

MONOGRAF
MEDIA LINGKUNGAN
**SPIRIT KINERJA
KARYAWAN**

Perkembangan dunia bisnis di era globalisasi menjadikan peta persaingan bisnis semakin kompetitif. Setiap perusahaan tidak hanya dihadapkan dengan persaingan dalam negeri tetapi juga ancaman dari perusahaan luar negeri. Perusahaan pada umumnya memiliki tujuan untuk memperoleh keuntungan usaha serta berupaya mempertahankan dan mengembangkan kelangsungan hidup dari usaha itu sendiri. Maka dari itu salah satu faktor yang dibutuhkan sebuah perusahaan untuk mendukung merealisasikan tujuannya adalah faktor sumber daya manusia.

Perusahaan makanan ternak pada 2 tahun terakhir tepatnya pada tahun 2018 dan 2019 menunjukkan indikasi penurunan kinerja perusahaan, hal ini diperlihatkan dengan tren pencapaian target produksi yang mengalami penurunan. Dan diduga adanya work life balance dan pengawasan kerja yang kurang optimal, sehingga penelitian ini bertujuan supaya kinerjanya bisa meningkat perlu adanya pengaturan waktu kerja yang seimbang dan konsistensi dalam penerapan aturan kerja, supaya timbul rasa kedisiplinan yang bisa meningkatkan kinerja.



Penerbit
Nizamia Learning Center
Ruko Valencia AA 15 Gemurung, Gedangan - Sidoarjo
Telp. 031 - 8914874
Email : nizamiacenter@gmail.com



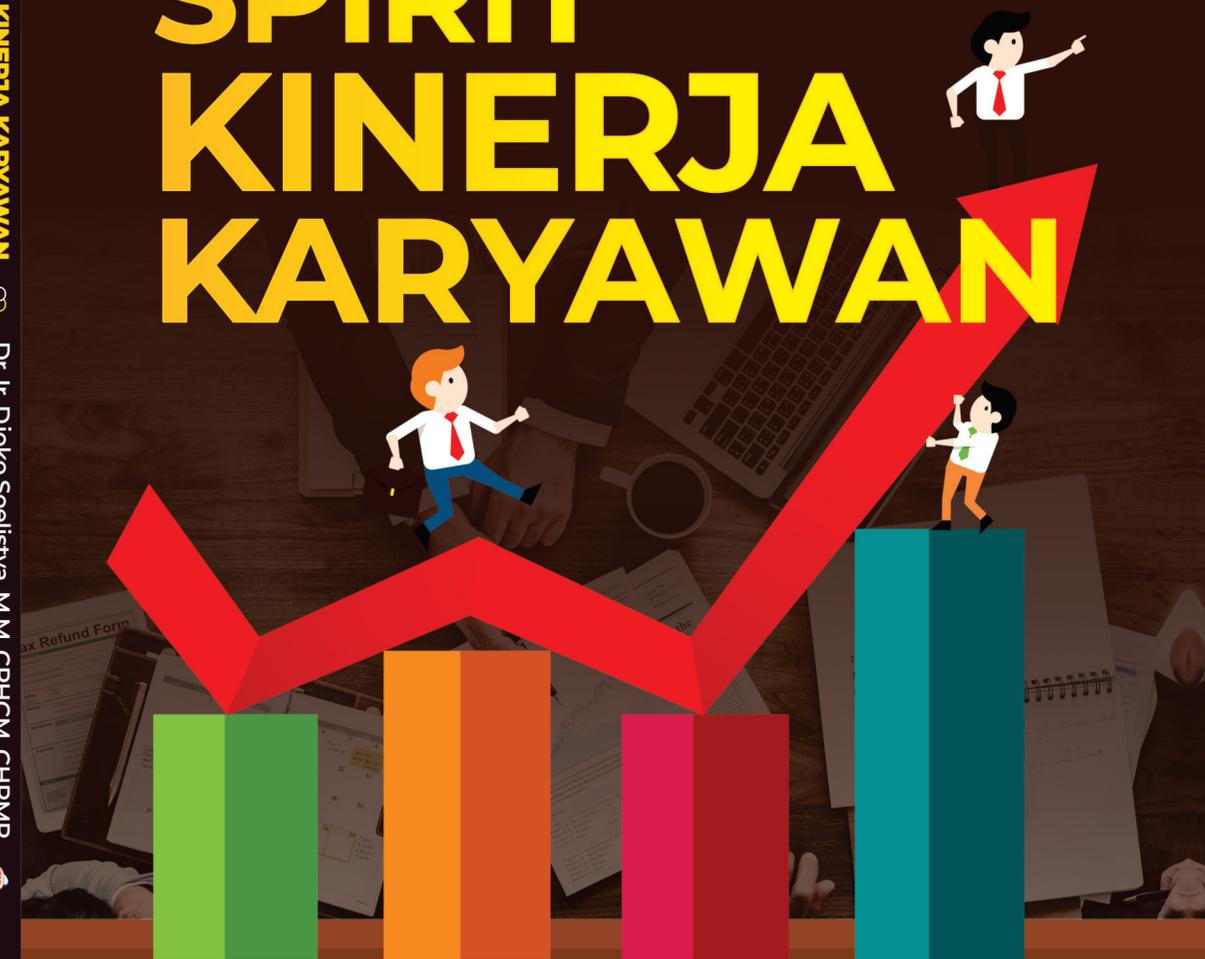
MONOGRAF MEDIA LINGKUNGAN SPIRIT KINERJA KARYAWAN

Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M, CPHCM, CHRMP

Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M, CPHCM, CHRMP

MONOGRAF
MEDIA LINGKUNGAN

**SPIRIT
KINERJA
KARYAWAN**



MEDIA LINGKUNGAN SPIRIT KINERJA KARYAWAN

Penulis:

Djoko Soelistya



**Nizamia Learning Center
2023**

Media Lingkungan Spirit Kinerja Karyawan
Djoko Soelistya

Anggota IKAPI
Register 166/JTI/2016
All right reserved

Penulis:
Djoko Soelistya

Tata Naskah:
M. Rifki Hadi Syahputra

Tata Sampul:
Nizamia

Diterbitkan pertama kali oleh
Nizamia Learning Center
Ruko Valencia AA-15 Sidoarjo
Telepon (031) 8913874
E-mail: nizamiacenter@gmail.com
Website: baca.nizamia.or.id

Cetakan pertama, April 2023
vii + 89 hlm; 15,5 x 23 cm
ISBN 978-623-265-888-2

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmatnya, serta ucapan shalawat dan salam kepada baginda Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas segala pertolongannya penulis dapat menyelesaikan buku ini.

Perkembangan dunia bisnis di era globalisasi menjadikan peta persaingan bisnis semakin kompetitif. Setiap perusahaan tidak hanya dihadapkan dengan persaingan dalam negeri tetapi juga ancaman dari perusahaan luar negeri. Perusahaan pada umumnya memiliki tujuan untuk memperoleh keuntungan usaha serta berupaya mempertahankan dan mengembangkan kelangsungan hidup dari usaha itu sendiri. Maka dari itu salah satu faktor yang dibutuhkan sebuah perusahaan untuk mendukung merealisasikan tujuannya adalah faktor sumber daya manusia.

Perusahaan makanan ternak pada 2 tahun terakhir tepatnya pada tahun 2018 dan 2019 menunjukkan indikasi penurunan kinerja perusahaan, hal ini diperlihatkan dengan tren pencapaian target produksi yang mengalami penurunan. Dan diduga adanya work life balance dan pengawasan kerja yang kurang optimal, sehingga buku ini bertujuan supaya kinerjanya bisa meningkat perlu adanya pengaturan waktu kerja yang seimbang dan konsistensi dalam penerapan aturan kerja, supaya timbul rasa kedisiplinan yang bisa meningkatkan kinerja.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih banyak kekurangan baik isi maupun susunan. Semoga penelitian dapat bermanfaat tidak hanya bagi penulis juga para pembaca.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv

BAB I. PERMASALAHAN PENURUNAN KINERJA

A. Latar Belakang	1
B. Permasalahan	4

BAB II. KAJIAN PUSTAKA DAN TEORI

A. Landasan Teori	7
1. Work Life Balance.....	7
2. Pengawasan Kerja	11
3. Lingkungan Kerja.....	16
4. Kinerja Karyawan	20
5. Penelitian Terdahulu.....	25
6. Hubungan Antar Variabel.....	29
7. Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian.....	33

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian.....	36
B. Populasi dan Sampel.....	36
C. Jenis dan Sumber Data	38
D. Teknik Pengumpulan Data	39
E. Variabel Penelitian	40
F. Definisi Operasional Variabel	41
G. Metode Analisis Data	42
H. Analisis Data.....	43

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN INTERPRETASI

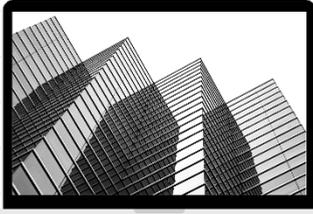
A. Pembahasan dan Olah Data	49
B. Analisis Deskriptif Variabel Eksogen Work Life Balance	54
C. Analisis Deskriptif Variabel Eksogen Pengawasan Kerja	57
D. Analisis Deskriptif Variabel Mediasi Lingkungan Kerja.....	60
E. Analisis Deskriptif Variabel Endogen Kinerja Karyawan	62
F. Analisis Data.....	66
G. Interpretasi Hasil	82

