motivasi dan memberikan saran sehingga skripsi ini dapat tersusun.
2. Bapak Dr. Luthfi Nurcholis, ST, SE, MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
3. Kedua orang tua tercinta, Bapak Fauzi dan Ibu Sri, yang telah memberikan kepercayaan penuh kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan hingga tahap ini. Terima kasih atas segala pengorbanan, kasih sayang, doa, serta semangat yang tiada henti. Dari kalian, penulis belajar arti kesabaran, keteguhan hati, dan pantang menyerah dalam menggapai cita-cita, karya ini saya persembahkan untuk beliau kedua orang tua tercinta.
4. Untuk kakak kandung penulis, Mifta, yang selalu memberikan semangat dan motivasi dalam setiap langkah perjalanan perkuliahan. Terima kasih atas dukungan, perhatian, dan kepercayaannya kepada penulis untuk menempuh pendidikan hingga tahap ini.
5. Serta untuk adik tercinta, Inara, yang selalu menghadirkan semangat melalui keceriaan dan tawa setiap harinya. Kehadiranmu menjadi sumber energi positif yang membuat penulis tetap bersemangat hingga karya ini terselesaikan.

6. Untuk seseorang yang istimewa, Farhat Ardyansyah, yang selalu menemani perjalanan penulis dengan penuh kesabaran, pengertian, dan dukungan tanpa henti. Terima kasih atas semangat, motivasi, serta doa yang senantiasa diberikan di setiap proses penulis menyelesaikan studi ini. Kehadiranmu menjadi penyemangat dan sumber kekuatan bagi penulis dalam melalui setiap tantangan.
7. Dosen fakultas ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu yang insyaallah bermanfaat dan dapat digunakan dalam penyusunan skripsi ini. Serta semua staf yang membantu dalam urusan administrasi dan akademis.
8. Kepada teman-teman dan sahabat saya angkatan 2021 Unissula, terimakasih atas doa, motivasi, dan saran yang diberikan untuk saya.
9. Untuk diri saya sendiri yang selalu berusaha keras bangkit dari kegagalan, ala kondisi yang menyakitkan. Terus berjuang sampai akhirnya dapat menyelesaikan skripsi ini. Saya menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna, baik dalam materi maupun tata penulisannya. Oleh karena itu, saya sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna menyempurnakan skripsi ini dimasa yang akan datang. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis maupun para pembaca.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Semarang, 15 Agustus 2025



Umi Nur Kholifah

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
MOTTO SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	v
PERSYARATAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1 Kepuasan Kerja Karyawan.....	10
2.2 Stres Kerja.....	11
2.3 <i>Work-Life Balance</i> .....	12
2.4 Budaya Organisasi yang Mendukung.....	13
2.5 Penelitian Terdahulu.....	14
2.6 Pengembangan Hipotesis.....	15
2.7 Model Empirik.....	18
BAB III METODE PENELITIAN.....	19
3.1 Jenis Penelitian.....	19
3.2 Populasi dan Sampel.....	19
3.2.1 Populasi.....	19
3.2.2 Sampel.....	19
3.3 Sumber dan Jenis Data.....	20
3.3.1 Data Primer.....	20

3.3.2 Data Sekunder.....	21
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	21
3.5 Varibel dan Indikator.....	22
3.6 Teknik Analisis.....	24
3.6.1 Outer Model (Measurement Model).....	25
3.6.2 Inner Model (Structural Model).....	26
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	27
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	27
4.1.1 Gambaran Umum Responden.....	27
4.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	27
4.1.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	28
4.1.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	29
4.1.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	30
4.2 Analisis Data.....	31
4.2.1 Analisis Deskripsi.....	31
4.2.2 Statistik Deskriptif <i>Work-Life Balance</i> .....	32
4.2.3 Statistik Deskriptif Budaya Organisasi yang Mendukung.....	34
4.2.4 Statistik Deskriptif Stres Kerja.....	36
4.2.5 Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja Karyawan.....	38
4.3 Hasil Penelitian.....	41
4.3.1 Analisis Outer Model (Measurement Model).....	41
4.3.2 Analisis Inner Model (Struktural Model).....	46
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian.....	52
4.4.1 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	52
4.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja karyawan.....	53
4.4.3 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap Stres Kerja.....	54
4.4.4 Pengaruh Budaya Organisasi yang Mendukung terhadap Stres Kerja .....	55
4.4.5 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	56
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	58
5.1 Kesimpulan.....	58
5.2 Implikasi Manajerial.....	59

5.3 Saran.....	60
5.4 Agenda Penelitian Mendatang.....	61
DAFTAR PUSTAKA.....	62
LAMPIRAN.....	66



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Variabel dan Indikator.....	22
Tabel 4.1 Usia Responden.....	27
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden.....	28
Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir Responden.....	29
Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden.....	30
Tabel 4.5 Kategori Nilai Mean Jawaban Responden.....	32
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif <i>Work-Life Balance</i> (X1).....	33
Tabel 4.7 Statistik Deskriptif Budaya Organisasi yang Mendukung (X2) .....	34
Tabel 4.8 Statistik Deskriptif Stres Kerja (Z).....	37
Tabel 4.9 Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja Karyawan (Y).....	39
Tabel 4.10 Uji Convergent Validity.....	42
Tabel 4.11 Discriminant Validity.....	43
Tabel 4.12 Uji Reliability.....	45
Tabel 4.13 R-Square.....	46
Tabel 4.14 F-Square.....	48
Tabel 4.15 Path Coefficient.....	50

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Inner Model Bootstrapping.....	49
--	----



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Isu kesehatan mental baru-baru ini menjadi perbincangan hangat di tingkat internasional termasuk Indonesia. Keadaan ini tentu sangat berpengaruh dalam segala aspek kehidupan, baik secara fisik, emosional, sosial, maupun profesional. Menurut Deloitte (2024), dalam survei yang melibatkan 22.800 responden dari 23 negara diantaranya Gen Z dan Milenial dari 44 negara mengeksplorasi pandangan generasi muda tentang kekhawatiran akan ketidakpastian di masa depan. Kasus ini diperkuat oleh hasil survei yang diselenggarakan oleh Gallup di Asia Tenggara pada rentang waktu 2021 hingga akhir Maret 2022, yang menyatakan sebanyak 20 persen dari 1000 responden mengalami stress ketika di tempat kerja (State of the Global Workplace, 2024). Kemudian menurut Health and safety statistic (2023) juga melaporkan sebanyak 875.000 kasus stress, depresi, dan kecemasan terkait pekerjaan yang mencakup 338.000 kasus baru untuk tahun 2022/2023. Hal ini tentu dapat menurunkan kinerja dan produktivitas dalam pekerjaan. Pada kondisi seperti ini seorang pemimpin harus bisa menyikapi dengan bijak karena hal ini mempegaruhi produktivitas yang pada akhirnya menentukan kesuksesan dan stabilitas organisasi. Jumlah angkatan kerja Indonesia pada tahun 2022 tercatat sebanyak 143,72 juta dengan tingkat partisipasi angkatan kerja didominasi oleh Gen Z sebesar 27,9 persen yang mana angka ini lebih besar daripada milenial sebanyak 25,87 persen (Berita Resmi Statistik, 2022). Gen Z telah mendominasi penduduk di Indonesia begitupun dalam dunia profesional yang diperkirakan akan menjadi modal penting Indonesia untuk menjajaki periode 10 tahun yang akan datang menjadi negara maju. Banyak Gen Z yang bekerja untuk memperoleh kemandirian finansial. Ciri-ciri pada Gen Z yang paling menonjol biasanya mereka lebih memperhatikan kesehatan mental dan fisik, yang mendorong mereka untuk mengatur keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Perilaku konsumtif pada Gen Z digunakan sebagai bentuk apresiasi diri atas upaya dan kerja keras untuk pemeliharaan mental dan fisik mereka. Oleh karena itu, penanganan

stres yang tepat di lingkungan kerja perlu diperhatikan. Penanganan stres yang kurang bijak akan meningkatkan retensi karyawan yang terdampak serius bukan hanya pada aspek produksi tetapi pada pendapatan mereka tentunya.

Supaya karyawan tetap mendapatkan kepuasan kerja maka itu juga menjadi tugas seorang pemimpin untuk menciptakan budaya kerja yang suportif. Bagaimana cara seorang pemimpin menerapkan budaya kerja yang suportif dikala terpaan isu kesehatan kesehatan mental ini. Perusahaan ritel pada saat ini cenderung didominasi oleh Gen Z. Industri ini memiliki ciri-ciri yang ditandai dengan adanya persaingan dalam layanan pelanggan, sehingga peran pemimpin transformasional sangat penting, agar karyawan di industri ritel terus berkembang.

Dalam industri ritel diperlukan keseimbangan antara kerja dan hidup yang merupakan tugas utama bagi seorang pemimpin untuk menciptakan budaya kerja yang suportif. Keseimbangan kerja dan hidup yang buruk menjadi penyebab ketidakstabilan emosi yang tidak hanya berdampak negatif bagi kehidupan pribadi tetapi juga dapat mempengaruhi kualitas hubungan sosial dan kolaborasi antar karyawan. Karyawan yang merasa puas dalam pekerjaan akan memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan yang mana hal itu sangat menguntungkan bagi karyawan juga bagi perusahaan itu sendiri.

Adanya kondisi stres kerja tersebut membuat organisasi perusahaan ritel wajib memberikan pendekatan holistik kepada karyawan secara berkesinambungan. Pendekatan holistik ini bertujuan untuk mewujudkan kesejahteraan karyawan sehingga karyawan akan merasa didukung, dihargai, dan sejahtera. Namun, kurangnya koordinasi dan manajemen yang efektif di berbagai area menyebabkan penerapan pendekatan holistik ini menjadi kurang optimal. Karena belum diterapkannya pendekatan holistik ini, karyawan merasa kesulitan untuk mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang menyebabkan kelelahan dan stres. Dengan begitu karyawan akan merasa dihargai yang pada akhirnya karyawan mendapatkan kepuasan kerja.

Lingkungan kerja yang baik umumnya diciptakan dari seorang pemimpin yang baik dan organisasi baik pula sebagai kunci terwujudnya produktivitas kerja yang sehat. Para pemimpin harus belajar bagaimana memberi pengaruh pada

lingkungannya. Lingkungan kerja yang baik tidak hanya menguntungkan karyawan saja melainkan juga dapat berpengaruh besar pada kinerja tim yang dapat mendongkrak loyalitas mereka dalam mengembangkan organisasi yang proaktif. Kinerja karyawan, pada individu atau organisasi, merupakan hasil upaya yang selaras dengan wewenang dan tanggung jawab yang ditetapkan seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi yang sah. Kinerja karyawan yang baik ini nantinya menjadi suatu karakteristik organisasi yang tentunya berdampak pada pemecahan masalah yang kooperatif dalam organisasi.

Dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan perusahaan melakukan berbagai strategi praktis dan tepat salah satunya dengan meningkatkan work-life balance atau keseimbangan kehidupan dan kerja (Sari & Hasyim, 2022). Penerapan *work-life balance* berfungsi sebagai strategi untuk mengatasi stres dalam bekerja dimana individu bisa menyelaraskan antara beban tugas ditempat dia bekerja dan kehidupan pribadinya (Piscesta et al., 2022). Perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor untuk mengurangi stres kerja pada karyawan, salah satunya dengan mengimplementasikan *work-life balance* (Putri & Kustini, 2023). Keterhubungan antara konsep *work-life balance* dengan loyalitas karyawan tidak dapat dielakkan lagi yang dapat menjadikan setiap orang sebagai faktor utama dalam dalam proses perubahan.

Menurut menurut McDonald dan Bradley dalam Sari & Hasyim (2022) indikator untuk mengukur *work-life balance* terdiri dari (1) Time balan (keseimbangan waktu), merujuk pada jumlah waktu yang dapat diberikan oleh individu, baik bagi pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya. (2) Involvement balance (keseimbangan keterlibatan), merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya. (3) Satisfaction balance (keseimbangan kepuasan), merujuk pada jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan pekerjaannya maupun hal-hal di luar pekerjaannya. Indikator-indikator ini memiliki keterhubungan untuk mengidentifikasi area mana saja yang perlu diperbaiki dalam menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang lebih optimal.

Budaya organisasi yang mendukung adalah sekelompok norma dan nilai yang dimiliki bersama oleh karyawan dan manajemen dan terutama didasarkan pada struktur kognitif yang menggambarkan bagaimana pekerja yang berbeda berpikir dan mengambil keputusan (Nassani et al., 2024). Nilai-nilai diatas mengarahkan organisasi mencapai tujuannya, oleh karena itu, budaya organisasi ini sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi yang mendukung ini mengacu pada keyakinan, praktik, asumsi, dan nilai-nilai organisasi yang konsisten yang mendorong komunikasi kolaboratif dan berbagi ide atau pengetahuan antar anggota dalam organisasi. Budaya dianggap mendukung, ketika suatu organisasi dianggap sebagai keluarga kedua, dan seluruh anggota organisasi bersatu padu untuk turut berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Memahami pengaruh besarnya sumber daya manusia (SDM) terhadap perusahaan maka harus ada peningkatan kualitas karyawan yang diharapkan karyawan dapat bekerja secara maksimal dan produktivitas tinggi (Ahmadi et al., 2020). Penerapan budaya organisasi yang baik dan mendukung, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang efisien. Hal ini akan meningkatkan komitmen karyawan di dalam organisasi sehingga memberikan pencapaian hasil kerja yang optimal.

Memahami peran *work-life balance* membantu organisasi mengenali bagaimana kepemimpinan dan budaya secara kolektif berdampak pada kepuasan dan retensi karyawan dan meminimalisir tingkat turnover (Nassani et al., 2024). Karyawan merasakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang lebih baik yang memungkinkan karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan memiliki komitmen jangka panjang sebagai dampak positif dari perusahaan ketika kebutuhan mereka terpenuhi. Tingkat turnover yang tinggi menimbulkan rendahnya komitmen karyawan dalam bekerja sehingga memunculkan pertanyaan tentang bagaimana budaya organisasi dalam menjaga integritas kerja karyawan. Karyawan akan lebih cenderung loyal perusahaan jika mereka merasakan dukungan atas nilai-nilai, budaya, dan cara kerja perusahaan memenuhi harapan mereka. Hal tersebut diperlukan agar keterikatan antara karyawan dan organisasi terbentuk lebih kuat.

Pengembangan karir dianggap memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi (Zheng et al., 2022). Job hopping adalah berganti pekerjaan secara berkala (dalam rentang beberapa tahun, umumnya satu hingga dua tahun), secara sengaja dan terencana, untuk mencari peluang yang lebih baik guna meningkatkan keterampilan dan mencapai tujuan profesional (Asria et al., 2025). Menurut Szczepanek dalam Asria et al. (2025), gen Z menginginkan lingkungan kerja yang positif, kompensasi finansial, peluang pengembangan karier, dan keseimbangan kehidupan kerja yang baik. Keempat faktor ini sangat diperlukan untuk mempertahankan karyawan karena upaya ini dapat menumbuhkan antusiasme untuk keterlibatan dan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa mereka memiliki peluang untuk berkembang secara profesional yang mungkin saja menjadi dasar mencapai posisi yang lebih tinggi yang pada akhirnya memilih bertahan di perusahaan.

Kebijakan budaya organisasi yang mendukung pengembangan karyawan merupakan hal yang penting. Karena pada saat ini banyak perusahaan kurang memperhatikan masalah-masalah kecil pada karyawan yang dikemudian hari menjadi penyebab terjadinya ketidaknyamanan dalam perusahaan. Karena pada saat ini masih banyak sekali beban kerja yang diemban oleh karyawan mulai tekanan deadline, beban kerja berlebih, hubungan dengan rekan kerja atau atasan, kurangnya dukungan, dan tekanan lainnya, yang mana dengan adanya kasus ini dapat meningkatkan turnover. Dengan adanya tekanan-tekanan tersebut membuat organisasi atau perusahaan menerapkan kebijakan budaya kerja yang mendukung agar karyawan tidak mengalami tekanan yang lebih besar. Salah satunya adalah dengan memberikan dukungan holistik yang tidak hanya memberikan dukungan profesional tetapi juga menanamkan aspek emosional seperti layanan konseling dengan menciptakan budaya kerja yang sehat dan bebas toksik. Dengan diterapkannya budaya kerja yang mendukung, para karyawan akan berkolaborasi dengan baik secara aktif, kreatif, dan berorientasi pada solusi.

Stres merupakan kondisi Ketika keseimbangan internal organisme terganggu atau dianggap terganggu, sehingga tubuh memicu respons adaptif secara fisiologis dan perilaku untuk mengembalikan homeostasis (Chrousos, 2009). Sedangkan menurut Michie (2002) keadaan psikologis dan fisik yang dihasilkan

ketika sumber daya individu tidak cukup untuk menghadapi tuntutan dan tekanan situasi. Stres dapat terjadi di berbagai situasi kehidupan, seperti lingkungan kerja, keluarga, pendidikan, maupun kehidupan sosial. Pada lingkungan pekerjaan, kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor penting disebut stres kerja (Amelia et al., 2023). Menurut pernyataan Piscesta et al. (2022) stres kerja dapat disebabkan oleh sesuatu hal yang dinamakan stressor dan bentuk stressor berasal dari lingkungan, kondisi dan pikiran. Stres berlebih dapat berpotensi mengganggu kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan (Asih et al., 2018). Oleh karena itu perlu adanya kesadaran karyawan tentang stres kerja dan dampak buruknya bagi kenyamanan dalam bekerja. Stres kerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan, karena jika stres kerja terlalu tinggi maka dapat mempengaruhi pertumbuhan perusahaan dan mengganggu produktivitas karyawan (Putri & Kustini, 2023). Kondisi pekerjaan yang menuntut secara berlebihan disertai dengan aturan yang tidak fleksibel dapat memengaruhi bagaimana individu melakukan penyesuaian diri dan menyelesaikan masalah yang dihadapi (Rathi & Kumar, 2022). Beban kerja yang tinggi dalam waktu dekat akan meningkatkan produktivitas dalam jangka pendek karena karyawan dituntut untuk bekerja lebih keras untuk memenuhi target dalam waktu terbatas. Namun, jika kondisi tersebut berangsur dalam jangka panjang akan menurunkan kualitas kerja seperti stres, burnout, penurunan motivasi dan pada akhirnya output yang dihasilkan akan menurun juga. Karyawan yang mengalami stres kerja dalam pekerjaan akan berdampak pada kemandirian individu dalam bekerja, sehingga karyawan tidak mampu lagi termotivasi untuk mengambil inisiatif atau bertanggung jawab atas tugas mereka.

Seorang karyawan tentunya mengharapkan rasa dihargai di pekerjaannya. Kepuasan kerja tercipta ketika karyawan merasa dihargai, lingkungan mendukung, dan kebutuhan serta harapannya di tempat kerja terpenuhi. Kepuasan kerja seorang individu dipengaruhi oleh kombinasi faktor emosional, lingkungan, dan fisiologis (Nassani et al., 2024). Faktanya lingkungan dengan pemimpin yang fokus pada tugas dengan jelas menetapkan tujuan, bersikap terbuka, dan mudah diakses, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena membantu mereka mencapai target,

sekaligus membagikan pengetahuan dan informasi penting yang mereka butuhkan (Tran, 2021). Kepuasan kerja menjadi hal yang cukup menyita perhatian dalam manajemen perusahaan sebab memiliki pengaruh bagi karyawan maupun perusahaan (Wiliandari, 2015). Karyawan akan merasa bahagia dan perusahaan juga akan mendapat keuntungan dengan loyalnya karyawan pada perusahaan. Oleh karena itu pentingnya peran karyawan di suatu perusahaan, maka perusahaan wajib memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Mengaitkan kepuasan kerja sebagai respon kognitif yang mempengaruhi suasana hati, interaksi sosial, hingga loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa puas dengan suasana hati yang baik cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, produktif, dan berkomitmen terhadap pekerjaannya.

Ketika karyawan mampu mengelola waktu dan energi mereka secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, keseimbangan ini menjadi katalisator untuk meningkatkan produktivitas dan prestasi kerja secara optimal.

Perusahaan ritel sebagai penyedia produk eceran yang berfokus pada penjualan barang atau layanan kepada konsumen akhir yang melibatkan interaksi sosial secara langsung yang melibatkan banyak karyawan di dalamnya. Tantangan kerja yang unik pada industri ritel, seperti jadwal kerja yang fleksibel sering kali tidak teratur yang mengarah pada *overwork* atau kelebihan beban kerja. Seiring perkembangan zaman, perusahaan ritel di Indonesia juga mengalami pertumbuhan pesat yang ditandai dengan maraknya perusahaan ritel yang sering dijumpai dengan lokasi yang saling berdekatan. Tekanan untuk memenuhi target penjualan dan melayani pelanggan menjadi bagian yang melekat dari pekerjaan di sektor ini. Sayangnya, dinamika kerja di industri ritel ini kerap memicu tekanan stres yang cukup tinggi dalam pekerjaan, terutama bagi karyawan Gen Z yang sangat memperdulikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Sebagai solusi untuk meningkatkan kepuasan kerja, tak sedikit perusahaan ritel mulai menerapkan kebijakan seperti pengaturan jadwal kerja yang lebih efektif, pelatihan manajemen stres, dan menerapkan budaya kerja yang suportif. Dengan metode tersebut melalui pendekatan holistik, karyawan di industri ritel, terutama Gen Z, diharapkan dapat

merasakan kepuasan kerja sehingga kinerja dan komitmen mereka terhadap perusahaan juga akan meningkat.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan dalam latar belakang, maka pertanyaan penelitiann yang dapat disimpulkan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan?
2. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan?
3. Bagaimana pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Stres Kerja?
4. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi yang Mendukung terhadap Stres Kerja?
5. Bagaimana pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Work-life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Budaya Organusasi yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Work-life Balance* terhadap Stres Kerja
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Budaya Organusasi yang Mendukung terhadap Stres Kerja
5. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

## 1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

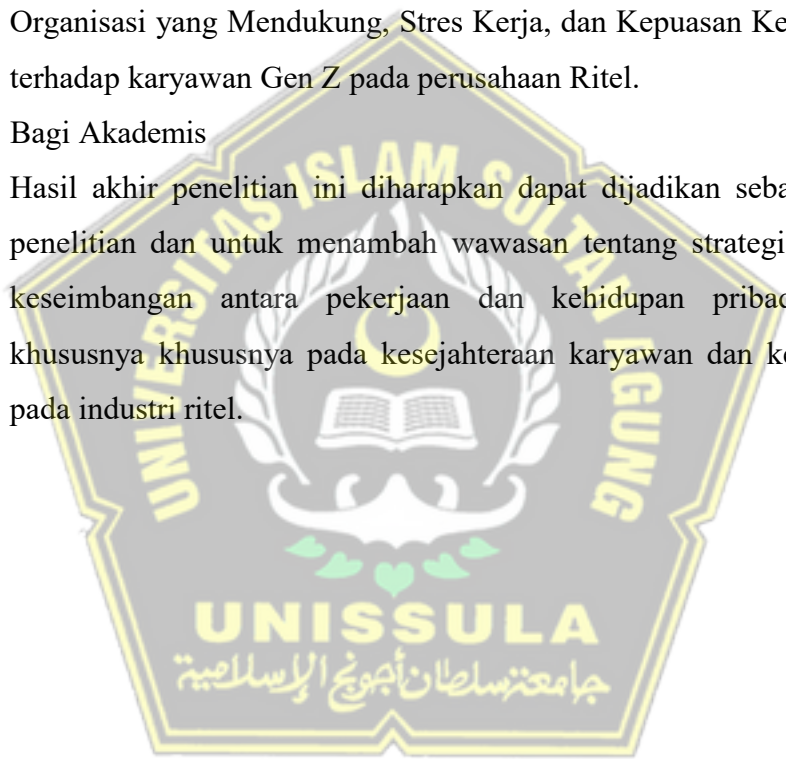
Dapat melatih kemampuan dan memaksimalkan ilmu di dalam meningkatkan pengaruh *Work-Life Balance* berdasarkan teori yang didapat melalui perkuliahan, dengan begitu jika mahasiswa turun ke lapangan mampu menyumbang kontribusi yang terbaik.

2. Bagi Lembaga Instansi

Manfaat dari hasil penelitian dapat menjadikan pertimbangan untuk mengoptimalkan atau memperbaiki kinerja karyawan perusahaan ritel dengan mengaplikasikan konsep *Work-Life Balance*, Budaya Organisasi yang Mendukung, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap karyawan Gen Z pada perusahaan Ritel.

3. Bagi Akademis

Hasil akhir penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai pedoman penelitian dan untuk menambah wawasan tentang strategi menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan, khususnya khususnya pada kesejahteraan karyawan dan kepuasan kerja pada industri ritel.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menjelaskan variabel-variabel penelitian berupa *work-life balance*, budaya organisasi yang mendukung, stres kerja, dan kepuasan kerja karyawan. Variabel tersebut menguraikan tentang definisi, indikator, dan penelitian terdahulu disertai hipotesis.

#### 2.1 Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Wen et al. (2023) kepuasan kerja merupakan faktor penentu yang sangat penting untuk perilaku bertahan atau keluarnya karyawan dari pekerjaan. Dorongan untuk meninggalkan pekerjaan sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja yang rendah. Sedangkan Indrayani et al. (2024) mengemukakan bahwa tingkat kebahagiaan pada karyawan bisa menurun atau meningkat dapat dilihat dari berbagai faktor seperti gaji, lingkungan kerja, dan kepemimpinan yang dapat menjadi tolak ukur kepuasan kerja. Itu artinya karyawan akan lebih merasa bahagia jika beberapa faktor seperti gaji, lingkungan kerja, dan kepemimpinan sesuai dengan yang mereka harapkan dan jika faktor-faktor tersebut tidak sesuai dengan harapan mereka maka tingkat kebahagiaan mereka akan menurun begitupun Tingkat kepuasan yang diperoleh (Alkandi et al., 2023) . menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan atas pekerjaan mereka dipengaruhi oleh insentif dan penghargaan baik secara finansial maupun non-finansial. Kepuasan ini berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan antara sistem penghargaan dan kinerja karyawan. Hajjali et al. (2022) dalam penelitiannya menyatakan, kepuasan kerja muncul dari penilaian seseorang terhadap pengalaman kerjanya, termasuk hubungan dengan rekan kerja, kondisi lingkungan kerja, hingga gaya kepemimpinan yang dirasakan sehingga memicu keadaan emosional yang positif. Maka dari itu, kepuasan kerja merupakan elemen krusial yang dapat memengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi (Aziz et al., 2021). Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan lingkungannya, mereka cenderung loyal, berdedikasi, dan memiliki semangat kerja yang tinggi.

Indikator :

- Faktor internal :
  - Pengakuan atas hasil kerja
  - Peluang pengembangan diri (pertumbuhan dan promosi)
  - Tanggung jawab dalam pekerjaan
- Faktor Eksternal
  - Gaji dan kompensasi
  - Hubungan dengan manajer dan rekan kerja
  - Lingkungan kerja
  - Sistem kebijakan perusahaan

## 2.2 Stres Kerja

Stres kerja merupakan tekanan yang dialami karyawan dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaannya (Rizky Amelia et al., 2023). Dimana karyawan mengalami tekanan psikologis maupun fisik akibat beban kerja terlalu berat, tidak jelas, atau terlalu banyak sehingga melebihi kapasitas individu untuk mengelolanya. Stres yang timbul di pekerjaan disebabkan oleh ketidaksesuaian antara kemampuan individu, pengetahuan, keterampilan, dan cara menghadapi tekanan dengan pekerjaan yang ada (Yesuf et al., 2022). Sedangkan menurut Thalibana (2022) stres kerja terjadi dimana individu tidak bisa atau belum mampu mengemban tugas atau pekerjaannya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Perubahan cara kerja ataupun penerapan metode kerja membuat individu perlu mempelajari hal baru sehingga keterampilan belum dikuasai dengan sempurna sehingga tidak sesuai dengan tuntutan yang diminta (Kurniawan & Rizki, 2022). Stres ini muncul karena ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dengan kapasitas individu sehingga menyebabkan karyawan merasa tertekan. Individu diberi langsung tugas yang berat. Kemudian menurut Urba & Soetjningsih (2022), stres kerja bisa dilihat dari munculnya tanda-tanda seperti adanya emosi yang tidak stabil, cemas, gugup, tekanan darah meningkat, mengalami gangguan pencernaan, suka menyendiri, dan sulit tidur. Penanganan yang tepat perlu dilakukan agar kondisi tidak semakin bertambah buruk karena pada kondisi seperti ini individu akan mengalami

penurunan konsentrasi, gangguan dalam pengambilan keputusan, menurunnya produktivitas kerja serta kualitas hubungan sosial di lingkungan kerja.