BAB V. PENUTUP

A. Kesimpulan.....90
B. Saran.....91

DAFTAR PUSTAKA.....93

PROFIL PENULIS 100



BAB I

PERMASALAHAN PENURUNAN KINERJA

A. Latar Belakang

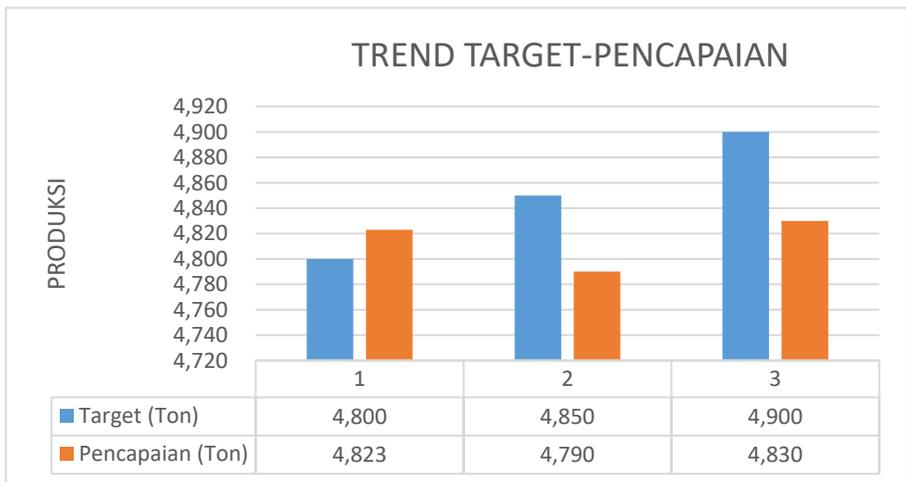
Perkembangan manajemen sumber daya manusia saat ini didorong oleh tuntutan untuk meningkatkan produktivitas dan memperhatikan kebijakan terhadap tenaga kerja. Pegawai atau karyawan memiliki peran strategis dalam suatu organisasi karena mereka dapat memahami input dari lingkungan, dan bagaimana mengolahnya menjadi output yang tepat. Efektivitas kerja pegawai ini penting untuk keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, para pemimpin organisasi perlu memperhatikan beberapa aspek, termasuk aspek lingkungan kerja, untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Untuk itu, manajemen sumber daya manusia memainkan peran vital dan fundamental dalam organisasi melalui kebijakan dan peraturan yang dapat membantu perusahaan beradaptasi dengan tantangan yang muncul. Dengan kata lain, manajemen sumber daya manusia harus meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan fungsinya (Wihartanti, 2017)

Efektivitas kerja pegawai dapat ditingkatkan dengan lingkungan kerja fisik yang baik di kantor dan kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang baik akan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan

mengoptimalkannya untuk mencapai tujuan organisasi. Jika faktor-faktor tersebut diabaikan, maka tujuan organisasi, termasuk efektivitas kerja karyawan, akan terhambat.

Saat ini, industri pakan ternak adalah industri yang bersaing secara ketat. Permintaan tinggi dari industri peternakan atas pakan adalah penyebabnya. Namun, persaingan semakin sengit antara perusahaan dalam industri ini karena upaya merebut pangsa pasar yang lebih besar. Industri pakan ternak yang berdiri sejak Tahun 2011 dengan produk utama yaitu tepung bulu ayam (chicken feather meal), dalam dua tahun terakhir, yaitu tahun 2018 dan 2019, terjadi penurunan kinerja perusahaan tersebut. Penurunan ini tercermin dari tren produksi yang menurun dan tidak mencapai target yang ditentukan.

Data produksi yang pada Tahun 2017- 2019:



Sumber: Dept. Produksi 2020

Berdasarkan grafik data produksi yang disajikan di atas, dapat disimpulkan bahwa terjadi penurunan tren pencapaian

target perusahaan selama dua tahun terakhir, yaitu pada tahun 2018 dan 2019, dibandingkan dengan tahun 2017 dan kondisi ini kemungkinan disebabkan oleh kinerja karyawan perusahaan yang belum optimal pada saat ini. Hal ini sejalan dengan pendapat yang telah disampaikan (Drajat, 2020) Kinerja dapat diartikan sebagai hasil pekerjaan dan sikap kerja seseorang dalam satu periode waktu, biasanya dalam satu tahun kalender. Untuk menilai kinerja, dilihat dari kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan dan tanggung jawabnya dalam bekerja. Terdapat standar yang harus dicapai oleh individu untuk memenuhi tugas tersebut, jika tidak tercapai atau menurun maka dapat dianggap sebagai kinerja yang buruk. Oleh karena itu, dalam kondisi seperti ini, perusahaan harus segera melakukan evaluasi kinerja dan menyelesaikan masalah yang terjadi.

Mangkunegara *et al.*, (2016) menyatakan perluasan evaluasi kinerja karyawan sangat penting karena melalui proses ini, prestasi dan kinerja masing-masing individu di dalam organisasi akan dinilai dan dinilai. Hal ini bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pengawasan dianggap sebagai salah satu cara untuk mencapai kinerja yang optimal dan efisien, sehingga dapat membantu dalam mencapai tujuan dan misi organisasi secara keseluruhan dan meningkatkan fungsi pengawasan adalah salah satu cara untuk memaksimalkan kinerja karyawan (Fitrianti, 2017), sedangkan (Rohmania, 2020) menyatakan bahwa Pengawasan adalah suatu metode terstruktur untuk membandingkan pekerjaan yang dilakukan dengan rencana yang

telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan dari pengawasan adalah untuk mengukur apakah kinerja sesuai dengan rencana, serta untuk mengambil tindakan koreksi yang diperlukan agar sumber daya manusia digunakan dengan seefektif mungkin dalam mencapai tujuan organisasi.

B. Permasalahan

Penurunan kinerja karyawan dapat disebabkan oleh pengawasan yang kurang memadai, sehingga pekerjaan dilaksanakan secara berbeda dari rencana yang telah disusun sebelumnya. Sistem pengawasan yang ada dianggap tidak efektif, karena tidak ada pemantauan secara rutin terhadap aktivitas karyawan. Hal ini seringkali mengakibatkan kegagalan produksi akibat kurangnya kontrol kualitas. Selain itu, kurangnya alat monitoring seperti CCTV meningkatkan kemungkinan terjadinya perilaku tidak sesuai dari karyawan yang tidak terdeteksi.

Dalam studi sebelumnya mengenai hubungan antara pengawasan dan kinerja karyawan, ditemukan hasil yang berbeda-beda. Habiwibowo *et al.*, (2018) dalam penelitiannya bahwa pengawasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan didukung juga oleh penelitiannya (Fitriana *et al.*, 2020); (Manalu *et al.*, 2021)

Perusahaan menerapkan sistem shift kerja dengan tiga waktu, yaitu shift I dari pukul 07.00-15.00, shift II dari pukul 15.00-23.00, dan shift III dari pukul 23.00-07.00. Karyawan bekerja selama 5 hari dan beristirahat selama 2 hari. Namun, sistem seperti ini membuat jadwal libur karyawan tidak tetap dan dapat mengganggu waktu untuk aktivitas pribadi, keluarga, atau

sosial. Konflik antara peran sebagai pekerja dan peran dalam kehidupan pribadi dapat terjadi, seperti jam kerja yang panjang yang dapat mengurangi waktu bersama keluarga. Oleh karena itu, karyawan perlu mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, yang dikenal sebagai *work-life balance* (Herlambang, 2019)

Drajat (2020) *Work life balance* diartikan sebagai kondisi keseimbangan antara kehidupan pribadi individu yang mempunyai dua peran penting, yaitu peran sebagai pekerja dan peran dalam kehidupan pribadi seperti keluarga, teman, dan budaya dan (Dina, 2018) menyampaikan bahwa individu yang dapat mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang baik dapat meningkatkan produktivitasnya dalam kedua aspek tersebut, sedangkan (Dewi, 2020) mengatakan kalau *work life balance* adalah ide yang mendorong karyawan untuk membagi waktu dan tenaga mereka antara tugas-tugas pekerjaan dan aspek penting lain dalam kehidupan mereka.

Hasil penelitian terdahulu mengenai keterkaitan antara *work life balance* dengan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang bervariasi. Penelitian yang dilakukan (Mendis et al., 2017) dapat disimpulkan bahwa adanya *work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan industri telekomunikasi di Sri Lanka, didukung juga dalam penelitiannya (Lukmiati, 2020); (Hikmah et al., 2021)

Permasalahan yang ada di industri pakan ternak ini akan melihat pengaruhnya (1) *Work Life Balance* berpengaruh langsung terhadap Kinerja karyawan; (2) *Work Life Balance*

berpengaruh langsung terhadap Lingkungan Kerja; (3) Pengawasan Kerja karyawan berpengaruh langsung terhadap Lingkungan Kerja; (4) Pengawasan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan; (5) Lingkungan Kerja berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan; (6) *Work Life Balance* berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui Lingkungan Kerja sebagai variabel mediasi dan (7) Pengawasan Kerja berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui Lingkungan Kerja sebagai variabel mediasi

Buku ini ditulis berdasarkan latar belakang yang ada, dan peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian mengenai bagaimana *Work Life Balance* dan Pengawasan Kerja mempengaruhi kinerja karyawan dengan lingkungan kerja sebagai variabel mediasi. . Buku ini menggabungkan teori dan praktik dengan menggunakan data lapangan yang diperoleh secara langsung. Buku ini dapat menjadi acuan bagi akademisi, praktisi, atau mahasiswa yang tertarik pada bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN TEORI

A. Landasan Teori

1. *Work Life Balance*

Pengertian *Work Life balance*

Istilah *work life balance* atau keseimbangan kehidupan kerja merujuk pada upaya untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. *Work life balance* dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi di mana individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan, perilaku, dan waktu kerja dengan tidak mengorbankan kualitas kehidupan pribadi (Herlambang, 2019); (Drajat, 2020), sedangkan menurut (Natakusumah *et al.*, 2022); (Rahmadani *et al.*, 2023) menurut perspektif karyawan atau pegawai, *Work Life Balance* merujuk pada pengelolaan tanggung jawab kerja, pribadi, dan keluarga dengan cara yang seimbang. Sementara itu, bagi perusahaan, hal ini dianggap sebagai sebuah tantangan untuk membentuk budaya yang mendukung agar karyawan dapat fokus dalam menjalankan tugas-tugasnya di lingkungan kerja.

Hikmah *et al.*, (2021) *Work Life Balance* melibatkan pembentukan dan menjaga lingkungan kerja yang sehat dan mendukung, sehingga karyawan dapat mencapai keseimbangan

antara tanggung jawab kerja dan pribadi, dan pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan produktivitas mereka.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa *Work Life Balance* merujuk pada kesetimbangan antara tanggung jawab dan peran seseorang dalam pekerjaannya dengan kehidupan pribadinya, di mana keduanya memiliki bobot yang setara.

Faktor Pembentuk Work life Balance

(Rich *et al.*, 2016) Untuk menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi *Work Life Balance*, dapat dikelompokkan menjadi empat kategori, yaitu:

1. Faktor Individu (*Individual factors*)

Faktor ini mencakup faktor-faktor yang berasal dari dalam individu, seperti kepribadian, kesejahteraan, dan kecerdasan emosional.

2. Faktor Organisasi (*Organizational factors*)

Faktor ini meliputi faktor-faktor di luar individu yang dapat mempengaruhi *Work Life Balance* seseorang, seperti dukungan dari organisasi, atasan, dan rekan kerja.

3. Faktor Sosial (*Social factors*)

Faktor ini terdiri dari faktor-faktor yang berasal dari lingkungan sosial di mana seseorang berinteraksi, baik secara langsung maupun tidak langsung, seperti keluarga, dukungan sosial, dan tuntutan pribadi.

4. Faktor-faktor lainnya

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi *Work Life Balance* meliputi usia, jenis kelamin, status perkawinan, status sebagai orang tua, pengalaman kerja, posisi jabatan, jenis pekerjaan, pendapatan, dan juga tipe keluarga.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *Work Life Balance* terdiri dari faktor individu, faktor organisasi, faktor sosial, dan faktor-faktor lainnya.

Dimensi Work life balance

Bulger *et al.*, (2012) mengatakan bahwa terdapat empat dimensi dalam *Work Life Balance*, yaitu:

1. *Work Interference with Personal Life (WIPL)*,
2. *Personal Life Interference with Work (PLIW)*,
3. *Personal Life Enhancement of Work (PLEW)*, dan
4. *Work Enhancement of Personal Life (WEPL)*.

Dimensi pertama dan kedua berkaitan dengan seberapa jauh pekerjaan dapat mempengaruhi kehidupan pribadi seseorang atau sebaliknya. Dimensi ketiga dan keempat berkaitan dengan seberapa jauh kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan kinerja kerja atau sebaliknya, seberapa jauh aktivitas kerja seseorang dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kehidupan pribadi maupun kehidupan pekerjaan keduanya memiliki keterkaitan terhadap *work life balance*.

Manfaat *Work life Balance*

Lazar *et al.*, (2010) menyampaikan manfaat dari *work life balance* memberikan manfaat bagi organisasi atau perusahaan, seperti mengurangi absensi dan keterlambatan karyawan, meningkatkan retensi dan loyalitas karyawan, meningkatkan citra organisasi, dan meningkatkan produktivitas. Sedangkan manfaat bagi individu atau karyawan meliputi peningkatan kepuasan kerja, kesehatan fisik dan mental yang lebih baik, mengurangi tingkat stres kerja, meningkatkan kontrol atas lingkungan kerja, dan rasa keamanan kerja yang lebih besar. Dengan demikian, *work life balance* memberikan manfaat tidak hanya bagi karyawan, tetapi juga bagi perusahaan atau organisasi.

Indikator *Work life Balance*

(Bradley & Mc Donald, 2005)

Ada 3 aspek pengukuran *work life balance*, yaitu:

1. Keseimbangan waktu (*Time balance*):

Merupakan aspek yang menciptakan keseimbangan antara waktu yang dihabiskan untuk bekerja atau berkarir dengan waktu yang diberikan untuk diri sendiri dan keluarga.

2. Keseimbangan keterlibatan (*Involvement balance*):

Merupakan partisipasi psikologis individu dalam menyeimbangkan peran kerja dan peran non-kerja yang dapat dilihat secara fisik dan emosional dalam melakukan aktivitas. Keterlibatan ini penting dalam mengambil keputusan individu untuk menyeimbangkan kehidupannya agar tidak terjadi konflik.

3. Keseimbangan kepuasan (*Satisfaction balance*):

Merupakan tingkat kepuasan individu dalam menyeimbangkan kehidupan pribadi, keluarga, dan karir.

2. Pengawasan Kerja

Pengertian Pengawasan

Pemantauan pekerjaan yang efektif akan membangun rasa tanggung jawab yang kuat pada karyawan, sehingga mereka mampu mengontrol perilaku dan hasil kerja mereka. Pemantauan pekerjaan yang baik dan terpadu akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih produktif dengan hati-hati dalam mengolah bahan baku yang dipercayakan pada mereka (Putra, 2017)

Rizal *et al.*, (2019) Pengawasan melibatkan proses observasi terhadap seluruh kegiatan organisasi dengan tujuan untuk mengumpulkan data guna mengetahui sejauh mana tujuan telah tercapai dan kesulitan apa yang muncul dalam pelaksanaannya. Melalui pengawasan, pimpinan dapat memantau aktivitas yang dilakukan di setiap aspek dan mengidentifikasi masalah yang muncul selama pelaksanaan tugas dalam lingkungan organisasi. Apabila terjadi pelanggaran, pimpinan dapat segera mengambil langkah perbaikan dan tindakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan beberapa teori di atas, kesimpulannya adalah pengawasan merupakan suatu proses evaluasi terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan tujuan memastikan bahwa setiap tahapannya dilakukan sesuai dengan prosedur yang telah

ditetapkan, sehingga dapat mencapai kinerja yang efektif dan efisien.

Tipe Pengawasan

Handoko (2011) Terdapat tiga jenis pengawasan yang dapat dilakukan, yaitu:

1. Pengawasan *feed forward*, yang bertujuan untuk mencegah dan memperbaiki kesalahan sebelum kegiatan dilaksanakan.
2. Pengawasan *concurrent*, di mana aturan-aturan telah ditetapkan sebelum kegiatan dilaksanakan, sehingga pelaksanaan dapat dilakukan dengan lebih tepat.
3. Pengawasan *feedback*, yang digunakan untuk mengevaluasi hasil dari kegiatan yang telah dilakukan.

Dari ragam bentuk pengawasan tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa setiap bentuk pengawasan merupakan cara yang dipakai untuk mengawasi suatu kegiatan.

Jenis Pengawasan

Tiga jenis pengawasan (Feriyanto et., 2015)

1. Pengawasan internal dan eksternal. Pengawasan internal melibatkan pengawasan oleh individu atau entitas yang berada di dalam organisasi, sementara pengawasan eksternal melibatkan pengawasan oleh unit pengawasan yang berada di luar organisasi yang diawasi.

2. Pengawasan preventif dan represif. Pengawasan preventif dilakukan sebelum kegiatan dimulai untuk mencegah tindakan yang melanggar aturan, sementara pengawasan represif dilakukan setelah kegiatan selesai dilaksanakan.
3. Pengawasan aktif dan pasif. Pengawasan aktif dilakukan secara langsung di tempat kegiatan dilakukan, sedangkan pengawasan pasif melibatkan pemeriksaan laporan keuangan dengan bukti penerimaan dan pengeluaran.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat berbagai jenis pengawasan yang digunakan dalam melaksanakan proses pengawasan.

Manfaat Pengawasan

Pengawasan adalah fungsi manajemen yang memberikan banyak manfaat. Beberapa manfaat pengawasan meliputi:

1. Memberikan waktu bagi supervisi untuk merenungkan pekerjaan dan isi pekerjaan mereka secara teratur.
2. Melatih dan mengembangkan pemahaman dan keterampilan kerja.
3. Memberikan sudut pandang dan informasi baru tentang pekerjaan seseorang.
4. Memberikan dukungan baik dari segi pribadi maupun pekerjaan.
5. Memastikan bahwa individu sebagai pribadi atau pekerja tidak ditinggalkan dengan kesulitan, masalah, atau proyeksi saja.

6. Memberikan ruang untuk mengeksplorasi dan mengungkapkan distres, simulasi pribadi, transferensi, atau kontra-transference yang mungkin terjadi dalam pekerjaan.
7. Membantu merencanakan dan memanfaatkan sumber daya pribadi dan profesional secara optimal.
8. Mendorong pendekatan proaktif bukan reaktif.
9. Memastikan kualitas pekerjaan yang dilakukan.

Pengawasan memiliki banyak manfaat, termasuk memastikan kualitas pekerjaan yang dilakukan. Oleh karena itu, penting bagi setiap perusahaan untuk mengoptimalkan fungsi pengawasan.

Karakteristik Pengawasan Efektif

Pengawasan yang efektif memerlukan sistem pengawasan dengan kriteria-kriteria tertentu. Dan terdapat lima kriteria utama, (Handoko, 2011) yaitu (1) Mengawasi kegiatan secara benar; (2) Dilakukan tepat waktu; (3) Biaya yang efektif; (4) Akurat dan tepat; (5) Dapat diterima oleh semua pihak.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengawasan yang efektif memerlukan kriteria-kriteria seperti pengawasan yang benar, tepat waktu, biaya terjangkau, akurat, dan objektif.