Indikator :

- Beban kerja berlebih
- Tekanan dari atasan
- Tekanan pendapatan
- Hubungan di tempat kerja

### **2.3 Work-Life Balance**

Menurut penelitian oleh Kalliath & Brough (2008) *Work-life balance* didefinisikan sebagai persepsi individu bahwa aktivitas kerja dan non-kerja saling mendukung dan mendorong pertumbuhan sesuai dengan prioritas hidup individu saat ini. *Work-life balance* adalah sejauh mana efektivitas dan kepuasan individu dalam peran kerja dan keluarga sesuai dengan prioritas hidupnya (Greenhaus et al., 2003). Kehidupan pribadi dapat berupa kehidupan keluarga, sosial, kesehatan, dan aktivitas pribadi lainnya (Waworuntu et al., 2022). Secara keseluruhan ketika karyawan merasa memiliki tingkat keseimbangan kehidupan kerja yang dapat diterima, mereka mengalami hasil positif terkait pekerjaan karena akumulasi sumber daya, peningkatan keyakinan diri untuk mencapai tujuan, limpahan sumber daya positif dari tanah non-pekerjaan ke ranah pekerjaan, dan timbal balik perlakuan yang menguntungkan bagi organisasi (Brough et al., 2020). Hal ini menggarisbawahi pentingnya memupuk keseimbangan kehidupan kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan, menekankan perlunya semua orang karyawan untuk memprioritaskan dan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi untuk pengalaman profesional yang lebih memuaskan dan memuaskan (Amelia et al., 2023). Marecki (2023) menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja adalah satu elemen krusial untuk mendorong kualitas sumber daya dalam organisasi untuk meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, serta komitmen karyawan, dan berperan dalam memperkuat keunggulan kompetitif organisasi. Kemudian dalam penelitian yang dilakukan oleh Nassani et al. (2024), keseimbangan kehidupan kerja merupakan kondisi di mana

individu mampu mengelola beban pekerjaan yang diberikan dan kehidupan pribadi secara seimbang, sehingga mendukung rasa keamanan pada psikologi individu dan meminimalisir stres kerja (Nassani et al., 2024).

Kesimpulan yang diambil dari *work-life balance* adalah sejauh mana seseorang dapat menyeimbangkan waktu, keterlibatan, dan mendapatkan kepuasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dapat dicapai dengan adanya lingkungan kerja yang mendukung untuk mencegah kemungkinan konflik antara masalah pribadi dan kinerja profesional seseorang.

Indikator :

- Keseimbangan waktu
- Keseimbangan kepuasan
- Keseimbangan keterlibatan

#### **2.4 Budaya Organisasi yang Mendukung**

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai keyakinan bersama yang dibangun dalam organisasi yang berfungsi sebagai landasan atau acuan dalam membangun perilaku para anggotanya (Ahmadi et al., 2020). Sedangkan menurut Paais & Pattiruhu (2020), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan yang diimplementasikan pada suatu organisasi. Setiap organisasi memiliki pola dan adat istiadat yang berbeda dengan organisasi yang lain dengan ciri khas yang berbeda pula. Kinerja karyawan yang baik umumnya dipengaruhi oleh budaya organisasi yang diterapkan. Budaya organisasi dapat dengan mudah dikenali dengan mengamati karyawan dalam bekerja (Nair et al., 2021).

Budaya organisasi yang mendukung adalah sekelompok norma dan nilai yang dimiliki bersama oleh karyawan dan manajemen dan terutama didasarkan pada struktur kognitif yang menggambarkan bagaimana pekerja yang berbeda berpikir dan mengambil keputusan (Nassani et al., 2024). Budaya organisasi yang mendukung mengacu pada keyakinan, praktik, asumsi, dan nilai-nilai organisasi yang konsisten yang mendorong komunikasi kolaboratif dan berbagi ide atau pengetahuan antar bisnis. Kesimpulan yang diambil dari budaya organisasi yang mendukung adalah budaya yang dibangun atas dasar nilai, norma, dan keyakinan

bersama antar karyawan dan manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan kondusif yang mendorong komunikasi efektif, berbagi ide, dan pengambilan keputusan yang mendukung integrasi dalam perusahaan.

Indikator :

- Norma dan nilai yang dimiliki bersama
- Komunikasi Kolaboratif
- Berbagi pengetahuan
- Dilibatkan dalam pengambilan keputusan

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan penelitian terdahulu yang masih relevan dengan penelitian yang akan penulis kaji. Pertama, Putri & Kustini (2023) dan Thuy & Nghi (2022) menyatakan bahwa kurangnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan meningkatkan stres kerja. Hasil ini mengidentifikasi bahwa semakin tinggi *work-life balance* maka tingkat stress kerja akan menurun. Hasil ini mengungkapkan bahwa semakin tinggi *work-life balance* maka tingkat stres kerja akan menurun.

Kedua, Amelia et al. (2023); Anjum et al. (2023); Susanto et al. (2022); dan Ismail et al. (2022) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yaitu semakin tinggi *work-life balance* maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Artinya jika karyawan mempunyai keseimbangan hidup yang tinggi maka karyawan juga akan merasakan kepuasan kerja yang baik.

Ketiga, Nair et al. (2021) dalam penelitiannya yang berjudul *The impact of organisation SME IT sectors in India and the UK*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi positif mampu mengurangi tingkat ketegangan karyawan, yang menandakan bahwa budaya organisasi yang berkontribusi terhadap penurunan stres pada karyawan. Dari sini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berdampak pada tingkat stres kerja.

Keempat, Ahmadi et al. (2020) dan Nassani et al. (2024), penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi terbukti mempunyai pengaruh

terhadap kepuasan kerja, artinya apabila budaya organisasi yang mendukung maka akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja. Budaya organisasi yang mendukung memungkinkan perusahaan mencapai tujuan dan manfaat kompetitif yang berkelanjutan. Budaya organisasi yang mendukung memiliki kecenderungan untuk menguntungkan perusahaan, karena menumbuhkan solidaritas, kesetaraan, motivasi, identitas, dan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja dan emosi karyawan.

Kelima, Amelia et al. (2023) dalam penelitiannya yang berjudul *Influence of work-life balance and job stress to employee performance mediated by job satisfaction on millennial employees*. Hasil menunjukkan bahwa tingkat stres kerja berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Tingkat stres kerja yang tinggi akan mempengaruhi ketidakpuasan karyawan dan sebaliknya jika tingkat stres kerja rendah maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi.

## 2.6 Pengembangan Hipotesis

### a. Pengaruh *Work-life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Susanto et al. (2022); Amelia et al. (2023); Sari & Hasyim (2022) menguji pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan adanya hubungan positif antara *work-life balance* dan kepuasan kerja semakin tinggi *work-life balance* maka kepuasan kerja semakin meningkat. Penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ismail et al. (2022) yang membuktikan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut diatas maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1 : *Work-life Balance* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

### b. Pengaruh Budaya Organisasi yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Ahmadi et al. (2020), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan. Budaya organisasi yang mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Vebrianis et al. (2021) dan Tiwi Nofitasari (2021), menyatakan hal serupa bahwa budaya organisasi yang mendukung berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Bagi manajemen perlunya menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan keterampilan dengan pelatihan dan pengembangan karyawan serta mengenalkan budaya kolaborasi antar tim yang diharapkan dapat menjembatani terwujudnya kepuasan kerja pada karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut diatas maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H2 : Budaya Organisasi yang Mendukung berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

c. Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Stres Kerja

Piscesta et al. (2022) menguji pengaruh *work-life balance* terhadap stres kerja pada akuntan pendidik, hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif signifikan terhadap stres kerja. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri & Kustini (2023) dengan sampling pada PT. PLN menunjukkan hasil bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif signifikan terhadap stres kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi *work-life balance* pada suatu perusahaan maka stres kerja akan rendah dan sebaliknya jika *work-life balance* semakin rendah maka stres kerja akan semakin tinggi. Hal ini memberikan dampak bahwa kecenderungan individu untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaannya akan memberikan kenyamanan. *Work-life balance* perlu diimplementasikan jika individu sudah menunjukkan gejala stres kerja agar tidak menghambat setiap proses pekerjaannya.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut diatas maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H3 : *Work-Life Balance* berpengaruh negatif terhadap Stres Kerja

d. Pengaruh Budaya Organisasi yang Mendukung terhadap Stres Kerja

Nair et al. (2021), mengungkapkan bahwa perilaku karyawan dapat ditingkatkan dengan budaya organisasi, yang mempengaruhi komitmen dan kepuasan kerja karyawan, budaya organisasi yang mendukung menghilangkan ketegangan dalam organisasi yang artinya dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang mendukung berpengaruh negatif terhadap stres kerja. Dukungan dari manajemen dapat menghilangkan tekanan yang membuat budaya organisasi yang mendukung berpengaruh terhadap rendahnya tingkat stres kerja. Konflik peran seperti tugas yang berlebihan dan ketidakjelasan tugas mengakibatkan karyawan mengalami stres. Sejalan dengan penelitian Firtria & Sulastri (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut diatas maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H4 : Budaya Organisasi yang Mendukung berpengaruh negatif terhadap Stres Kerja

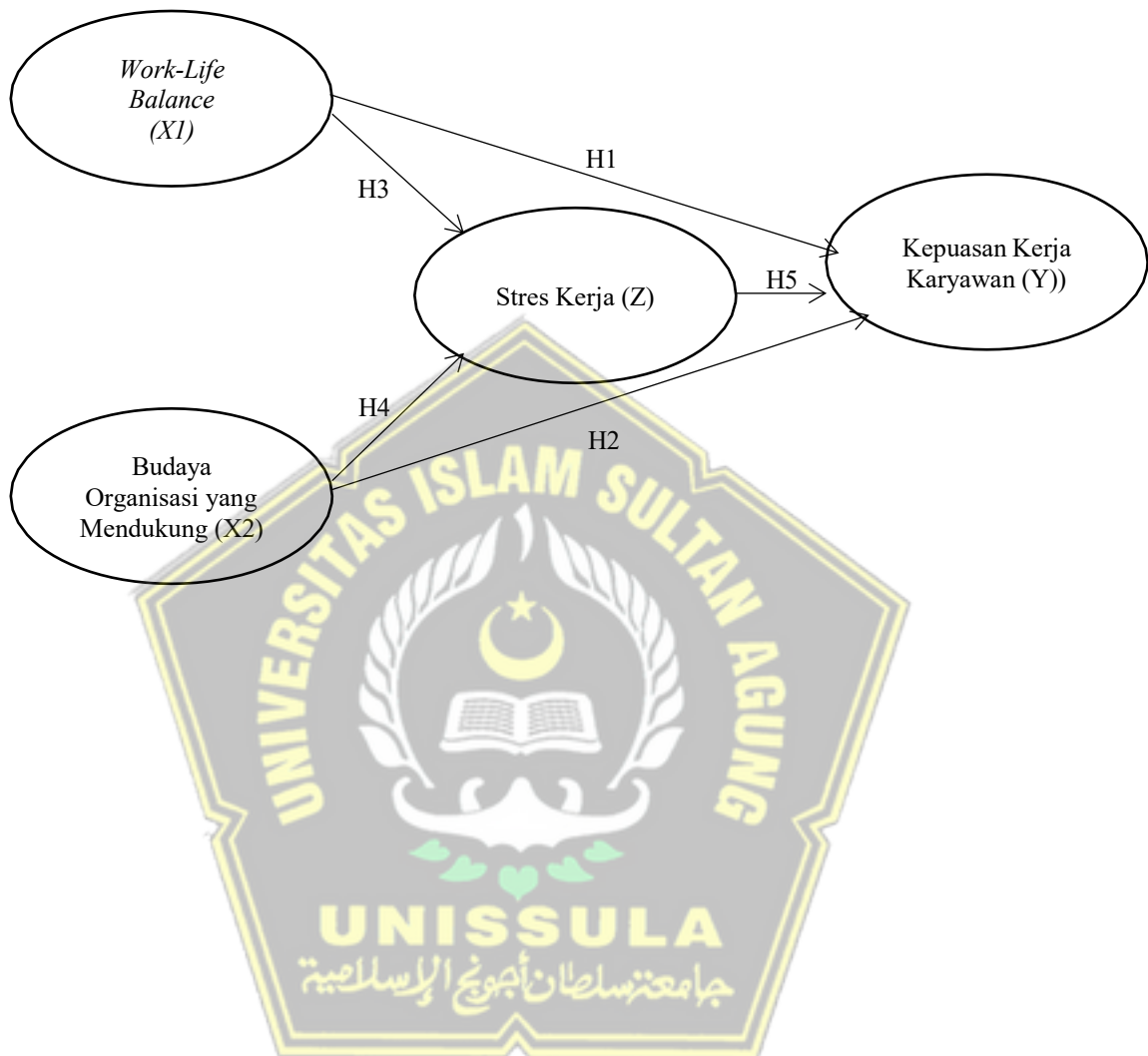
e. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Amelia et al. (2023) menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Tingkat stres yang tinggi akan cenderung menurunkan tingkat kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Vanessa & Nawawi (2022) dan Putra et al. (2022) dengan pernyataan yang serupa bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut diatas maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H5 : Stres Kerja berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

## 2.7 Model Empirik



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Penelitian kuantitatif dilakukan dengan mengambil sampel secara random, sehingga kesimpulan dari hasil penelitian dapat digeneralisasikan pada populasi dimana sampel tersebut diambil (Sugiyono, 2013). Hasil yang didapatkan berupa data berbentuk tabel, grafik, dan lainnya. Tujuan pendekatan kuantitatif adalah untuk menguji hipotesis yang saling berkaitan terhadap sebuah objek atau fenomena yang sedang terjadi. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kausal untuk mengetahui pengaruh atau sebab-akibat antara variabel X terhadap Y. Dalam penelitian kuantitatif ini terdapat unsur-unsur yang akan diajukan sebagai variabel untuk menjelaskan pengaruh variabel independen (*Work-Life Balance* dan Budaya Organisasi yang Mendukung) terhadap variabel dependen dan (Kepuasan Kerja Karyawan) dengan (Stres Kerja) sebagai variabel mediasi.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1 Populasi**

Populasi adalah keseluruhan objek atau individu yang menjadi target penelitian untuk menarik kesimpulan atau generalisasi yang bisa berupa orang, benda, atau lainnya yang memiliki karakteristik yang ditetapkan oleh peneliti. Dalam penelitian ini populasi yang diambil adalah karyawan Gen Z dengan rentang usia 18-26 tahun yang bekerja di perusahaan ritel di Kota Semarang. Dalam penelitian ini jumlah populasi tidak diketahui.

##### **3.2.2 Sampel**

Sampel adalah sebagian jumlah dari populasi yang diambil untuk mewakili keseluruhan dalam penelitian. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling yang merupakan

pengambilan sampel dengan memilih responden berdasarkan kriteria tertentu yang sudah ditentukan sebelumnya.