Indikator Pengawasan Kerja

Dalam proses pengawasan, terdapat lima tahapan yang harus dilakukan untuk mencapai efektivitas pengawasan. Kelima tahapan tersebut adalah (Handoko, 2011)

1. Penetapan standar pelaksanaan

Tahap pertama adalah menetapkan standar pelaksanaan sebagai dasar untuk menilai hasil yang dicapai. Standar ini mencakup tujuan, sasaran, kuota, dan target pelaksanaan, seperti target penjualan, market share, margin keuntungan, keselamatan kerja, dan sasaran produksi.

2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan

Tahap kedua adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan yang tepat, seperti intensitas waktu pengukuran, model laporan, dan pihak yang terlibat. Pengukuran ini harus mudah dipahami dan efisien dalam biaya.

3. Pelaksanaan pengukuran kegiatan

Tahap ketiga adalah melakukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara berulang-ulang dan terus-menerus secara konsisten. Beberapa metode pengukuran yang dapat digunakan antara lain observasi, bentuk laporan, metode otomatis, dan pengujian dengan mengambil sampel.

4. Perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisis penyimpangan

Tahap keempat adalah membandingkan pelaksanaan dengan standar yang sudah ditetapkan dan menganalisis penyimpangan

yang terjadi. Tahap ini kritis karena memerlukan interpretasi yang cermat dalam menghadapi penyimpangan.

5. Pengambilan tindakan koreksi jika diperlukan

Tahap kelima adalah mengambil tindakan koreksi jika terdapat penyimpangan dari standar yang ditetapkan. Beberapa tindakan koreksi yang dapat dilakukan antara lain mengubah standar, pengukuran pelaksanaan, dan cara menganalisis serta menginterpretasikan penyimpangan.

Dari kelima tahapan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengawasan dapat berjalan lebih efektif jika setiap tahapan dalam proses pengawasan dilakukan sesuai dengan prosedur pengawasan yang sudah ditetapkan.

3. Lingkungan Kerja

Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja memainkan peran penting dalam kinerja pegawai karena dapat mempengaruhi secara tidak langsung. Dengan lingkungan kerja yang kondusif, pegawai dapat merasa aman dan bekerja secara optimal. Selain itu, lingkungan kerja juga memiliki dampak langsung terhadap kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab mereka terhadap organisasi. Ketika pegawai merasa nyaman dengan lingkungan kerja mereka, mereka cenderung lebih betah dan produktif dalam melaksanakan tugas-tugas mereka (Nabawi, 2019)

Lestary et al., (2018) Lingkungan kerja memiliki peran penting dalam menentukan kinerja karyawan, yang merupakan

faktor kunci dalam kesuksesan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan adanya lingkungan kerja yang cocok untuk karyawan agar dapat meningkatkan kinerja mereka dan menjaga kelangsungan kerja perusahaan.

Jenis Lingkungan Kerja

Dalam dunia kerja, terdapat dua jenis lingkungan kerja yang perlu diperhatikan, yaitu lingkungan kerja sosial dan fisik. Lingkungan kerja sosial melibatkan interaksi dan hubungan antar karyawan di dalam perusahaan. Kita tidak bekerja sendiri dan seringkali membutuhkan bantuan dan kerjasama dari rekan kerja, bawahan, dan atasan. Oleh karena itu, penting untuk membangun hubungan kerja yang baik dan saling mendukung satu sama lain (Fitrianti, 2017)

(Nabawi, 2019); (Putri, 2016) menyampaikan kalau lingkungan kerja fisik merujuk pada tempat di mana karyawan menjalankan tugas-tugas mereka. Kondisi lingkungan kerja fisik memainkan peran penting dalam menentukan semangat dan emosi karyawan dan beberapa faktor fisik yang mempengaruhi lingkungan kerja mencakup ukuran ruangan kerja, pencahayaan, kebisingan, suhu di dalam ruangan, warna dinding, tingkat kebersihan, dan penggunaan musik di tempat kerja.

Lingkungan kerja memiliki manfaat dalam meningkatkan gairah kerja sehingga produktivitas meningkat. Di sisi lain, bekerja dengan orang yang termotivasi memiliki manfaat dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai standar dan dalam waktu yang ditetapkan (Panjaitan, 2018)

Lingkungan kerja dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perilaku seseorang. Sebagai contoh, lingkungan kerja yang nyaman dapat memberikan dampak yang positif pada individu. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak menyenangkan dapat memberikan dampak yang buruk pada individu. (Rahmisyari, 2017)

Hakim (2016) Faktor-faktor seperti struktur tugas, desain pekerjaan, kepemimpinan, kerjasama, sarana penunjang, dan penghargaan dapat mempengaruhi kenyamanan lingkungan kerja. Lingkungan kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena memengaruhi cara karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka dan akhirnya dapat meningkatkan produktivitas. Lingkungan kerja dapat memudahkan atau mempersulit pekerjaan dan terdiri dari dua jenis: lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik.

Lima aspek lingkungan kerja non fisik yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan (Anam *et al.*, 2017)

- a. Struktur tugas, yaitu sejauh mana pekerjaan yang diberikan memiliki struktur tugas dan organisasi yang jelas.
- b. Tanggung jawab kerja, yaitu sejauh mana karyawan merasa bertanggung jawab atas tindakan mereka dan memahami tanggung jawab yang diberikan.
- c. Dukungan dan perhatian dari pimpinan, yaitu sejauh mana karyawan merasa dipimpin dengan baik, diberikan arahan, keyakinan, dan dihargai.
- d. Kerjasama antar kelompok, yaitu sejauh mana karyawan merasa ada kerjasama yang baik antar kelompok kerja yang ada.

- e. Komunikasi yang lancar, yaitu sejauh mana karyawan merasa terdapat komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar antara sesama karyawan maupun dengan pimpinan.

Indikator Lingkungan Kerja

(Cahyanti, 2020) Lingkungan kerja terdiri dari dua jenis, yaitu:

1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik meliputi kondisi dan tempat kerja yang dapat mempengaruhi kenyamanan dan motivasi karyawan. Karyawan harus merasa aman dan nyaman di tempat kerja, baik dari segi keselamatan dan keamanan pribadi maupun keamanan milik perusahaan. Faktor ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan sehingga penting untuk diperhatikan.

2. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik meliputi hubungan kerja antara karyawan dengan atasan, bawahan, dan rekan kerja. Semangat kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh hubungan antar karyawan dan dengan pimpinan. Apabila hubungan tersebut berjalan baik, karyawan akan merasa nyaman di lingkungan kerja dan semangat kerjanya akan meningkat, sehingga kinerja pun juga akan meningkat.

Dalam keseluruhan, lingkungan kerja merupakan segala hal yang ada di sekitar karyawan saat bekerja, baik yang berupa fisik maupun non fisik, dan dapat mempengaruhi karyawan dan pekerjaannya.

4. Kinerja Karyawan

Pengertian Kinerja

Jufrizen *et al.*, (2021) mengatakan kalau kinerja merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu, yang dibandingkan dengan berbagai standar, sasaran, atau kriteria yang telah ditetapkan dan disepakati sebelumnya sedangkan (Susilo *et al.*, 2019); (Soelistya ,2016) menyampaikan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh suatu organisasi, baik yang bertujuan untuk mencari keuntungan (profit-oriented) maupun yang tidak (non-profit oriented) atau memiliki tujuan sosial. Hasil ini biasanya dihasilkan dalam jangka waktu tertentu yang telah ditentukan sebelumnya.

Dan (Lie, 2016); (Dafit *et al.*, 2021) mengatakan kinerja merujuk pada prestasi kerja individu yang mencakup kualitas dan kuantitas hasil yang diperoleh dari tugas yang dilakukan. Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan dan tanggung jawab yang diemban selama bekerja.

Dari berbagai pendapat tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merujuk pada hasil dan perilaku kerja individu yang terkait dengan tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu, baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya.

Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kasmir (2016) Ada beberapa faktor yang berpengaruh pada kinerja seseorang, di antaranya adalah:

1. Kemampuan dan keahlian

Kemampuan dan keahlian seseorang dalam melakukan pekerjaan mempengaruhi kinerjanya. Semakin baik kemampuan yang dimiliki, semakin baik kinerjanya.

2. Pengetahuan

Pemahaman seseorang tentang jenis pekerjaan yang dilakukan juga mempengaruhi kinerjanya. Semakin banyak pengetahuan tentang jenis pekerjaan, semakin baik kinerja yang dihasilkan.

3. Rancangan kerja

Rancangan kerja yang baik akan memudahkan karyawan melakukan pekerjaan secara tepat dan terukur.

4. Kepribadian

Karyawan dengan kepribadian yang baik akan bekerja dengan tanggung jawab dan serius sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

5. Motivasi kerja

Motivasi digunakan untuk mendorong semangat kerja karyawan. Dengan dorongan ini maka seseorang akan lebih bersemangat sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya.

7. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan seseorang dalam menjalankan kepemimpinannya juga mempengaruhi kinerja bawahannya.

8. Budaya organisasi

Kepatuhan dalam mengikuti norma yang berlaku di suatu organisasi akan mempengaruhi kinerja.

9. Kepuasan kerja

Karyawan yang merasa puas dalam bekerja akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik.

10. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang mendukung dalam melakukan aktivitas pekerjaan akan meningkatkan kinerja seseorang.

11. Loyalitas

Kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan juga mempengaruhi kinerjanya.

12. Komitmen

Kepatuhan karyawan terhadap aturan perusahaan atau kesepakatan yang sudah dibuat juga mempengaruhi kinerja.

13. Disiplin kerja

Sikap karyawan dalam melakukan pekerjaan secara serius dan bertanggung jawab juga mempengaruhi kinerja.

Manfaat Penilaian Kinerja

(Fahmi, 2016) mengatakan kalau untuk mengukur kemajuan kinerja perusahaan, penilaian kinerja dilakukan dan terdapat beberapa manfaat dari proses tersebut, di antaranya:

1. Motivasi kerja dapat ditingkatkan dan operasi organisasi dapat dikelola secara efektif dan efisien.
2. Keputusan yang berkaitan dengan karyawan dapat diambil dengan lebih baik.
3. Perkembangan karyawan dapat diidentifikasi dan program pelatihan dan pengembangan dapat disesuaikan dengan kebutuhan.
4. Umpan balik terhadap karyawan mengenai sistem penilaian dapat diberikan.
5. Penilaian kinerja dapat menjadi acuan dalam pemberian penghargaan.

Dalam kesimpulannya, manfaat dari penilaian kinerja adalah untuk memudahkan perusahaan dalam mengidentifikasi perkembangan atau penurunan kinerja karyawan, sehingga dapat diambil tindakan yang tepat dan selanjutnya meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Indikator Kinerja

(Kasmir, 2016) Dalam mengevaluasi kinerja karyawan, terdapat beberapa indikator kriteria kinerja yang dapat digunakan, yaitu:

1. Kualitas

Salah satu cara untuk mengukur kinerja karyawan adalah dengan melihat kualitas (mutu) hasil pekerjaannya melalui tahapan proses yang telah dilakukan. Kualitas memperlihatkan sejauh mana hasil suatu proses pekerjaan mendekati titik kesempurnaan. Semakin baik mutu dari suatu produk, maka semakin baik juga kinerja yang dilakukan, dan sebaliknya.

2. Kuantitas

Indikator kriteria kinerja selanjutnya adalah kuantitas (jumlah) produk yang dihasilkan. Kuantitas dapat diukur dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. Waktu

Ketepatan waktu merupakan penyelesaian suatu hasil produk sesuai batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Semakin cepat suatu pekerjaan diselesaikan, maka semakin baik juga kinerja yang dilakukan, dan sebaliknya.

4. Penghematan biaya

Setiap perusahaan memiliki anggaran biaya yang telah direncanakan terlebih dahulu untuk operasional perusahaan. Apabila terjadi pemborosan melebihi anggaran yang telah ditetapkan, maka kinerja karyawan dianggap kurang baik.

5. Pengawasan

Dengan adanya pengawasan, karyawan akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan lebih cepat dalam melakukan koreksi untuk diperbaiki jika terjadi penyimpangan.

6. Hubungan kerja

Penilaian kinerja karyawan juga dikaitkan dengan kerja sama antar karyawan dan pimpinan. Dalam hal ini, diukur apakah karyawan mampu mengembangkan sikap saling menghargai, niat baik, dan kerja sama antar karyawan satu dengan yang lainnya.

5. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	(Situmeang, 2017)	Pengaruh Pengawasan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mitra Karya	Kuantitatif, analisis SPSS	Variabel X2, Y	Variabel X1, Z Analisis Smart PLS
2	(Marpaung & Agustin, 2013)	Pengaruh Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kejaksaaan Tinggi Riau	Kuantitatif, analisis SPSS	Variabel X2, Y	Variabel X1, Z Analisis Smart PLS
3	(Rafsanjani et al., 2019)	Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Kuantitatif, analisis SPSS	Variabel X1, Y	Variabel X2, Z Analisis Smart PLS

4	(Sofyan, 2013)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai BAPPEDA	Kuantitatif, analisis SPSS	Variabel Z, Y	Variabel X1, Z Analisis Smart PLS
5	(Dina, 2018)	Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Di Kud Minatani Brondong Lamongan	Kuantitatif, analisis SPSS	Variabel X1, Y	Variabel X2, Z Analisis Smart PLS
6	(Nurani & Nilawati, 2016)	Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Komitmen Afektif	Kuantitatif, analisis SPSS	Variabel X1, Y	Variabel X2, Z Analisis Smart PLS
7	(Lestary & Harmon, 2018)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif, analisis SPSS	Variabel Z, Y	Variabel X1, Z Analisis Smart PLS
8	(Herlambang, 2019)	Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Kuantitatif, Path Analisis	Variabel X1, Y	Variabel X2, Z Analisis Smart PLS
9	Rahma et al., (2021)	Pengaruh Work-Life Balance,	Kuantitatif, analisis	Variabel X1,X2, Y	Variabel, Z Analisis Smart

		Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Klinik Istimedika Karangjati)	SPSS		PLS
10	(Saina et al., 2016)	Pengaruh Worklife Balance Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado	Kuantitatif, analisis SPSS	Variabel X1, Y	Variabel X2, Z Analisis Smart PLS
11	(Mardiani & Widiyanto, 2021)	Pengaruh work-life balance,Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan PT.Gunanusa	Kuantitatif, analisis SPSS	Variabel X1, X2, Y	Variabel Z Analisis Smart PLS
12	Kembuan et al.(2021)	Pengaruh Work Life Balance Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Sulutgo Cabang Utama Di Manado	Kuantitatif, analisis SPSS	Variabel X2, Z, Y	Variabel X1 Analisis Smart PLS
13	(Sari, 2018)	Pengaruh Disiplin Dan Pengawasan	Kuantitatif, analisis	Variabel X2, Y	Variabel X1, Z Analisis Smart

		Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	SPSS		PLS
14	Harianto,(2020)	Pengaruh Pengawasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Centric Powerindo Di Kota Batam	Kuantitatif, analisis SPSS	Variabel X2, Y	Variabel X1, Z Analisis Smart PLS
15	(Rafsanjani et al., 2019)	Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Kuantitatif, Analisis Smart PLS	Variabel X1, X2, Y Analisis Smart PLS	Variabel Z
16	(Hikmah & Lukito, 2021)	Peran Work Life Balance dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Mediasi	Kuantitatif, Analisis Smart PLS	Variabel X1, Y, Analisis Smart PL	Variabel X2, Z
17	(Wulandani & SE, 2018)	Pengaruh Pengawasan Kerja Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lingkungan Kerja Sebagai	Kuantitatif, Analisis Smart PLS	Variabel X2, Y, Analisis Smart PLS	Variabel X1, Z

		Variabel Moderating (Studi Pada CV. Reza Mindi Raya Motor)			
18	(Habiwibowo & Nugraha, 2018)	Pengaruh Pengawasan Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Bagian Produksi PT Politama Pakindo Kabupaten Semarang)	Kuantitatif, analisis SPSS	Variabel X2, Z, Y	Variabel X1 Analisis Smart PLS
19	Nabawi, (2019)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Kuantitatif, analisis SPSS	Variabel X2, Z, Y	Variabel X1 Analisis Smart PLS

Sumber: Peneliti (2021)

6. Hubungan Antar Variabel

Work Life Balance Terhadap Kinerja karyawan

Penelitian (Rafsanjani *et al.*, 2019) menyatakan bahwa *work life balance* dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui pengaruh positif didukung penelitiannya (Dina, 2018) kalau *work life balance* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, penelitian ini juga menunjukkan pengaruh

secara simultan yang dinyatakan variabel *work-life balance* berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian (Herlambang, 2019) menyampaikan kalau *Work Life Balance* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan penerapan work life balance tidak meningkatkan kinerja.

Work Life Balance Terhadap Lingkungan Kerja

Mardiani *et al.*, (2021) Dalam penelitiannya, ia memaparkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu memperbaiki berbagai hal seperti berbagi waktu yang lebih baik, meningkatkan kondisi lingkungan, dan memperbaiki manfaat yang ditawarkan.

Kembuan *et al.*, (2021) dalam penelitiannya, ia mengungkapkan bahwa baik *Work Life Balance* maupun Lingkungan Kerja secara bersama-sama mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan signifikan. Namun, ketika dilihat secara terpisah, *Work Life Balance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Pengawasan Kerja Terhadap Lingkungan Kerja

Penelitian (Habiwibowo *et al.*, 2018) dikatakan bahwa pengawasan dan lingkungan kerja fisik berdampak pada kinerja karyawan secara individual, dan secara bersama-sama keduanya juga berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengawasan

karyawan dan lingkungan kerja fisik keduanya memiliki dampak yang signifikan dan positif pada kinerja karyawan.

Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja

Pada penelitiannya (Situmeang, 2021) penjelasan diberikan bahwa pengalaman supervisi dan jenis pekerjaan berdampak pada kinerja karyawan baik secara bersama-sama maupun terpisah, dan bahwa supervisi merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Kesimpulannya, baik secara bersama-sama maupun terpisah, supervisi dan pengalaman kerja memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan

Marpaung *et al.*, (2013) penelitiannya menunjukkan bahwa supervisi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Kejaksaan Tinggi Riau, namun variabel disiplin tidak memberikan kontribusi yang signifikan. Hasil regresi simultan menunjukkan bahwa variabel bebas, yaitu pengawasan dan disiplin kerja, berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian (Palar *et al.*, 2022) dikatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work life Balance* dan Lingkungan Kerja Fisik memiliki pengaruh yang signifikan secara bersamaan terhadap Kinerja Karyawan. Namun, ketika dianalisis secara terpisah, terungkap bahwa *Work life Balance* tidak berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lestary *et al.*, (2018) dinyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa terdapat hubungan positif yang moderat antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan, dan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan..