Mengingat jumlah populasi yang tidak diketahui jumlahnya, maka untuk memberikan sampel hasil yang diperoleh dapat akurat, peneliti menggunakan rumus Lemeshow (Akdon & Ridwan, 2010), yaitu:

Rumus Lemeshow:

$$= \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot P \cdot Q}{L^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel minimal yang diperlukan

Z $\alpha$  = Nilai standar dari distribusi sesuai nilai  $\alpha = 5\% = 1.96$

P = Prevalensi outcome, karena data belum didapat, maka dipakai 50%

Q = 1 – P

L = Tingkat ketelitian 10%

Berdasarkan rumus, maka:

$$= \frac{1,96^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.1)^2} = 96.04$$

Dari hasil yang diperoleh, maka jumlah sampel minimal yang dibutuhkan adalah 96 responden.

### 3.3 Sumber dan Jenis Data

Sumber data penelitian merupakan aspek yang sangat penting dalam untuk dijadikan pertimbangan dalam menentukan metode pengumpulan data. Berikut merupakan sumber data dan jenis data yang digunakan dalam penelitian ini.

#### 3.3.1 Data Primer

Data primer merupakan data yang didapat langsung dari responden yang menjadi obyek dalam penelitian (Sugiyono, 2013). Metode yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data primer adalah dengan melalui penyebaran kuesioner dan observasi secara langsung kepada perorangan. Pada penelitian ini peneliti membuat kuisisioner online melalui link Google Form

kemudian diberikan atau dibagikan kepada responden kemudian para responden mengisi secara online. Dalam kuisioner ini nantinya akan berisi pertanyaan- pertanyaan yang berkaitan dengan penelitian dan diberikan jawaban alternative untuk para responden.

### **3.3.2 Data Sekunder**

Data sekunder dapat didefinisikan sebagai data yang telah dikumpulkan oleh orang lain, dan kemudian dapat digunakan dengan cara yang berbeda (Sugiyono, 2013). Secara Umum data sekunder itu berupa bukti, catatan atau laporan historis yang pernah tersusun dalam arsip data data dokumen yang dipublikasikan. Data tersebut terkumpul dengan metode studi literatur dari buku, artikel ilmiah dan catatan-catatan yang berhubungan dengan penelitian.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data merupakan serangkaian langkah yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan informasi atau data yang dibutuhkan dalam sebuah penelitian, baik dari sumber primer ataupun sekunder dengan tujuan memperoleh data yang akurat, dan dapat dipercaya untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengumpulan data melalui kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang memungkinkan seorang analis untuk memeriksa sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik orang-orang dalam suatu organisasi yang mungkin terpengaruh oleh sistem yang diusulkan atau yang sudah ada. Angket atau kuesioner merupakan sekumpulan pertanyaan tertulis yang ditujukan kepada subjek penelitian untuk dikumpulkannya berbagai informasi yang dibutuhkan dalam penelitian (Kusumah 2011:78). Oleh sebab itu kuesioner adalah daftar pertanyaan yang disusun oleh peneliti secara sistematis dan digunakan sebagai alat untuk memperoleh data dari responden dengan setiap pertanyaannya berkaitan dengan masalah penelitian. Kuesioner tersebut akhirnya diserahkan kepada responden untuk diminta melengkapinya. Pada penelitian ini, kuesioner dibagikan kepada para karyawan

perusahaan ritel seperti Indomaret, Alfamart, Superindo, dan lain-lain di Kota Semarang.

Skala yang digunakan untuk penelitian ini yaitu menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2013), skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi terhadap individu atau kelompok terkait dengan fenomena sosial yang sedang menjadi objek penelitian. Penggunaan skala likert diharapkan dapat memudahkan dalam pengumpulan dan pengukuran responden dari nilai terkecil sampai terbesar dan mengukur skala sangat positif ke sangat negatif seperti sangat setuju ke sangat tidak setuju. Masing-masing pertanyaan dibuat dengan menggunakan skala 1-5 sebagai kategori jawaban responden, dan hasil jawabannya juga akan diberi bobot atau nilai 1-5 dengan kriteria :

- Jawaban SS (sangat setuju) diberi nilai 5
- Jawaban S (setuju) diberi nilai 4
- Jawaban N (netral) diberi nilai 3
- Jawaban TS (tidak setuju) diberi nilai 2
- Jawaban STS (sangat tidak setuju) diberi nilai 1

### 3.5 Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah supportive organizational culture, work-life balance, work stress, dan employee job satisfaction dengan definisi masing-masing variabel dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 3.1 Definisi Variabel dan Indikator**

No.	Definisi Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
1.	<i>Work-Life Balance</i> adalah sejauh mana seseorang merasa puas dengan menjalankan segala peran dalam kehidupan diluar dan didalam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keseimbangan waktu</li> <li>• Keseimbangan kepuasan</li> <li>• Keseimbangan</li> </ul>	SS : 5 S : 4 N : 3 TS : 2 STS : 1

	pekerjaannya.	keterlibatan	
2.	Budaya Organisasi yang Mendukung adalah budaya yang dibangun atas dasar nilai, norma, dan keyakinan bersama antar karyawan dan manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan kondusif yang mendorong komunikasi efektif, berbagi ide, dan pengambilan keputusan yang mendukung integrasi dalam perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Norma dan nilai yang dimiliki bersama</li> <li>• Komunikasi Kolaboratif</li> <li>• Berbagi pengetahuan</li> <li>• Dilibatkan dalam pengambilan keputusan</li> </ul>	SS : 5 S : 4 N : 3 TS : 2 STS : 1
3.	Stres kerja merupakan tekanan yang dialami karyawan dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaannya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beban kerja berlebih</li> <li>• Tekanan dari atasan</li> <li>• Tekanan pendapatan</li> <li>• Hubungan di tempat kerja</li> </ul>	SS : 5 S : 4 N : 3 TS : 2 STS : 1

4.	Kepuasan Kerja Karyawan adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang digunakan karyawan dalam memandang pekerjaan mereka kepuasan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktor internal : Pengakuan atas hasil kerja, peluang pengemangan diri, tanggung jawab dalam pekerjaan</li> <li>• Faktor Eksternal : Gaji dan kompensasi, hubungan dengan manajer dan rekan kerja, lingkungan kerja, dan sistem kebijakan perusahaan</li> </ul>	SS : 5 S : 4 N : 3 TS : 2 STS : 1
----	---	--	---

### 3.6 Teknik Analisis

Semua data telah terkumpul, maka tahap selanjutnya adalah pengolahan data. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dan menggunakan program aplikasi Smart PLS (Partial Least Square) dalam menganalisis penelitian. PLS (Partial Least Square) mampu menggambarkan hubungan antar variable dan melakukan analisis dengan sekali uji. Tujuan dari metode PLS adalah untuk membantu peneliti mengkonfirmasi teori dan mengetahui ada atau tidaknya hubungan antar variable laten. Menurut Imam Ghozali (2016: 417), PLS memiliki kemampuan untuk mengilustrasikan variable laten (yang tidak dapat diukur secara langsung) dan diukur melalui indikator-indikator.

Peneliti memilih menggunakan Partial Least Square karena dalam penelitian ini terdapat variable laten yang dapat diukur berdasarkan indikator-indikator, memungkinkan analisis dengan perhitungan yang jelas dan rinci. Maka dari itu, terdapat beberapa tahapan yang harus dilalui dalam menganalisis data tersebut.

### 3.6.1 Outer Model (Measurement Model)

Analisis Outer Model (Measurement Model) digunakan untuk mengetahui spesifikasi hubungan antar konstruk variabel laten dengan indikatornya. Berikut tahapan uji pada outer model:

#### 1. Uji Convergent Validity

Pada uji analisis outer model, uji Convergent Validity merupakan nilai variabel laten dan muatan faktornya pada setiap indikator-indikatornya. Nilai korelasi loading faktor yang diharapkan harus lebih besar dari 0,7. Pada tahap awal pengembangan skala ilmiah, nilai faktor loading antara 0,50 dan 0,60 dianggap dapat diterima (Imam Ghazali dan Latan, 2015).

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

Average variance extracted (AVE) adalah rata-rata varian yang setidaknya sebesar 0,5 (Rimbani, 2017).

#### 3. Uji Discriminant Validity

Pada analisis outer model, uji Discriminant Validity merupakan nilai crossloading faktor yang berguna apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai. Caranya dengan membandingkan nilai konstruk yang dituju harus lebih besar dengan nilai konstruksi yang lain. Model dikatakan memiliki nilai discriminant validity yang baik jika AVE nilainya  $> 0.50$  (Rimbani, 2017).

#### 4. Uji Reliability

Selain uji validitas, evaluasi model juga mencakup uji reliabilitas konstruk. Uji reliabilitas memastikan keakuratan, keseragaman, dan keandalan alat ukur saat mengukur struktur. Pengukuran apabila nilai composite reliability crronbach alpha  $> 0,7$  maka dikatakan reliabel (Dinata, 2015).

### 3.6.2 Inner Model (Structural Model)

Model structural dapat disebut Inner Model yang menyatakan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada substantive theory.

#### 1. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) berguna untuk menilai sejauh mana model dapat menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) antara nol dan satu. Koefisien determinasi yang rendah menunjukkan bahwa variabilitas variabel terikat sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu menunjukkan bahwa variabel independen memberikan hampir seluruh informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2009). Pengaruh nilai R-squared ( $R^2$ ) dapat digunakan untuk menjelaskan apakah pengaruh variabel laten eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel laten endogen. Kriteria nilai R-squared dibagi menjadi tiga klasifikasi yaitu 0,67 (baik), 0,33 (sedang) dan 0,19 (sangat buruk) (Ghozali: 2015)

#### 2. Uji F

F square untuk mengetahui kebaikan model. Menurut Chin (1998) dalam Ghozali (2015 : 80) interpretasi nilai f square yaitu 0,02 memiliki pengaruh kecil; 0,15 memiliki pengaruh moderat dan 0,35 memiliki pengaruh besar pada level structural.

#### 3. Uji Hipotesis

Pengujian ini dilakukan untuk melihat besarnya nilai pengaruh tidak langsung antar variabel. Pengujian ini dilakukan dengan memakai metode bootstrapping menggunakan SmartPLS 3.0 (Imam Ghozali & Latan, 2015). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan Path Coefisien pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 ( $\alpha$  5%) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti.

## BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Deskripsi Objek Penelitian

#### 4.1.1 Gambaran Umum Responden

Sampel dalam penelitian ini adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang bekerja di perusahaan ritel di Semarang. Penyebaran dan pengumpulan data kuesioner dalam studi ini dilakukan secara tidak langsung (online) menggunakan media form online berupa google form. Ada 96 responden secara khusus, responden dikelompokkan berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan lama bekerja.

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil kuesioner yang dibagikan kepada sampel yang diidentifikasi oleh peneliti. Data tersebut meliputi daftar pertanyaan tentang work-life balance, budaya organisasi yang mendukung, stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada sektor ritel di Semarang.

Data responden disajikan sebagai berikut :

#### 4.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Data responden berdasarkan usia responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.1 Usia Responden**

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	18-21	69	71,9%
2	22-25	27	28,1%
3	26-28	0	0%
<b>Jumlah</b>		<b>96</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.1, diketahui bahwa mayoritas responden berada pada kelompok usia 18–21 tahun, yaitu sebanyak 69 orang atau 71,9% dari total responden. Dominasi responden pada rentang usia ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di sektor ritel merupakan generasi muda yang berada pada tahap awal kariernya. Usia 18–21 tahun umumnya merupakan masa transisi dari dunia pendidikan menuju dunia kerja, di mana individu mulai mencari pengalaman, membangun keterampilan, dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang dinamis. Sementara itu, kelompok usia 22–25 tahun berjumlah 27 orang atau 28,1%, yang menandakan bahwa sebagian lainnya sudah memasuki tahap perkembangan karier yang lebih matang dengan pengalaman kerja yang relatif lebih banyak dibanding kelompok usia termuda.

Tidak terdapat responden pada kelompok usia 26–28 tahun, yang dapat mengindikasikan bahwa pekerjaan di sektor ini lebih diminati oleh tenaga kerja muda. Hal ini bisa disebabkan oleh faktor tuntutan fisik, sistem kerja shift, serta fleksibilitas waktu yang lebih sesuai dengan karakteristik generasi muda. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komposisi usia responden menunjukkan dominasi tenaga kerja muda yang menjadi bagian penting dalam operasional perusahaan ritel.

#### 4.1.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data responden berdasarkan jenis kelamin responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Lak-laki	44	45,8%
2	Perempuan	52	54,2%
<b>Jumlah</b>		<b>96</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, dapat dilihat bahwa responden berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh perempuan, yaitu sebanyak 52 orang atau 54,2%, sedangkan laki-laki berjumlah 44 orang atau 45,8%. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga kerja pada bagian store crew di sektor ritel modern, khususnya di Alfamart dan Indomaret, lebih banyak berjenis kelamin perempuan. Dominasi karyawan perempuan ini dapat dijelaskan oleh karakteristik pekerjaan store crew yang melibatkan pelayanan langsung kepada pelanggan, seperti posisi kasir dan pramuniaga. Pekerjaan tersebut menuntut ketelitian, kesabaran, serta kemampuan komunikasi yang baik, yang umumnya lebih banyak dimiliki oleh karyawan perempuan.

Selain itu, perlu diketahui bahwa dalam penelitian ini responden hanya berasal dari bagian store crew, sehingga karyawan dari bagian gudang atau logistik yang umumnya didominasi oleh laki-laki tidak termasuk dalam pengisian kuesioner. Hal ini menjelaskan mengapa proporsi karyawan perempuan sedikit lebih tinggi dibandingkan laki-laki dalam hasil penelitian ini. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tenaga kerja perempuan memiliki peran penting dalam menjaga kualitas pelayanan dan operasional di toko ritel modern seperti Alfamart dan Indomaret.

#### 4.1.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Data responden berdasarkan pendidikan terakhir responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4. 3 Pendidikan Terakhir Responden**

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1	SMA/SMK Sederajat	93	96,9%
2	Diploma (D1-D3)	3	3,31%
3	S1	0	0%
<b>Jumlah</b>		<b>96</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir pada jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA/SMK) sederajat, yaitu sebanyak 93 orang atau 96,9%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas sumber daya manusia pada sektor ritel di Semarang berasal dari lulusan SMA/SMK, yang umumnya telah memiliki keterampilan praktis dan kesiapan untuk langsung bekerja di lapangan. Sementara itu, sebanyak 3 orang responden (3,31%) merupakan lulusan Diploma (D1–D3), yang menunjukkan bahwa sebagian kecil tenaga kerja memiliki latar belakang pendidikan yang lebih tinggi. Kemungkinan, responden dengan jenjang pendidikan Diploma tersebut sebelumnya telah bekerja sejak lulus SMA/SMK dan melanjutkan kuliah sambil tetap bekerja, atau memang melamar setelah menyelesaikan pendidikan Diploma untuk menempati posisi yang membutuhkan tingkat keterampilan administrasi dan tanggung jawab yang lebih besar. Tidak terdapat responden dengan pendidikan terakhir S1, yang memperkuat gambaran bahwa posisi kerja di sektor ini umumnya diisi oleh tenaga kerja dengan pendidikan menengah.

#### 4.1.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Data responden berdasarkan lama bekerja terakhir responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden**

No	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
1	<1 tahun	44	45,8%
2	1-2 tahun	52	54,2%
3	>2 tahun	0	0%
<b>Jumlah</b>		<b>96</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki lama bekerja antara 1–2 tahun, yaitu sebanyak 52 orang atau

54,2%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di sektor ritel seperti Alfamart dan Indomaret masih tergolong baru, namun sudah memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk memahami ritme dan tanggung jawab pekerjaan sehari-hari. Sementara itu, sebanyak 44 orang responden (45,8%) memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun, yang menandakan tingkat pergantian karyawan (turnover) yang relatif tinggi pada sektor ini. Kondisi ini wajar terjadi mengingat karakteristik pekerjaan ritel yang menuntut jam kerja panjang, ritme cepat, serta tekanan target yang cukup tinggi, sehingga sebagian karyawan baru masih dalam tahap penyesuaian. Tidak terdapat responden dengan lama bekerja lebih dari 2 tahun, yang memperkuat gambaran bahwa sebagian besar tenaga kerja di sektor ritel merupakan karyawan dengan masa kerja relatif singkat.

## 4.2 Analisis Data

### 4.2.1 Analisis Deskripsi

Dalam penelitian ini menjelaskan mengenai tanggapan responden terhadap jawaban yang telah dipilih melalui kuesioner yang disebar. Variabel tersebut adalah Work-Life Balance, Budaya Kerja yang Mendukung, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan. Untuk menjelaskan masing-masing variable dalam penelitian ini. Peneliti akan menguraikan rincian jawaban responden dengan mengelompokkannya ke dalam satu kategori skor berdasarkan rentang skala sebagai berikut :

$$= \frac{\text{Nilai maksimal} - \text{Nilai minimal}}{5 - 1} = ,$$

Interval kelas dapat didapat sebesar 1,33 sehingga mean jawaban responden didapatkan berupa:

**Tabel 4.5 Kategori Nilai Mean Jawaban Responden**

Nilai Skor	Kategori
1-2,33	Rendah
2,34-3,67	Sedang
3,68-5	Tinggi

Mengacu pada table 4.5 maka dilakukan perhitungan nilai mean setiap variabelnya serta hasil yang diperoleh disesuaikan dengan kategori tersebut. Kemudian diselaraskan dengan tabel distribusi nilai rata-rata dari skor setiap jawaban responden. Dimana variable konfliknya sebagai berikut:

#### **4.2.2 Statistik Deskriptif *Work-Life Balance***

*Work-Life Balance* merupakan aspek penting yang memengaruhi kepuasan dan kinerja sumber daya manusia pada sektor ritel. Hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi masih menjadi tantangan bagi karyawan di sektor ini. Jam kerja yang panjang, sistem shift, serta tuntutan pelayanan yang tinggi sering kali membuat waktu pribadi menjadi terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya pengaturan jadwal kerja yang adil dan pembagian beban kerja yang seimbang agar kesejahteraan serta produktivitas karyawan tetap terjaga. Variabel *Work-Life Balance* dalam penelitian ini diukur melalui empat indikator pertanyaan yang mencerminkan kemampuan karyawan dalam mengatur waktu, memenuhi tuntutan pekerjaan, menjaga waktu pribadi, serta mempertahankan batasan antara kehidupan kerja dan kehidupan di luar pekerjaan. Hasil tanggapan responden terhadap WLB dapat dijelaskan pada tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6 Statistik Deskriptif *Work-Life Balance* (X1)

Variabel	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Keterangan
<i>Work-Life Balance</i> (X1)	Keseimbangan Waktu (X1.1)	3,29	0,84	Sedang
	Keseimbangan Kepuasan (X1.2)	3,34	0,98	Sedang
	Keseimbangan Keterlibatan (X1.3)	3,44	1,09	Sedang

Sumber: Data diolah peneliti dengan SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan data yang diperoleh pada Tabel 4.6, dapat dilihat bahwa skor rata-rata variabel *Work-Life Balance* memperoleh nilai mean yang berkisar antara 3,29–3,44, yang termasuk dalam kategori sedang, dengan standar deviasi antara 0,84–1,09. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada sektor ritel di Semarang memiliki tingkat keseimbangan kehidupan kerja yang cukup baik, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan terutama dalam hal pengelolaan waktu, kepuasan pribadi, serta keterlibatan di luar pekerjaan.

Indikator “keseimbangan waktu (X1.1)” memiliki nilai mean sebesar 3,29 dengan standar deviasi 0,84, dan termasuk dalam kategori sedang. Hasil ini menggambarkan bahwa sebagian karyawan telah mampu mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan cukup baik, meskipun masih terdapat beberapa yang merasa waktu istirahatnya kurang seimbang akibat beban kerja atau target yang harus dicapai.

Selanjutnya, indikator “keseimbangan kepuasan (X1.2)” memperoleh nilai mean sebesar 3,34 dengan standar deviasi 0,98, yang juga termasuk dalam kategori sedang. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan karyawan terhadap keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi sudah berada pada tingkat cukup,

namun belum sepenuhnya optimal. Tekanan pekerjaan dan tuntutan waktu yang tinggi masih dapat memengaruhi kepuasan individu dalam menjalani aktivitas pribadi.

Kemudian, indikator “keseimbangan keterlibatan (X1.3)” memiliki nilai mean sebesar 3,44 dengan standar deviasi 1,09, dan termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menandakan bahwa karyawan masih memiliki waktu untuk beristirahat, bersosialisasi, dan beraktivitas di luar pekerjaan, meskipun keterlibatan tersebut belum sepenuhnya maksimal. Oleh karena itu, peningkatan dalam manajemen waktu dan dukungan lingkungan kerja yang fleksibel diperlukan agar keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat tercapai secara lebih optimal.

#### 4.2.3 Statistik Deskriptif Budaya Organisasi yang Mendukung

Budaya organisasi yang mendukung merupakan elemen penting dalam membentuk lingkungan kerja yang positif dan produktif. Budaya yang baik akan menumbuhkan rasa saling menghargai, keterbukaan, serta kerja sama di antara karyawan. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah dapat menurunkan motivasi kerja dan menghambat pencapaian tujuan bersama.

Dalam penelitian ini, variabel Budaya organisasi yang mendukung diukur melalui 3 indikator sebagai berikut :

**Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif Budaya Organisasi yang Mendukung (X2)**

Variabel	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Keterangan
Budaya Organisasi yang Mendukung (X2)	Norma dan Nilai yang dimiliki bersama (X2.1)	3,60	0,97	Sedang
	Komunikasi Kolaboratif	3,56	0,93	Sedang

	(X2.2)			
	Berbagi Pengetahuan (X2.3)	3,54	0,97	Sedang
	Dilibatkan dalam pengambilan keputusan (X4)	3,46	1,08	Sedang

Sumber: Data diolah peneliti dengan SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan data yang diperoleh pada Tabel 4.7, dapat dilihat bahwa skor rata-rata variabel Budaya Organisasi yang Mendukung (X2) memperoleh nilai mean yang berkisar antara 3,46–3,60, yang termasuk dalam kategori sedang, dengan standar deviasi antara 0,93–1,08. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan ritel di Semarang telah memiliki budaya organisasi yang cukup mendukung dalam membantu karyawan menjalankan tugasnya. Namun demikian, masih terdapat ruang untuk peningkatan, terutama dalam hal kolaborasi, keterbukaan komunikasi, serta pelibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

Indikator “Norma dan Nilai yang Dimiliki Bersama (X2.1)” memperoleh nilai mean sebesar 3,60 dengan standar deviasi 0,97, dan termasuk dalam kategori sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan di sektor ritel telah memiliki pemahaman yang cukup baik terhadap nilai-nilai dan norma yang berlaku di lingkungan kerja, seperti saling menghargai dan bekerja sama secara harmonis. Meskipun demikian, masih diperlukan penguatan dalam penerapan nilai-nilai tersebut agar dapat menjadi pedoman yang lebih kuat dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif.

Indikator “Komunikasi Kolaboratif (X2.2)” memiliki nilai mean sebesar 3,56 dengan standar deviasi 0,93, yang termasuk dalam kategori sedang. Temuan ini menggambarkan bahwa komunikasi antar rekan kerja dan antarbagian dalam perusahaan ritel sudah berjalan cukup baik, tetapi belum sepenuhnya efektif.

Peningkatan keterbukaan dalam pertukaran informasi dan kerja sama tim yang lebih intensif dapat membantu meningkatkan efisiensi kerja serta memperkuat rasa kebersamaan di lingkungan kerja.

Selanjutnya, indikator “Berbagi Pengetahuan (X2.3)” memperoleh nilai mean sebesar 3,54 dengan standar deviasi 0,97, termasuk dalam kategori sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan telah mulai berbagi pengalaman dan informasi terkait pekerjaan, meskipun praktik tersebut belum dilakukan secara konsisten. Peningkatan budaya berbagi pengetahuan dapat memperkuat kompetensi individu maupun tim, serta mendukung terciptanya inovasi dalam penyelesaian pekerjaan.

Sementara itu, indikator “Dilibatkan dalam Pengambilan Keputusan (X2.4)” memiliki nilai mean sebesar 3,46 dengan standar deviasi 1,08, yang juga termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menandakan bahwa partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan masih terbatas. Karyawan cenderung mengikuti arahan pimpinan tanpa banyak dilibatkan dalam proses diskusi atau pemberian masukan. Dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi lebih aktif, perusahaan dapat menciptakan budaya organisasi yang lebih partisipatif, inklusif, dan adaptif terhadap perubahan.

#### **4.2.4 Statistik Deskriptif Stres Kerja**

Dalam dunia kerja, stres kerja merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan. Di sektor ritel, stres kerja sering muncul akibat target penjualan yang tinggi, ritme kerja cepat, dan tuntutan pelayanan yang intens. Kondisi tersebut dapat menyebabkan kelelahan fisik maupun mental jika tidak dikelola dengan baik.

Dalam penelitian ini variabel terkait Stres kerja diukur dengan 4 indikator sebagai berikut:

**Tabel 4.8 Statistik Deskriptif Stres Kerja (Z)**

Variabel	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Keterangan
Stres Kerja (Z)	Beban Kerja Berlebih (Z1)	3,35	1,60	Sedang
	Tekanan dari Atasan (Z2)	3,30	1,51	Sedang
	Tekanan Pendapatan (Z3)	3,30	1,55	Sedang
	Hubungan di tempat Kerja (Z4)	3,17	1,74	Sedang

Sumber: Data diolah peneliti dengan SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan hasil kuesioner pada Tabel 4.8, diketahui bahwa variabel Stres Kerja (Z) memiliki nilai mean yang berkisar antara 3,17 hingga 3,35, yang termasuk dalam kategori sedang, dengan standar deviasi antara 1,51 hingga 1,74. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada sektor ritel di Semarang mengalami tingkat stres kerja yang cukup nyata, namun masih dalam batas wajar. Stres tersebut kemungkinan besar disebabkan oleh beban kerja yang cukup tinggi, tekanan dari atasan, serta tuntutan untuk mencapai target dalam waktu terbatas.

Indikator “Beban Kerja Berlebih (Z1)” memiliki nilai mean sebesar 3,35 dengan standar deviasi 1,60, dan termasuk dalam kategori sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa beban kerja yang mereka tangani cukup berat, namun masih dapat dikelola. Kondisi ini dapat disebabkan oleh tingginya volume pekerjaan dan jadwal kerja yang padat, yang menuntut karyawan untuk tetap fokus dan efisien dalam menyelesaikan tugasnya.

Indikator “Tekanan dari Atasan (Z2)” memperoleh nilai mean sebesar 3,30 dengan standar deviasi 1,51, yang juga termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menggambarkan bahwa sebagian karyawan masih merasakan tekanan dari pimpinan, baik dalam bentuk pengawasan yang ketat maupun target kinerja yang

tinggi. Meskipun demikian, tingkat tekanan tersebut belum sampai menimbulkan stres berat, karena sebagian karyawan masih mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan.

Selanjutnya, indikator “Tekanan Pendapatan (Z3)” memiliki nilai mean sebesar 3,30 dengan standar deviasi 1,55, termasuk dalam kategori sedang. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan merasa kompensasi yang diterima belum sepenuhnya sebanding dengan tanggung jawab pekerjaan yang dijalankan. Ketidakseimbangan antara upah dan beban kerja ini dapat memicu stres jangka panjang jika tidak diimbangi dengan sistem penghargaan atau motivasi kerja yang memadai.

Sementara itu, indikator “Hubungan di Tempat Kerja (Z4)” memiliki nilai mean sebesar 3,17 dengan standar deviasi 1,74, dan juga termasuk dalam kategori sedang. Artinya, hubungan antar rekan kerja maupun dengan atasan sudah cukup baik, meskipun masih terdapat potensi konflik atau miskomunikasi yang dapat menimbulkan tekanan emosional. Peningkatan komunikasi interpersonal dan kerja sama tim yang lebih harmonis dapat membantu menurunkan tingkat stres kerja secara keseluruhan.

#### **4.2.5 Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja karyawan merupakan faktor penting yang memengaruhi semangat dan kinerja mereka di tempat kerja. Dalam sektor ritel yang menuntut pelayanan cepat dan interaksi intens dengan pelanggan, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih termotivasi, bertanggung jawab, dan memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan. Tingkat kepuasan kerja yang baik juga membantu menciptakan suasana kerja yang positif dan menurunkan tingkat stres karyawan.

**Tabel 4. 9 Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja Karyawan (Y)**

Variabel	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Keterangan
Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	Pengakuan atas hasil kerja (Y1)	3,27	0,96	Sedang
	Peluang pengembangan diri (pertumbuhan dan promosi) (Y2)	3,28	1,01	Sedang
	Tanggung jawab dalam pekerjaan (Y3)	3,24	0,98	Sedang
	Gaji dan kompensasi (Y4)	3,19	1,10	Sedang
	Hubungan dengan manajer dan rekan kerja (Y5)	3,30	0,99	Sedang
	Lingkungan kerja (Y6)	3,18	0,98	Sedang
	Sistem kebijakan perusahaan (Y7)	3,28	0,98	Sedang

Sumber: Data diolah peneliti dengan SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan hasil kuesioner pada Tabel 4.9, diketahui bahwa variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y) memiliki nilai mean yang berkisar antara 3,18 hingga 3,30, yang termasuk dalam kategori sedang, dengan standar deviasi antara 0,96 hingga 1,10. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada sektor ritel di Semarang memiliki tingkat kepuasan kerja yang cukup baik, namun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan agar karyawan merasa lebih dihargai dan

termotivasi dalam bekerja. Faktor-faktor seperti pengakuan atas hasil kerja, peluang pengembangan diri, dan kompensasi masih menjadi perhatian utama dalam upaya peningkatan kepuasan kerja.