Work Life Balance Terhadap Kinerja karyawan melalui Lingkungan Kerja

(Natakusumah *et al.*, 2022) dari hasil penelitian, terbukti bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan serta lingkungan kerja memiliki pengaruh pada kinerja karyawan,

Dari hasil penelitian (Mardiani *et al.*, 2021) dapat disimpulkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan serta lingkungan kerja berdampak pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan alokasi waktu yang tepat, meningkatkan kondisi lingkungan, dan memperbaiki tunjangan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

(Aliya *et al.*, 2020), (Rahma *et al.*, 2021) temuan penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja karyawan melalui Lingkungan kerja

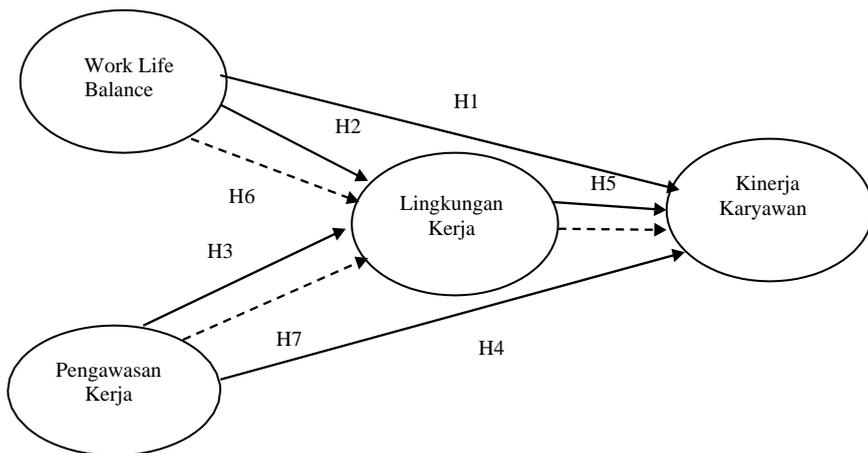
(Hermawan *et al.*, 2020) (Wulandani, 2018) Dalam penelitiannya, dijelaskan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan kerja, etos kerja, dan lingkungan kerja secara

signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan tidak signifikan ketika dimoderasi oleh lingkungan kerja, begitu pula dengan pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan ketika dimoderasi oleh lingkungan kerja.

(Sari, 2018); (Harianto, 2020) Dalam hasil penelitiannya, dijelaskan bahwa disiplin dan pengawasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

7. Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan paparan teoritis dan hubungan antar variabel pada sub bab sebelumnya, terbentuklah sebuah kerangka berpikir dalam penelitian ini yang dapat dijelaskan sebagai berikut::



Gambar 2. 1 Kerangka konseptual

Work Life Balance (X1)	Lingkungan Kerja (Z)
Indikator (Bradley & Mc Donald, 2005)	Indikator (Cahyanti, 2020)
Keseimbangan waktu (Time balance)	Lingkungan Fisik
Keseimbangan keterlibatan (Involvement balance)	Lingkungan Non Fisik
Keseimbangan kepuasan (Satisfaction balance)	
Pengawasan (X2)	Kinerja karyawan (Y)
Indikator (Handoko, 2011)	Indikator (Kasmir, 2016)
Penetapan standar	Kualitas (mutu)
Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan	Kuantitas (jumlah)
Pengukuran pelaksanaan kegiatan	Waktu (jangka waktu)
Perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisa penyimpangan	Penekanan biaya
Pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan	Pengawasan
	Hubungan karyawan

- : Pengaruh Langsung
 - - - - - → : Pengaruh Tidak Langsung
 X₁, X₂ : Variabel Eksogen
 Z : Variabel Intervening
 Y : Variabel Endogen

Hipotesis dalam penelitian merupakan jawaban awal terhadap rumusan masalah yang diajukan. Oleh karena itu, rumusan masalah biasanya dirumuskan dalam bentuk pertanyaan. Namun, hipotesis hanya merupakan jawaban teoritis yang didasarkan pada teori yang relevan, bukan berdasarkan fakta empiris yang diperoleh dari pengumpulan data. Dengan demikian, hipotesis hanya merupakan jawaban teoritis sementara terhadap rumusan masalah, belum dapat dianggap sebagai jawaban empiris yang definitive (Sugiyono, 2019)

Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1: ada pengaruh *Work Life Balance* berpengaruh langsung terhadap Kinerja karyawan
2. H2: ada pengaruh *Work Life Balance* berpengaruh langsung terhadap Lingkungan Kerja
3. H3: ada pengaruh Pengawasan Kerja berpengaruh langsung terhadap Lingkungan Kerja
4. H4: ada pengaruh Pengawasan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan
5. H5: ada pengaruh Lingkungan Kerja berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan
6. H6: ada pengaruh *Work Life Balance* berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui Lingkungan Kerja sebagai variabel mediasi
7. H7: ada pengaruh Pengawasan Kerja berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui Lingkungan Kerja sebagai variabel mediasi



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian tentang pengaruh Work Life Balance dan Pengawasan Kerja mempengaruhi Kinerja karyawan dengan Lingkungan Kerja sebagai variabel mediasi.

(Sugiyono, 2019) Definisi metode kuantitatif adalah pengumpulan data penelitian dalam bentuk angka-angka dan menganalisis data tersebut menggunakan prosedur statistik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji kausalitas atau hubungan sebab-akibat antara variabel yang diteliti

B. Populasi dan Sampel

Populasi merujuk pada seluruh komponen atau elemen yang menjadi objek penelitian dan diukur secara kuantitatif atau kualitatif, yang meliputi semua aspek dan detail yang lengkap dan jelas, Sampel merupakan representasi dari populasi yang diteliti. Sampel bisa berupa berbagai macam hal seperti sifat, benda, gejala, peristiwa, manusia, perusahaan, jenis produksi, keuangan, saham, obligasi, atau surat berharga lainnya. Dalam penelitian ini, digunakan teknik sampling jenuh untuk mengambil sampel. Teknik sampling jenuh digunakan ketika seluruh populasi digunakan sebagai sampel yang akan diteliti. (Fatihudin, 2019)

(Arikunto, 2019) mengatakan subjek penelitian kurang dari 100, sebaiknya seluruh subjek diambil sehingga penelitian mencakup seluruh populasi. Namun, jika subjeknya lebih dari 100, dapat diambil sampel sebanyak 10-15% atau 20-25% atau lebih. Dalam penelitian ini, data yang digunakan untuk sampel adalah seluruh karyawan yang berjumlah 75 orang, dengan 30 orang sebagai uji instrumen. Berikut ini merupakan data mengenai karyawan:

Tabel 3.1 Data Karyawan

Jabatan	Jumlah
Manager	1
HRD	1
Admin Keuangan	2
PPIC	1
Kepala Produksi	1
Produksi	54
Teknisi	6
Supir	6
Satpam	3
Total	75

Sumber: HRD (2020)

C. Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Data primer merujuk pada data yang diperoleh secara langsung atau dikumpulkan sendiri melalui studi lapangan pada objek yang akan diteliti. Dalam pengumpulan data tersebut, peneliti dibantu oleh salah satu karyawan dari perusahaan. Peneliti menggunakan kuesioner sebagai teknik untuk mengumpulkan data primer. Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang melibatkan pemberian seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. (Sugiyono, 2019)

Dalam penelitian ini, metode distribusi kuesioner dilakukan dengan cara membagikannya secara langsung kepada responden. Kuesioner yang akan digunakan diadaptasi dari hasil penelitian sebelumnya dan menggunakan skala Likert sebagai alat pengukuran respons responden dan skala Likert memungkinkan responden memberikan tanggapan terhadap setiap item pertanyaan dengan memilih salah satu pilihan jawaban yang tersedia.

Dalam mengukur pandangan seseorang terhadap suatu situasi, digunakanlah skala Likert. Pada setiap pertanyaan, responden akan diminta untuk memilih salah satu dari beberapa alternatif jawaban yang tersedia, yaitu sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

2. Data Sekunder

Data sekunder merujuk pada informasi yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui sumber lain, seperti struktur organisasi, sejarah perusahaan, dan dokumen terkait lainnya yang berkaitan dengan lokasi perusahaan. Data ini dapat digunakan sebagai tambahan untuk memperkuat informasi dalam penelitian.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Metode Kuesioner atau Angket

Kuesioner merupakan suatu teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dengan memberikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner tertutup, di mana responden hanya perlu memilih salah satu alternatif jawaban dari setiap pertanyaan yang telah disediakan oleh peneliti. Kuesioner ini akan diberikan kepada para karyawan.

2. Metode Dokumentasi

Metode dokumenter ini didapat melalui dokumen-dokumen yang diolah oleh orang lain baik itu yang sudah dipublikasikan maupun yang belum dipublikasikan.