Indikator “Pengakuan atas Hasil Kerja (Y1)” memiliki nilai mean sebesar 3,27 dengan standar deviasi 0,96, dan termasuk dalam kategori sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan merasa cukup mendapatkan apresiasi atas hasil kerjanya, meskipun masih terdapat sebagian yang menganggap pengakuan dari atasan belum maksimal. Peningkatan bentuk penghargaan seperti pujian, bonus, atau pengakuan formal dapat membantu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Indikator “Peluang Pengembangan Diri (Pertumbuhan dan Promosi) (Y2)” memperoleh nilai mean sebesar 3,28 dengan standar deviasi 1,01, termasuk dalam kategori sedang. Temuan ini menggambarkan bahwa sebagian karyawan menilai kesempatan untuk berkembang di perusahaan sudah ada, namun belum merata atau belum sepenuhnya terbuka bagi semua karyawan. Pelatihan yang lebih rutin dan sistem promosi yang transparan dapat memperkuat semangat karyawan untuk berprestasi.

Indikator “Tanggung Jawab dalam Pekerjaan (Y3)” memiliki nilai mean sebesar 3,24 dengan standar deviasi 0,98, yang termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan sudah memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugasnya, tetapi masih memerlukan dukungan dari atasan agar dapat lebih mandiri dan percaya diri dalam mengambil keputusan kerja.

Selanjutnya, indikator “Gaji dan Kompensasi (Y4)” memperoleh nilai mean sebesar 3,19 dengan standar deviasi 1,10, dan termasuk dalam kategori sedang. Artinya, karyawan menilai bahwa imbalan yang diterima belum sepenuhnya sebanding dengan beban kerja dan tanggung jawab yang dijalankan. Hal ini dapat menjadi sumber ketidakpuasan apabila tidak disesuaikan dengan kinerja dan kebutuhan hidup karyawan.

Indikator “Hubungan dengan Manajer dan Rekan Kerja (Y5)” menunjukkan nilai mean sebesar 3,30 dengan standar deviasi 0,99, yang termasuk dalam kategori sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antar karyawan maupun dengan atasan berjalan cukup baik dan harmonis. Namun, masih perlu ditingkatkan

komunikasi dua arah yang terbuka agar tercipta lingkungan kerja yang lebih suportif dan produktif.

Indikator “Lingkungan Kerja (Y6)” memiliki nilai mean sebesar 3,18 dengan standar deviasi 0,98, termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi fisik dan suasana kerja sudah cukup nyaman, meskipun masih ada beberapa aspek seperti kebersihan, kenyamanan ruang kerja, atau fasilitas yang dapat diperbaiki untuk mendukung produktivitas karyawan.

Terakhir, indikator “Sistem Kebijakan Perusahaan (Y7)” memperoleh nilai mean sebesar 3,28 dengan standar deviasi 0,98, yang juga termasuk dalam kategori sedang. Temuan ini menggambarkan bahwa sebagian karyawan menilai kebijakan perusahaan sudah cukup jelas, namun masih terdapat kebijakan yang dirasa belum konsisten atau kurang adil. Perusahaan perlu memastikan kebijakan diterapkan secara transparan agar dapat meningkatkan rasa kepercayaan dan kepuasan karyawan terhadap organisasi.

### **4.3 Hasil Penelitian**

#### **4.3.1 Analisis Outer Model (Measurement Model)**

##### **1. Convergent Validity**

Pengujian convergent validity menggunakan analisis outer model dengan merujuk pada skor dari loading factor pada variabel laten setiap indikator. Validitas konvergen disini digunakan untuk membuktikan bahwa pertanyaan-pertanyaan pada setiap variabel laten dalam penelitian ini dapat dipahami oleh responden dengan cara yang sama seperti yang dimaksud oleh peneliti. Nilai koreksi dapat dikatakan tinggi apabila korelasinya  $>0,70$ . Tetapi, dalam riset pengembangan skala pengukuran nilai untuk loading factor 0,50 - 0,60 masih dapat diterima Ghozali & Latan (2015).

Pada penelitian ini dilakukan uji validitas konvergen, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.10 Uji Convergent Validity

Variabel	Indikator	Loading Factor	AVE	Keterangan
<i>Work-Life Balance</i>	X1.1	0,918	0,80	Valid
	X1.2	0,911		Valid
	X1.3	0,926		Valid
Budaya Organisasi yang Mendukung	X2.1	0,873	0,77	Valid
	X2.2	0,903		Valid
	X2.3	0,894		Valid
	X2.4	0,908		Valid
Stres Kerja	Z1	0,901	0,81	Valid
	Z2	0,900		Valid
	Z3	0,899		Valid
	Z4	0,903		Valid
Kepuasan Kerja Karyawan	Y1	0,879	0,84	Valid
	Y2	0,852		Valid
	Y3	0,891		Valid
	Y4	0,909		Valid
	Y5	0,870		Valid
	Y6	0,889		Valid
	Y7	0,861		Valid

Sumber: Data diolah peneliti dengan SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan tabel 4.10 diatas diketahui bahwa nilai loading factor yang dihasilkan masing-masing indikator  $>0,7$ . Dengan demikian indikator-indikator tersebut dinyatakan valid sebagai pengukur variabel latennya.

## 2. Discriminant Validity

Discriminant validity digunakan untuk menguji validitas suatu model. Discriminant validity dilihat melalui nilai cross loading dan kriteria fornell-lacker

yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Standar nilai yang digunakan untuk cross loading dan kriteria Fornell-Lacker yaitu harus lebih besar dari 0,7 atau dengan membandingkan nilai square root of average variance extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai discriminant validity yang baik.

Dalam penelitian ini telah di uji discriminant validity menggunakan metode Fornell-Larcker criterion dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.11 Discriminant Validity**

	<b>Budaya Organisasi yang Mendukung</b>	<b>Kepuasan Kerja Karyawan</b>	<b>Stres Kerja</b>	<b>Work-Life Balance</b>
<b>Budaya Organisasi yang Mendukung</b>	0,895			
<b>Kepuasan Kerja Karyawan</b>	0,702	0,879		
<b>Stres Kerja</b>	-0,587	-0,694	0,901	
<b>Work-Life Balance</b>	0,551	0,627	-0,518	0,919

Sumber: Data diolah peneliti dengan SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa uji fornell-larcker criterion secara nilai yang dihasilkan bisa dinyatakan valid sesuai dengan ketentuan uji validitas diskriminan. Hal itu dijelaskan dalam nilai yang dihasilkan lebih tinggi disbanding dengan nilai korelasi antara variabel satu dengan lainnya sebagai berikut :

- Pada variabel budaya organisasi yang mendukung memiliki nilai akar AVE sebesar 0,895, lebih besar dibandingkan dengan korelasinya dengan variabel kepuasan kerja karyawan (0,702), stres kerja (-0,587) dan *work-life balance* (0,551).
- Pada variabel kepuasan kerja karyawan memiliki nilai akar AVE sebesar 0,879, lebih besar dibandingkan dengan korelasinya dengan variabel budaya organisasi yang mendukung (0,702), stres kerja (-0,694) dan *work-life balance* (0,627).
- Pada variabel stres kerja memiliki nilai akar AVE sebesar 0,901, lebih besar dibandingkan dengan korelasinya dengan variabel budaya organisasi yang mendukung (-0,587), kepuasan kerja karyawan (-0,649) dan *work-life balance* (-0,518).
- Pada variabel *work-life balance* memiliki nilai akar AVE sebesar 0,919, lebih besar dibandingkan dengan korelasinya dengan variabel budaya organisasi yang mendukung (0,551), kepuasan kerja karyawan (0,627) dan stres kerja (-0,518).

### 3. Reliability

Setelah melihat dan menguji validitas, pengujian yang dapat dilakukan yaitu dengan melakukan pengujian keandalan struktur dengan mengatur ketahanan komposit (CR) dari blok indikator yang mengukur nilai struktur. CR digunakan untuk menunjukkan tingkat keandalan yang baik. Uji reabilitas digunakan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketetapan instrument dalam mengukur

konstruk. Menggunakan program Smart PLS 4.0 dalam PLS SEM. Suatu konstruk dikatakan andal jika nilai Composite Reability (CR) melebihi 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima Ghozali (2016).

Dalam penelitian ini telah dilakukan uji reability dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.12 Uji Reliability**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi yang Mendukung	0,917	0,941	0,800
Kepuasan Kerja Karyawan	0,951	0,960	0,772
Stres Kerja	0,923	0,945	0,812
<i>Work-Life Balance</i>	0,908	0,942	0,844

Sumber: Data diolah peneliti dengan SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas, dapat diketahui bahwa nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha untuk seluruh variabel penelitian memiliki nilai lebih besar dari 0,7, serta nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari 0,5. Variabel Budaya Organisasi yang Mendukung memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,917, Composite Reliability sebesar 0,941, dan AVE sebesar 0,800. Variabel Kepuasan Kerja Karyawan memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,951, Composite Reliability sebesar 0,960, dan AVE sebesar 0,772. Variabel Stres Kerja memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,923, Composite Reliability sebesar 0,945, dan AVE sebesar 0,812. Sedangkan variabel *Work-Life Balance* memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,908, Composite Reliability sebesar 0,942, dan AVE sebesar 0,844.

Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi kriteria reliabilitas, yaitu memiliki nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha  $> 0,7$  serta nilai AVE  $> 0,5$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi, sehingga analisis dapat dilanjutkan dengan memeriksa goodness of fit model melalui evaluasi inner model.

#### 4.3.2 Analisis Inner Model (Struktural Model)

##### 1) Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi menguji kemampuan dan pengaruh model terhadap variabel terikat yang berkisar antara nol sampai satu Imam Ghozali (2014). Model struktural diestimasi dengan menggunakan R-kuadrat konstruk sebagai variabel terikat. R<sup>2</sup> dapat digunakan untuk memperkirakan besar kecilnya pengaruh suatu variabel terikat tertentu dan apakah variabel tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan, cara mengetahui besar kecilnya nilai koefisien determinan yaitu dengan mengalikan koefisien determinasi dengan 100% jika hasil yang didapatkan sebesar 0,67 maka koefisien dinyatakan baik, jika 0,33 mengidentifikasi koefisien moderat, kemudian nilai 0,19 mengidentifikasi bahwa koefisien sangat lemah. Berikut dibawah ini nilai hasil R square yang menunjukkan koefisien determinasi.

Tabel 4.13 R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Kepuasan Kerja Karyawan	0,652	0,641
Stres Kerja	0,399	0,386

Sumber: Data diolah peneliti dengan SmartPLS 4 (2025)

Dalam penelitian ini, hasil analisis nilai R-Square yang ditampilkan pada Tabel 4.13 menunjukkan bahwa model struktural dalam penelitian ini memiliki tingkat kemampuan prediksi yang cukup baik terhadap variabel endogen. Nilai R-

Square sebesar 0,652 pada variabel Kepuasan Kerja Karyawan menunjukkan bahwa sebesar 65,2% varians pada variabel tersebut dapat dijelaskan oleh variabel-variabel eksogen dalam penelitian ini. Sisanya sebesar 34,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Sementara itu, variabel Stres Kerja memiliki nilai R-Square sebesar 0,399, yang berarti bahwa sebesar 39,9% varians pada variabel Stres Kerja dapat dijelaskan oleh variabel eksogen yang digunakan dalam penelitian, sedangkan sisanya sebesar 60,1% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian.

Berdasarkan nilai R-Square yang diperoleh, kedua variabel endogen berada pada kategori sedang hingga baik. Mengacu pada pendapat Imam Ghozali (2014), nilai R-Square sebesar 0,67 menunjukkan kategori kuat, 0,33 menunjukkan kategori moderat, dan 0,19 menunjukkan kategori lemah. Dengan demikian, nilai R-Square yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik dan layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis pengujian hipotesis. Hal ini mengindikasikan bahwa konstruk-konstruk eksogen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan sebagian besar perubahan yang terjadi pada variabel Kepuasan Kerja Karyawan dan Stres Kerja dalam konteks penelitian ini.

## 2) F Square

Penelitian ini menggunakan uji F-square untuk menilai pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen yang tergolong rendah, sedang, atau tinggi batasan-batasan nilai f-square menurut Chin (1998) dalam Ghazali (2015 : 80) 0,02 dikategorikan lemah, nilai f-square 0,15 dikategorikan moderat atau sedang, dan nilai f-square 0,35 dikategorikan kuat . Berikut tabel hasil penilaian F-square:

Tabel 4.14 F-Square

	<b>Budaya Organisasi yang Mendukung</b>	<b>Kepuasan Kerja Karyawan</b>	<b>Stres Kerja</b>	<b><i>Work-Life Balance</i></b>
<b>Budaya Organisasi yang Mendukung</b>		0,211	0,217	
<b>Kepuasan Kerja Karyawan</b>				
<b>Stres Kerja</b>		0,219		
<b><i>Work-Life Balance</i></b>		0,110	0,091	

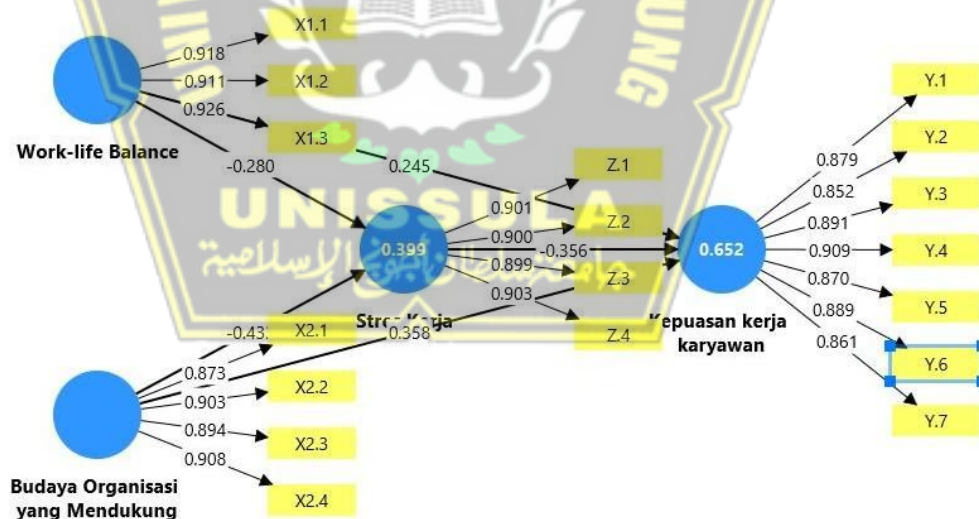
Sumber: Data diolah peneliti dengan SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas, dapat diketahui bahwa nilai f-square masing-masing hubungan antar konstruk menunjukkan tingkat pengaruh yang bervariasi. Terdapat dua hubungan dengan pengaruh moderat, yaitu antara Budaya Organisasi yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan nilai f-square sebesar 0,211, dan Budaya Organisasi yang Mendukung terhadap Stres Kerja dengan nilai f-square sebesar 0,217. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung memiliki pengaruh moderat terhadap peningkatan kepuasan kerja serta penurunan stres kerja karyawan. Dengan kata lain, semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dan semakin rendah tingkat stres yang dialami karyawan.

Selanjutnya, terdapat satu hubungan dengan pengaruh moderat lainnya, yaitu Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan nilai f-square sebesar 0,219. Hal ini mengindikasikan bahwa stres kerja memberikan kontribusi yang cukup berarti terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat stres yang dialami, maka kecenderungan penurunan kepuasan kerja akan semakin besar.

Sementara itu, terdapat dua hubungan yang termasuk dalam kategori pengaruh lemah, yaitu *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan nilai f-square sebesar 0,110, dan *Work-Life Balance* terhadap Stres Kerja dengan nilai f-square sebesar 0,091. Artinya, keseimbangan kehidupan kerja belum menjadi faktor dominan dalam memengaruhi kepuasan maupun stres kerja karyawan. Meskipun penting bagi kesejahteraan individu, pengaruh langsung *Work-Life Balance* terhadap kedua variabel tersebut masih tergolong rendah dalam konteks penelitian ini.

### 3) Uji Hipotesis



Gambar 4. 1 Inner Model Bootstrapping

Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis. Dasar pengujian hipotesis dilakukan dalam penelitian ini adalah nilai pada output result for inner model

bootstrapping. Hasil output estimasi untuk pengujian model struktural dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.15 Path Coefficient**

<b>Konstruk</b>	<b>Original Sample (O)</b>	<b>T Statistic (O/STDEV)</b>	<b>P Values</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Work-Life Balance</i> -> Kepuasan Kerja Karyawan	0,245	2,823	0,005	Diterima
Budaya Organisasi yang Mendukung -> Kepuasan Kerja Karyawan	0,358	3,563	0,000	Diterima
<i>Work-Life Balance</i> -> Stres Kerja	-0,280	2,758	0,006	Diterima
Budaya Organisasi yang Mendukung -> Stres Kerja	-0,433	3,881	0,000	Diterima
Stres Kerja -> Kepuasan Kerja Karyawan	-0,356	3,266	0,001	Diterima

Sumber: Data diolah peneliti dengan SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan tabel hasil uji path coefficients pada tabel 4.15 melalui metode

bootstrapping dapat diketahui hasil pengujian sebagai berikut :

1) Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis kedua yakni Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.245 nilai p-values sebesar  $0,005 < 0,05$  dan t-statistik sebesar  $2.823 > 1,960$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “*work-bife balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan” diterima.

2) Pengaruh Budaya Organisasi yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Hasil pengujian hipotesis keempat yakni pengaruh budaya organisasi yang mendukung terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.358 nilai p-values sebesar  $0,000 < 0,05$  dan t-statistik sebesar  $3.563 > 1,960$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa Budaya organisasi yang mendukung berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “budaya organisasi yang mendukung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan” diterima.

3) Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Stres Kerja

Hasil pengujian hipotesis pertama yakni pengaruh *work-life balance* terhadap stres kerja menunjukkan nilai koefisien sebesar -0.280 nilai p-values sebesar  $0,006 < 0,05$  dan t-statistik sebesar  $2.758 > 1,960$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap stres kerja. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “*work-life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja” diterima.

4) Pengaruh Budaya Organisasi yang Mendukung Terhadap Stres Kerja

Hasil pengujian hipotesis ketiga yakni pengaruh budaya organisasi yang mendukung terhadap stres kerja menunjukkan nilai koefisien sebesar -0.433 nilai p-values sebesar  $0,000 < 0,05$  dan t-statistik sebesar  $3.881 > 1,960$ .

Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung berpengaruh terhadap stres kerja. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “budaya organisasi yang mendukung berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja” diterima.

#### 5) Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Hasil pengujian hipotesis kelima yakni pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan nilai koefisien sebesar -0.356 nilai p-values sebesar  $0,001 < 0,05$  dan t-statistik sebesar  $3.266 > 1,960$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan” diterima.

## 4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

### 4.4.1 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil ini dapat dikatakan bahwa adanya *work-life balance* atau keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan ritel. Dengan adanya *work-life balance* dalam perusahaan, karyawan dapat menjalankan pekerjaan secara optimal tanpa merasa terbebani oleh konflik antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Hal ini menciptakan kondisi psikologis yang lebih stabil, meningkatkan motivasi kerja, serta mengurangi stres kerja, sehingga berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kualitas pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, perusahaan ritel perlu memperhatikan kebijakan dan budaya kerja yang mendukung keseimbangan ini agar kepuasan kerja karyawan tetap terjaga.

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) bahwa *variabel work-life balance* dan dan kepuasan kerja karyawan di perusahaan ritel memiliki pengaruh positif dan signifikan yang artinya H1 diterima. Sehingga berdasarkan hasil pengujian ini memiliki hasil yang konsisten dan mendukung penelitian dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kedua, (Nor Amira Ismail et al., 2022; Rizky Amelia et al., 2023; Susanto et al., 2022) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa *work-life*

*balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yaitu semakin tinggi *work-life balance* maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Artinya jika karyawan mempunyai keseimbangan hidup yang tinggi maka karyawan juga akan merasakan kepuasan kerja yang baik. Ketika seseorang berusaha untuk membagi waktu dan energinya secara seimbang antara tugas dan aktivitas yang mereka miliki. Dengan demikian mereka dapat memberikan seluruh perhatian dan upaya mereka pada setiap tugas tanpa merasa terbebani atau kewalahan. Hal tersebut juga diketahui berdasarkan jawaban responden dan hasil penyebaran kuesioner pada sumber daya manusia di perusahaan ritel, maka diperoleh nilai rata-rata jawaban keseluruhan pada variabel *work-life balance* berada kategori tinggi. Yang artinya jawaban karyawan di perusahaan ritel, kedua variabel yaitu *work-life balance* dan kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif.

#### **4.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh budaya organisasi yang mendukung terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan arah positif dan signifikan. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa melalui budaya organisasi yang mendukung memberikan rasa nyaman, aman, dan motivasi kerja yang tinggi pada karyawan di perusahaan ritel. Budaya organisasi yang mendukung, yang tercermin melalui nilai, norma, dan keyakinan bersama antara karyawan dan manajemen, mampu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan kondusif.

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) bahwa variabel budaya organisasi yang mendukung dan kepuasan kerja karyawan di perusahaan ritel memiliki pengaruh positif dan signifikan yang artinya H2 diterima. Sehingga berdasarkan nilai pengujian ini memiliki hasil yang konsisten dan mendukung peneliti terdahulu yang dilakukan Ahmadi et al., (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan. Budaya organisasi yang mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja. Kemudian diperkuat oleh Vebrianis et al., (2021) dan Nofitasari, (2021) menyatakan hal serupa bahwa budaya organisasi yang mendukung berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja

karyawan. Adanya budaya organisasi yang mendukung maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Ketika budaya organisasi yang mendukung mampu memenuhi kebutuhan psikologis karyawan, maka kepuasan kerja mereka pun akan meningkat. Hal tersebut juga diketahui berdasarkan deskripsi jawaban responden dari hasil penyebaran kuesioner pada karyawan perusahaan ritel, maka diperoleh nilai rata-rata jawaban dari keseluruhan responden variabel budaya organisasi yang mendukung dan kepuasan kerja karyawan berada di kategori tinggi. Yang artinya deskripsi jawaban karyawan di perusahaan ritel, kedua variabel yaitu budaya organisasi yang mendukung dan kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif.

#### **4.4.3 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Stres Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian ini membuktikan bahwa *work-life balance* terhadap stres kerja menunjukkan arah negatif dan signifikan. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa melalui kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka menjadi lebih nyaman dan terhindar dari stres kerja. Ketika karyawan merasa bahwa kebutuhan pribadinya terpenuhi tanpa harus mengorbankan tanggung jawab, maka karyawan tidak akan merasa tertekan. Lingkungan kerja yang mendukung *work-life balance* membantu menciptakan kondisi psikologis yang sehat, meminimalisir burnout dan meningkatkan kepuasan kerja, sehingga dapat menurunkan stres kerja. Dalam perusahaan ritel, keseimbangan ini penting untuk menjaga semangat dan loyalitas karyawan.

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) bahwa variabel *work-life balance* dan stres kerja pada karyawan di perusahaan ritel memiliki pengaruh negatif dan signifikan yang artinya H3 diterima. Sehingga berdasarkan hasil pengujian ini memiliki hasil yang konsisten dan mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Putri & Kustini, (2023) dengan sampling pada PT. PLN menunjukkan hasil bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif signifikan terhadap stres kerja. Adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi

memungkinkan karyawan merasa lebih dihargai dan dipedulikan, sehingga mereka lebih puas secara emosional dengan pekerjaan mereka alhasil stres kerja dapat berkurang.

Ketika organisasi mampu menciptakan kebijakan dan budaya kerja yang mendukung keseimbangan hidup karyawan, maka hal tersebut tidak hanya mengurangi stress kerja, tetapi juga meningkatkan loyalitas jangka panjang karyawan terhadap perusahaan. Hal tersebut diketahui berdasarkan deskripsi jawaban responden dari hasil penyebaran kuesioner pada karyawan di perusahaan ritel, maka diperoleh nilai rata-rata keseluruhan pada variabel *work-life balance* tinggi sedangkan stress kerja pada kategori rendah. Yang artinya deskripsi jawaban karyawan di perusahaan ritel, Yang artinya hasil deskriptif ini memperkuat temuan penelitian bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh negatif terhadap stress kerja.

#### **4.4.4 Pengaruh Budaya Organisasi yang Mendukung terhadap Stres Kerja**

Berdasarkan hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi yang mendukung menunjukkan arah negatif dan signifikan terhadap stress kerja. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa dengan terciptanya budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, kepercayaan, pengembangan karyawan, karyawan merasa lebih fokus pada pekerjaan dan kesejahteraan emosionalnya. Hal ini meminimalisir stress kerja karena karyawan merasa lingkungan kerja mereka membantu dalam mencapai tujuan pribadi maupun profesional.

Hasil pengujian hipotesis keempat (H4) bahwa variabel budaya organisasi yang mendukung memiliki arah negatif dan signifikan terhadap stress kerja yang artinya H4 diterima. Sehingga berdasarkan hasil pengujian ini memiliki hasil konsisten dan mendukung peneliti sebelumnya yang dilakukan oleh Nair et al., (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi positif mampu mengurangi tingkat ketegangan karyawan, yang menandakan bahwa budaya organisasi yang berkontribusi terhadap penurunan stress pada karyawan.

Adanya budaya organisasi yang mendukung maka dapat mempengaruhi sikap dan perilaku internal karyawan. Hal tersebut juga diketahui berdasarkan deskripsi jawaban responden dari hasil penyebaran kuesioner pada karyawan di

perusahaan ritel maka diperoleh budaya organisasi yang mendukung dikategorikan tinggi dan stres kerja dikategorikan rendah. Yang artinya deskripsi jawaban karyawan di perusahaan ritel, kedua variabel budaya organisasi yang mendukung terhadap stres kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan.

#### **4.4.5 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Berdasarkan hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan arah negatif dan signifikan. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa stres kerja membuat karyawan merasa lelah secara emosional, kehilangan motivasi kerja, menurunkan kinerja, sehingga loyalitas karyawan juga menurun. Mereka cenderung merasa loyalitas sebagai beban atau kewajiban, bukan lagi sebagai komitmen sukarela. Hal tersebut mencerminkan bahwa semakin tinggi stres kerja, maka akan berpengaruh negatif pada kepuasan kerja karyawan pada perusahaan ritel.

Hasil pengujian hipotesis kelima (H5) bahwa variabel stres kerja dan kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh negatif dan signifikan yang artinya H5 diterima. Sehingga berdasarkan hasil pengujian ini memiliki hasil dan konsisten dan mendukung penelitian dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Amelia et al., 2023) menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kemudian diperkuat oleh penelitian Vanessa & Nawawi, (2022) dan Putra et al., (2022) dengan pernyataan yang serupa bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Adanya tekanan psikologis maupun fisik akibat beban kerja yang melebihi kapasitas karyawan dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan, sehingga memiliki pengaruh negatif terhadap meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Ketika stres kerja terbentuk kuat dari budaya kerja organisasi yang tidak mendukung karyawannya, rendahnya komitmen karyawan menjadi alasan tingginya turnover pada perusahaan. Lingkungan yang nyaman, organisasi yang peka terhadap kesehatan emosional karyawannya menjadikan karyawan terdorong untuk memberikan loyalitas secara sukarela pada perusahaan yang artinya kepuasan kerja karyawan pada perusahaan telah terpenuhi. Hasil tersebut juga diketahui

berdasarkan deskripsi jawaban responden dari hasil penyebaran kuesioner pada karyawan di perusahaan ritel, maka diperoleh nilai pada variabel stres kerja dikategorikan tinggi sedangkan kepuasan kerja karyawan dikategorikan rendah. Yang artinya deskripsi jawaban karyawan di perusahaan ritel, variabel stres kerja memiliki pengaruh negatif terhadap variabel kepuasan kerja karyawan



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Pada penelitian ini mengenai pengaruh work-life balance, supportive organizational culture dan stres kerja terhadap sumber daya manusia dilakukan dengan cara menyebar kuesioner pada sumber daya manusia di perusahaan ritel yang berusia 18 tahun sampai 28 tahun. Berdasarkan penyebaran kuesioner tersebut, maka diperoleh responden sebanyak 96 responden.

Berdasarkan hasil penelitian yang terkumpul kemudian dianalisis dan dibahas pada bab IV, maka dapat disimpulkan bahwa keseluruhan pertanyaan penelitian yang terdapat pada penelitian ini yaitu bagaimana pengaruh work-life balance, budaya organisasi yang mendukung, stres kerja, kepuasan kerja karyawan yang dimana memiliki hasil sebagai berikut:

1. *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan ritel Kota Semarang. Dukungan berupa jam kerja fleksibel, beban kerja yang seimbang dan dukungan atasan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan serta produktivitas dalam bekerja.
2. Budaya organisasi yang mendukung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan ritel di Kota Semarang. Budaya organisasi yang mendukung memberikan rasa nyaman, aman dan dapat memotivasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja karyawan.
3. *Work-life balance* mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja pada karyawan perusahaan ritel di Kota Semarang. Perusahaan ritel ini dikenal dengan beban kerja yang tinggi, jam kerja shift yang panjang, tuntutan pelanggan yang tinggi, target penjualan yang ketat, serta ritme kerja yang dinamis. Ketika organisasi mampu memberikan fleksibilitas waktu, dukungan sosial, serta memahami kebutuhan pribadi karyawan, maka karyawan merasa lebih dihargai dan diperhatikan maka stres kerja bisa diminimalisir. *work-life*

*balance* yang tinggi ini pada akhirnya berkontribusi terhadap penurunan stres kerja pada karyawan.

4. Budaya organisasi yang mendukung mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja di perusahaan ritel di Kota Semarang. Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang mendukung memegang peranan penting dalam menurunkan stres kerja karyawan di perusahaan ritel Kota Semarang. Ketika karyawan merasa organisasi berperan dalam penerapan sistem kerja yang adil, aman, dan nyaman, mereka cenderung lebih merasa sejahtera. Budaya organisasi yang mendukung memberikan rasa aman secara fisik maupun psikologis karyawan yang pada akhirnya stres kerja akan menurun bahkan hilang.
5. Stres kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan ritel Kota Semarang. Semakin tinggi tuntutan dan beban kerja berakibat pada penurunan kinerja yang tidak optimal, dan meningkatnya kelelahan emosional. Hal ini tentunya dapat meningkatkan turnover yang artinya karyawan tidak merasa puas dengan pekerjaan yang digelutinya.
6. Stres kerja mampu menjadi variabel mediasi karena *work-life balance* dan budaya organisasi yang mendukung dapat menurunkan tingkat stres kerja karyawan. Fleksibilitas waktu, dukungan atasan, serta lingkungan kerja yang kolaboratif membuat karyawan merasa aman, nyaman, dan dihargai. Kondisi tersebut membantu karyawan mengelola tekanan pekerjaan sehingga stres kerja dapat diminimalisir. Menurunnya stres kerja inilah yang kemudian mendorong peningkatan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, stres kerja menjelaskan bagaimana *work-life balance* dan budaya organisasi yang mendukung secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

## 5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, implikasi manajerial yang dapat diterapkan oleh perusahaan ritel dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja oleh perusahaan ritel dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut ini:

1. Perusahaan ritel perlu meningkatkan penerapan work-life balance dengan mengatur jam kerja dan sistem shift secara adil serta memberikan waktu istirahat yang memadai. Penerapan work-life balance yang baik dapat membantu karyawan menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga dapat meningkatkan kenyamanan dan kepuasan kerja.
2. Perusahaan ritel perlu memperkuat budaya organisasi yang mendukung melalui komunikasi yang terbuka, hubungan kerja yang harmonis, serta dukungan atasan terhadap karyawan. Budaya organisasi yang positif ini nantinya akan menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman bagi karyawan. Dengan demikian, karyawan akan merasa dihargai dan memiliki motivasi kerja yang lebih baik.
3. Perusahaan ritel perlu menurunkan tingkat stres kerja dengan mengelola beban kerja secara proporsional serta memberikan kejelasan tugas dan tanggung jawab. Paya tersebut dapat mengurangi tekanan kerja yang berlebihan pada karyawan. Penurunan tingkat stres kerja akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan.

### 5.3 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan ritel, disarankan untuk mulai meninjau kembali kondisi kerja karyawan, khususnya terkait pembagian jam kerja, beban kerja, dan suasana kerja sehari-hari. Peninjauan ini dapat dilakukan secara sederhana, misalnya melalui obrolan rutin dengan karyawan atau masukan langsung dari kepala cabang. Dengan begitu, perusahaan dapat mengetahui hal-hal yang masih dirasakan kurang oleh karyawan dan melakukan perbaikan secara bertahap.
2. Perusahaan ritel juga sebaiknya lebih memperhatikan peran atasan dalam mengelola tim kerja. Atasan diharapkan tidak hanya fokus pada target, tetapi juga peka terhadap kondisi karyawan di lapangan, terutama ketika

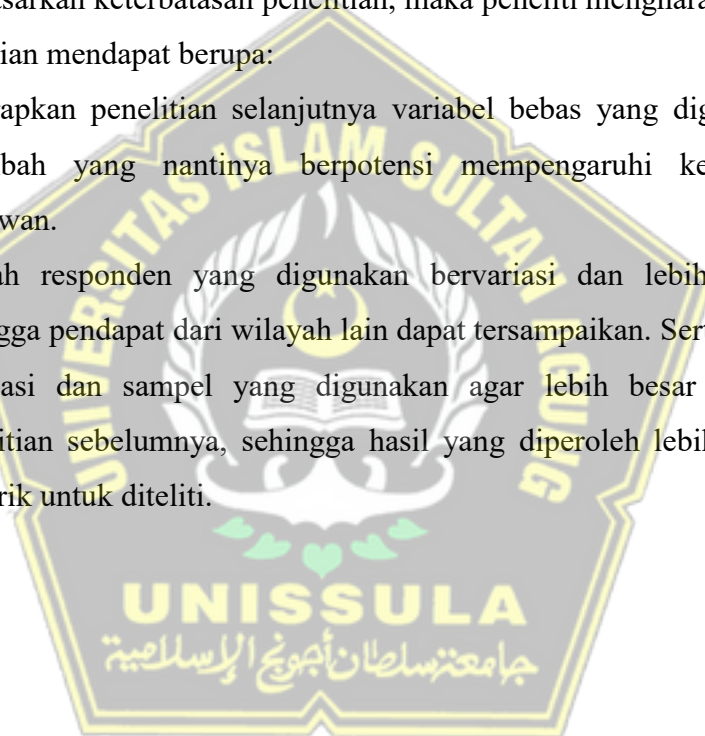
beban dan tanggung jawab kerja meningkat. Sikap atasan yang terbuka dan mau mendengarkan keluhan karyawan dapat membantu mengurangi tekanan kerja dan menjaga kenyamanan kerja.

3. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain serta memperluas objek penelitian agar hasil yang diperoleh lebih beragam dan mendalam.

#### 5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian, maka peneliti mengharapkan agenda untuk penelitian mendatang berupa:

1. Diharapkan penelitian selanjutnya variabel bebas yang digunakan dapat ditambah yang nantinya berpotensi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.
2. Jumlah responden yang digunakan bervariasi dan lebih banyak lagi sehingga pendapat dari wilayah lain dapat tersampaikan. Serta memperluas populasi dan sampel yang digunakan agar lebih besar dibandingkan penelitian sebelumnya, sehingga hasil yang diperoleh lebih spesifik dan menarik untuk diteliti.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, E. A., Herwidyaningtyas, F. B., & Fatimah, S. (2020). The Influence of Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction on Management Lecturer Performance (Empirical Study at Higher Education in the Residency of Bojonegoro). *JOURNAL INDUSTRIAL ENGINEERING & MANAGEMENT RESEARCH (JIEMAR)*, 1(3), 2722–8878. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i2>
- Alkandi, I. G., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction. *Sustainability*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15043415>
- Anjum, M. N., Hussain, F., & Abbas, K. (2023). IMPACT OF WORK STRESS ON JOB SATISFACTION WITH MODERATING EFFECT OF SOCIAL SUPPORT. *Journal of Social Research Development*, 4(01), 192–200. <https://doi.org/10.53664/jsrd/04-01-2023-17-192-200>
- Asih, G. Y., & i. (2018). *Stress kerja* (Cetakan I). Semarang University Press.
- Asria, K. A., Juniwati, Ramadhan, R., Rosnani, T., & Mayasari, E. (2025). Retention of Gen Z employees: The impact of rewards, career development, and job. *ECo-Buss: Economics and Business*, 7(3), 1623–1637. <https://doi.org/10.32877/eb.v7i3.1796>
- Aziz, H. M., Othman, B. J., Gardi, B., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Sorguli, S., Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54–66. <https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.6>
- Berita Resmi Statistik. (2022). *Berita Resmi Statistik*.
- Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A., & Rasmussen, L. (2020). Work–Life Balance: Definitions, Causes, and Consequences. In *Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health* (pp. 1–15). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-05031-3\\_20-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-05031-3_20-1)
- Chrousos, G. P. (2009). Stress and disorders of the stress system. *Nature Reviews Endocrinology*, 5(7), 374–381. <https://doi.org/10.1038/nrendo.2009.106>
- Deloitte. (2024). *2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world*.
- Evi C. Waworuntu, Sandra J. R. Kainde, & Deske W. Mandagi. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, 10(2), 384–398. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>
- Firtria, R., & Sulastri. (2019). The Effect of Organizational Culture, Job Stress and Job Characteristics on Employee Performance in Padang Tourism and Culture Office. *Third International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2019)*, 97, 294–302.

- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Hajjali, I., Fara Kessi, A. M., Budiandriani, B., Prihatin, E., Sufri, M. M., & Sudirman, A. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Health and safety statistic. (2023). *Health and safety statistic*. [www.hse.gov.uk/statistics/](http://www.hse.gov.uk/statistics/)
- Indrayani, I., Nurhatsiyah, N., Damsar, D., & Wibisono, C. (2024). How does millennial employee job satisfaction affect performance? *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 14(1), 22–40. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-01-2023-0004>
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. In *Journal of Management and Organization* (Vol. 14, Number 3, pp. 323–327). eContent Management Pty Ltd. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323>
- Kurniawan, I. S., & Rizki, F. Al. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Mitra Ogan. *Junal Sosial Dan Sains*, 2(1). <http://sosains.greenvest.co.id>
- Marecki, Ł. (2023). *Impact of work-life balance on employee productivity and well-being*.
- Maria Angelica Urba, & Christiana Hari Soetjningsih. (2022). Hubungan Antara Work Life Balance dan Stres Kerja Pada Karyawan Perusahaan. *Bulletin of Counseling and Psychotherapy*, 4(3). <https://doi.org/10.51214/bocp.v4i3.383>
- Michie, S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational and Environmental Medicine*, 59, 67–72. [www.occenvmed.com](http://www.occenvmed.com)
- Nair, S., Lekshmi, S., & Lekshmi Sreekumaran Nair John Aston Eugene Kozlovski, S. (2021). *The impact of organisational culture on occupational stress: Comparison of the SME IT sectors in India and the UK*.
- Nassani, A. A., Badshah, W., Grigorescu, A., Cozorici, A. N., Yousaf, Z., & Zhan, X. (2024). Participatory leadership and supportive organisational culture Panacea for job satisfaction regulatory role of work-life balance. *Heliyon*, 10(16). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36043>
- Nofitasari, T. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Etos Kerja terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada UPTD Unit Puskesmas Gombong I)* [Thesis]. Universitas Putra Bangsa.
- Nor Amira Ismail, Shahri Abu Seman, & Farha Abdol Ghapar. (2022). *THE EFFECT OF WORK-LIFE BALANCE, JOB STRESS, JOB MOTIVATION AND JOB SATISFACTION-A CONCEPTUAL FRAMEWORK*.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>

- Piscesta, F., L., Stefhani Febriana, & B, Y. A. P. (2022). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Stres Kerja pada Akuntan Pendidik di Kota Palembang. *Jurnal Informasi Akuntansi*, 2(2), 129–130.
- Putra, A. A. M. A., Landra, N., & Puspitawati, N. M. D. (2022). Pengaruh stres kerja, lingkungan kerja fisik, keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV. Bali Image Collection di Batubulan, Gianyar. *VALUES*, 3(2), 540–551.
- Rathi, S., & Kumar, P. (2022). Job stress: A systematic literature review. *Journal OfHealth Sciences*, 6(S6), 6204–6222. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6ns6.10971>
- Rizky Amelia, F., Daud, I., & Shalahuddin, A. (2023). Enrichment: Journal of Management Influence of work-life balance and job stress to employee performance mediated by job satisfaction on millenial employees. In *Enrichment: Journal of Management* (Vol. 13, Number 5).
- Sari, S. P., & Hasyim, W. (2022). *Pengaruh Work Life Balance, Gaya Kepemimpinan Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Manufaktur Cikarang*. <http://journals.upi-yai.ac.id/index.php/IKRAITH-EKONOMIKA>
- State of the Global Workplace*. (2024).
- Sugiyono. (2013). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF KUALITATIF DAN R&D*.
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Thalibana, W. B. W. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja (Literature Review Manajemen Sumberdaya Manusia). *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 1(4).
- Thuy, V. T. D., & Nghi, N. Q. (2022). The Impact of Work Stress on Job Satisfaction of Employees at Can Tho Radio and Television Station. *International Journal of Research and Review*, 9(1), 209–215. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20220127>
- Tiara Amelia Anisa Putri, & Kustini. (2023). International Journal of Multidisciplinary Research and Literature THE INFLUENCE OF WORK LIFE BALANCE AND WORKLOAD ON EMPLOYEE WORK STRESS AT PT PLN (PERSERO) UP3 MADIUN. *International Journal of Multidisciplinary Research and Literature IJOMRAL*, 2(5), 481–600. <https://doi.org/10.53067/ijomral.v2i5>
- Tran, Q. H. N. (2021). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 136–154. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1919>
- Vanessa, & Nawawi, M. T. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 4(2), 497–506.

- Vebrianis, S., M, A., & Haryati, R. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Bumi Sarimas Indonesia Kabupaten Padang Pariaman. *Jurnal Matua*, 3(3), 539–548.
- Wen, Maani, & Dong. (2023). Educational Job Mismatch, Job Satisfaction, On-the-Job Training, and Employee Quit. A Dynamic Analytical Approach. *IZA - Institute of Labor Economics*.
- Wiliandari, Y. (2015). *KEPUASAN KERJA KARYAWAN*.
- Yesuf, S. M., Dersseh, B. T., Girma, D., & Dejene, T. M. (2022). Work-related stress and associated factors among health professionals in zone 1, Afar region, Ethiopia. *Heliyon*, 8(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12167>
- Zheng, G., Lyu, X., Pan, L., & Chen, A. (2022). The role conflict-burnout-depression link among chinese female health care and social service providers: the moderating effect of marriage and motherhood. *BMC Public Health*, 22(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12641-y>