E. Variabel Penelitian

1. Variabel Eksogen (X)

(Sugiyono, 2019) menjelaskan Variabel eksogen ini sering disebut dalam bahasa Indonesia sebagai variabel bebas. Dalam SmartPLS variabel ini disebut Variabel eksogen (X) dalam penelitian ini adalah *Work Life Balance* dan Pengawasan Kerja

2. Variabel Terikat Endogen (Y)

(Sugiyono, 2019) juga menjelaskan Variabel endogen sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen. Dalam bahasa Indonesia disebut variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam SmartPLS variabel ini disebut variabel *endogen (variable Y)*. Adapun variabel endogen dalam penelitian adalah Kinerja Karyawan

3. Variabel Mediasi (Z)

(Sugiyono, 2019) Variabel mediasi adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi variabel eksogen dengan endogen, tetapi tidak bisa diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak di antara variabel eksogen dan endogen, sehingga variabel eksogen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel endogen. Adapun variabel mediasi dalam penelitian ini adalah Lingkungan Kerja

F. Definisi Operasional Variabel

(Sugiyono, 2019) menyatakan bahwa variabel dalam penelitian dapat diartikan sebagai atribut yang dimiliki oleh suatu objek atau individu, yang memiliki karakteristik variasi dari satu objek atau individu yang lain. Dalam penelitian ini, terdapat beberapa variabel yang digunakan, yaitu variabel eksogen, variabel intervening, dan variabel endogen, masing-masing dengan definisi dan penjelasan indikator pernyataannya. Berikut ini adalah daftar variabel dan indikator pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini:

1. *Work Life Balance* (eksogen)

(Bradley et al., 2005) terdapat 3 aspek pengukuran work life balance yaitu:

- a. Keseimbangan waktu (*Time balance*)
- b. Keseimbangan keterlibatan (*Involvement balance*)
- c. Keseimbangan kepuasan (*Satisfaction balance*)

2. Pengawasan Kerja (eksogen).

Dalam proses pengawasan terdapat lima tahapan yang perlu dilakukan menurut (Handoko, 2011) , kelima tahapan tersebut adalah:

- a. Penetapan standar pelaksanaan
- b. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan
- c. Pengukuran pelaksanaan kegiatan
- d. Perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisa penyimpangan

e. Pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan

3. Lingkungan Kerja (mediasi)

(Cahyanti, 2020) mengatakan bahwa di dalam lingkungan kerja terbagi atas:

- a. Lingkungan kerja fisik
- b. Lingkungan kerja non fisik

4. Kinerja Karyawan (endogen)

(Kasmir, 2016) menjelaskan dalam mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja, berikut ini merupakan indikator-indikator tersebut:

- a. Kualitas (mutu)
- b. Kuantitas (jumlah)
- c. Waktu (jangka waktu)
- d. Penekanan biaya
- e. Pengawasan
- f. Hubungan karyawan

G. Metode Analisis Data

1. Analisis deskriptif

Analisis deskriptif merupakan suatu metode statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara memberikan gambaran atau deskripsi atas data yang telah terkumpul. Dalam penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan berbagai karakteristik data, seperti nilai rata-rata (*mean*),

simpangan baku (*standard deviation*), varians (*variance*), nilai minimum (*minimum*), dan nilai maksimum (*maximum*) pada setiap variabel yang terlibat dalam penelitian. (Sugiyono, 2019)

2. Pengukuran Variabel Penelitian

(Sujarweni *et al.*, 2019) untuk mengukur variabel dalam penelitian ini, digunakan nilai skor dengan skala 1-5 atau skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap seseorang berdasarkan pendapat dan persepsinya terhadap fenomena yang terjadi di sekitarnya. Dengan menggunakan skala likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi pernyataan indikator variabel, yang masing-masing memiliki bobot skor tertentu.

Pemberian skoring dalam penelitian ini terdiri dari 5 kategori jawaban sebagai berikut:

1. Sangat Setuju (SS) : Skor 5
2. Setuju (S) : Skor 4
3. Netral (N) : Skor 3
4. Tidak Setuju (TS) : Skor 2
5. Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

H. Analisis Data

(Sholihin *et al.*, 2021) Untuk menganalisis data, dilakukan proses penguraian keseluruhan data menjadi bagian-bagian yang lebih kecil agar dapat mengidentifikasi komponen yang dominan. Setelah itu, dilakukan perbandingan antara komponen satu dengan yang lain dan juga dengan keseluruhan data untuk menguji hipotesis atau menjawab rumusan masalah. Dalam penelitian ini,

pengolahan data menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3 yang merupakan metode alternatif regresi untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada.

Para ahli menyampaikan dalam metode penelitian *Structural Equation Modelling* (SEM) dapat menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan metode analisis yang powerfull dan tidak tergantung pada banyaknya asumsi. Pendekatan PLS adalah *distribution-free*, yang berarti tidak mengasumsikan jenis data tertentu, baik itu nominal, kategori, ordinal, interval, maupun rasio. PLS menggunakan metode bootstrapping atau penggandaan secara acak sehingga asumsi normalitas tidak menjadi masalah bagi analisis PLS. Selain itu, PLS tidak membutuhkan jumlah sampel minimum yang harus digunakan dalam penelitian, sehingga penelitian dengan sampel kecil tetap dapat menggunakan analisis PLS.

Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Sugiyono, 2019) .

2. Uji Model Pengukuran atau Outer Model

Model pengukuran atau outer model menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Evaluasi model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (*MultiTrait-MultiMethod*) dengan menguji *validity convergent* and *discriminant*. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (Latan & Ghozali, 2016)

a. *Convergent Validity*

Convergent validity dari model pengukuran dengan indikator refleksif dapat dilihat dari korelasi antara item score/indikator dengan *score* konstruknya. Ukuran reflektif individu dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. (Latan & Ghozali, 2016)

b. *Discriminant Validity*

Discriminant validity indikator dapat dilihat pada cross loading antara indikator dengan konstruknya. Apabila korelasi konstruk dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruksi lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten

memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari average variance dengan konstruk lainnya dengan model.

Model dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang cukup baik jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya (Fornell & Larcker, 1981). Dalam (Latan & Ghozali, 2016) menjelaskan uji lainnya untuk menilai validitas dari konstruk dengan melihat nilai AVE. Model dikatakan baik apabila AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50.

c. *Reliability*

Selain uji validitas, pengukuran model juga dilakukan untuk menguji reliabilitas suatu konstruk. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam PLS-SEM dengan menggunakan program SmartPLS 3.0, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* di atas 0,70 (Latan & Ghozali, 2016) .

3. Uji Model Struktural atau Inner Model

Model struktural atau inner model menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory*.

a. R-Square

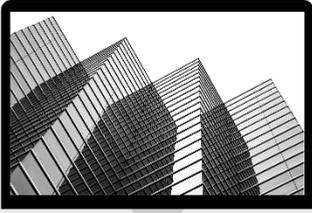
Dalam menilai model struktural terlebih dahulu menilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji *goodness-fit model*. Perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Nilai R-Square 0,70, 0,50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah (Latan & Ghozali, 2016).

4. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Pendekatan alternatif untuk menguji signifikansi mediasi dengan menggunakan teknik *bootstrapping* (Bollen & Stine, 1990). *Bootstrapping* adalah pendekatan non-parametrik yang tidak mengasumsikan bentuk distribusi variabel dan dapat diaplikasikan pada jumlah sampel kecil. Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk

menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.





BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN INTERPRETASI

A. Pembahasan Olah Data

1. Deskripsi Karakteristik Responden

Responden dari kuesioner sebanyak 75 karyawan dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan, dan pengeluaran perbulan. Berikut ini merupakan hasil karakteristik responden berdasarkan kelompok:

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin:

Tabel 4. 1 : Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Presentase
Laki - laki	52	69.3 %
Perempuan	23	30.7 %
Total	75	100 %

Dari tabel 4. 1 dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 52 orang atau 69,3%, sedangkan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 23 orang atau 30,7%. Jadi dapat disimpulkan bahwa responden penelitian ini lebih didominasi laki-laki daripada perempuan.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia:

Tabel 4. 2 : Responden berdasarkan usia

Usia	Jumlah (orang)	Presentase
< 20 tahun	5	6.7 %
21 – 30 tahun	54	72.0 %
31 – 40 tahun	13	17.3 %
40 tahun	3	4.0 %
Total	75	100%

Berdasarkan tabel 4. 2 dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yang berusia dengan rentang < 20 tahun sebanyak 5 orang atau 6,7%, yang berusia dengan rentang 21-30 tahun sebanyak 54 orang atau 72%, yang berusia dengan rentang 31-40 tahun sebanyak 13 orang atau 17,3% dan yang berusia dengan rentang > 40 tahun sebanyak 3 orang atau 4%. Jadi dapat disimpulkan bahwa rentang usia terbanyak responden penelitian ini adalah dengan rentang 21-30 tahun.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja:

Tabel 4. 3 : Responden Berdasarkan Masa Kerja

Usia	Jumlah (orang)	Presentase
< 1 tahun	5	6.7 %
1 – 3 tahun	31	41.3 %
3 – 5 tahun	25	33.3 %
5 tahun	14	18.7 %
Total	75	100%

Berdasarkan tabel 4. 3 diatas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini dengan rentang masa kerja < 1 tahun sebanyak 5 orang atau 6,7%, dengan rentang masa kerja 1-3 tahun sebanyak 31 orang atau 41,3%, dengan rentang masa kerja 3- 5 tahun sebanyak 25 orang atau 33,3% dan dengan rentang masa kerja > 5 tahun sebanyak 14 orang atau 18,7%. Jadi dapat disimpulkan bahwa rentang masa kerja terbanyak responden penelitian ini adalah di rentang 1- 3 tahun.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan:

Tabel 4. 4 : Responden Berdasarkan Pendidikan

PENDIDIKAN TERAKHIR	JUMLAH (ORANG)	PRESENTASE
SMA/Sederajat	66	88.0 %
D3	3	4.0 %
S1	6	8.0 %
Total	75	100%

Dari tabel 4. 4 dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yang berpendidikan SMA/Sederajat sebanyak 66 orang atau 88%, yang berpendidikan D3 sebanyak 3 orang atau 4%, dan yang berpendidikan S1 sebanyak 6 orang atau 8%. Jadi dapat disimpulkan bahwa responden penelitian ini lebih didominasi karyawan yang berpendidikan SMA/Sederajat.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pengeluaran/Bulan:

Tabel 4. 5 : Responden Berdasarkan Pengeluaran/Bulan

PENGELUARAN / BULAN	JUMLAH (ORANG)	PRESENTASE
Rp. 2.000.000- Rp. 4.100.000	68	90.7 %
Rp. 4.200.000- Rp. 6.000.000	6	8.0 %
> Rp.6.000.000	1	1.3 %
Total	75	100%

Berdasarkan table 4. 5 dapat diketahui bahwa responden dengan rentang pengeluaran/bulan Rp. 2.000.000- Rp. 4.100.000 sebanyak 66 orang atau 90,7%, dengan rentang pengeluaran/bulan Rp. 4.200.000- Rp. 6.000.000 sebanyak 6 orang atau 8% dan rentang pengeluaran/bulan > Rp. 6.000.000 sebanyak 1 orang atau 1,3%. Jadi dapat disimpulkan rentang pengeluaran/bulan terbanyak responden dalam penelitian ini antara Rp. 2.000.000- Rp. 4.100.000.

5. Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terbagi menjadi :

Variabel Eksogen : *Work Life Balance* dan
Pengawasan Kerja

Variabel Endogen : Kinerja Karyawan

Variabel Mediasi : Lingkungan Kerja

Analisis Deskriptif Variabel merupakan upaya dari peneliti untuk menggambarkan secara umum tentang data yang diperoleh selama penelitian, sehingga akan mengetahui makna dan keadaan yang sebenarnya. Adapun hasil dari rekapitulasi data yang telah dianalisis berdasarkan kelompok-kelompok variabel, Peneliti menggunakan rumus perhitungan rentang skala untuk mencari nilai rata-rata sebagai berikut:

$$B = 5$$

$$R = \text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah}$$

$$= 5 - 1$$

$$= 4$$

$$P = \frac{R}{B} = \frac{4}{5} = 0,80$$

Keterangan:

B : Skor tertinggi; R : Selisih; P : Rentang

Berdasarkan hasil perhitungan rumus rentang skala untuk mencari nilai rata-rata, maka hasil perhitungan rumus diatas dapat dijelaskan dengan tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4. 6 : Kriteria Jawaban Responden

KRITERIA JAWABAN (skor)	KETERANGAN
1,00– 1,79	Sangat Tidak Setuju
1,80 – 2,59	Tidak Setuju
2,60 – 3,39	Netral
3,40 – 4,19	Setuju
4,20 – 5,00	Sangat Setuju

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berikut ini adalah hasil pengamatan dari 75 kuesioner yang diplotkan sesuai dengan hasil rekapitulasi deskripsi jawaban para responden, dilakukan pengolahan data dan diperoleh total skor setiap pernyataan. Total skor tersebut kemudian dibandingkan dengan kriteria jawaban responden, sebagai berikut:

B. Analisis Deskriptif Variabel Eksogen Work Life Balance

Tabel 4. 7 : Work Life Balance

No	Item Pernyataan	Skor					Total	Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5			
1	Karyawan dapat bekerja sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan perusahaan		5	13	36	21	298	3.97	Setuju
	Penilaian		10	39	144	105			

2	Karyawan masih mempunyai waktu melakukan aktivitas lain diluar pekerjaan		4	15	37	19	296	3.95	Setuju
	Penilaian		8	45	148	95			
3	Masalah pribadi tidak Mengganggu konsentrasi karyawan saat bekerja		2	19	39	15	292	3.89	Setuju
	Penilaian		4	57	156	75			
4	Karyawan dapat membagi peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi		4	12	41	18	298	3.97	Setuju
	Penilaian		8	36	164	90			
5	Karyawan mendapatkan kepuasan tersendiri saat bekerja di perusahaan ini		3	18	37	17	293	3.91	Setuju
	Penilaian		6	54	148	85			
6	Karyawan mendapatkan dukungan keluarga atas pekerjaan ini		2	12	43	18	302	4.03	Setuju
	Penilaian		4	36	172	90			

Berdasarkan Tabel 4.7 diatas, dapat dijelaskan skor nilai rata-rata, kriteria, serta penjelasan rata-ratanya, berikut adalah rangkumannya:

1. Pada item pertama dengan skor nilai rata-rata yakni sebesar 3.97 menyatakan sebagian besar responden setuju bahwa Karyawan dapat bekerja sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan perusahaan
2. Pada item kedua dengan skor rata-rata 3.95 menyatakan sebagian besar responden setuju bahwa Karyawan masih mempunyai waktu melakukan aktivitas lain diluar pekerjaan
3. Pada item ketiga dengan nilai rata-rata 3.89 menyatakan sebagian besar responden setuju bahwa Masalah pribadi tidak mengganggu konsentrasi karyawan saat bekerja
4. Pada item keempat dengan rata-rata skor 3.97 menyatakan sebagian besar responden setuju bahwa Karyawan dapat membagi peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi
5. Pada item kelima dengan rata-rata skor 3.91 menyatakan sebagian besar responden setuju bahwa Karyawan mendapatkan kepuasan tersendiri saat bekerja di perusahaan ini
6. Pada item keenam dengan rata-rata skor 4.03 menyatakan sebagian besar responden setuju bahwa Karyawan mendapatkan dukungan keluarga atas pekerjaan ini

C. Analisis Deskriptif Variabel Eksogen Pengawasan Kerja

Tabel 4. 8 : Pengawasan Kerja

No	Item Pernyataan	Skor					Total	Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5			
1	Karyawan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan dengan adanya standar kerja		1	7	37	30	321	4.28	Sangat Setuju
	Penilaian		2	21	148	150			
2	Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan			12	36	27	315	4.20	Sangat Setuju
	Penilaian			36	144	135			
3	Penetapan pengukuran pelaksanaan kerja efektif mempercepat jalanya pekerjaan			10	33	32	322	4.29	Sangat Setuju
	Penilaian			30	132	160			
4	Karyawan melakukan pekerjaan dengan cepat, cermat, dan teliti		3	14	16	42	322	4.29	Sangat Setuju
	Penilaian		6	42	64	210			
5	Pengawasan yang dilakukan secara terus menerus dapat mengurangi adanya		3	13	29	30	311	4.15	Setuju

	kesalahan kerja								
	Penilaian		6	39	116	150			
6	Pimpinan memberikan arahan terhadap karyawan saat melakukan pengawasan Kerja		2	16	32	25	305	4.07	Setuju
	Penilaian		4	48	128	125			
7	Hasil pekerjaan menjadi tolak ukur penilaian Pimpinan			4	55	16	312	4.16	Setuju
	Penilaian			12	220	80			
8	Pimpinan memberikan teguran apabila terjadi penyimpangan kerja			13	42	20	307	4.09	Setuju
	Penilaian			39	168	100			
9	Adanya evaluasi kerja berdampak positif terhadap pekerjaan selanjutnya		1	11	41	22	309	4.12	Setuju
			2	33	164	110			
10	Pimpinan selalu melakukan evaluasi kerja secara berkala		1	18	34	22	302	4.03	Setuju
	Penilaian		2	54	136	110			

Sumber: Data Olahan (2021)

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas, dapat dijelaskan skor nilai rata-rata, kriteria, serta penjelasan rata-ratanya, berikut adalah rangkumannya:

1. Pada item pertama dengan skor nilai rata-rata yakni sebesar 4.28 menyatakan sebagian besar responden sangat setuju bahwa Karyawan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan dengan adanya standar kerja
2. Pada item kedua dengan skor rata-rata 4.20 menyatakan sebagian besar responden sangat setuju bahwa Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan
3. Pada item ketiga dengan nilai rata-rata 4.29 menyatakan sebagian besar responden sangat setuju bahwa Penetapan pengukuran pelaksanaan kerja efektif mempercepat jalanya pekerjaan
4. Pada item keempat dengan rata-rata skor 4.29 menyatakan sebagian besar responden sangat setuju bahwa Karyawan melakukan pekerjaan dengan cepat, cermat, dan teliti
5. Pada item kelima dengan rata-rata skor 4.15 menyatakan sebagian besar responden setuju bahwa Pengawasan yang dilakukan secara terus menerus dapat mengurangi adanya kesalahan kerja
6. Pada item keenam dengan rata-rata skor 4.07 menyatakan sebagian besar responden setuju bahwa Pimpinan memberikan arahan terhadap karyawan saat melakukan pengawasan kerja

7. Pada item ketujuh dengan rata-rata skor 4.16 menyatakan sebagian besar responden setuju bahwa Hasil pekerjaan menjadi tolak ukur penilaian pimpinan
8. Pada item kedelapan dengan rata-rata skor 4.09 menyatakan sebagian besar responden setuju bahwa Pimpinan memberikan teguran apabila terjadi penyimpangan kerja
9. Pada item kedelapan dengan rata-rata skor 4.12 menyatakan sebagian besar responden setuju bahwa Adanya evaluasi kerja berdampak positif terhadap pekerjaan selanjutnya
10. Pada item kedelapan dengan rata-rata skor 4.03 menyatakan sebagian besar responden setuju bahwa Pimpinan selalu melakukan evaluasi kerja secara berkala

D. Analisis Deskriptif Variabel Mediasi Lingkungan Kerja

Tabel 4. 9 : Lingkungan Kerja

No	Item Pernyataan	Skor					Total	Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5			
1	Apakah bangunan di tempat kerja anda sangat bagus			5	55	15	310	4.13	Setuju
	Penilaian			15	220	75			
2	Apakah di tempat anda kerja tersedia peralatan kerja yang memadai			6	51	18	312	4.16	Setuju
	Penilaian			18	204	90			

3	Apakah di tempat kerja anda tersedia fasilitas yang bagus untuk karyawan			7	52	16	309	4.12	Setuju
	Penilaian			21	208	80			
4	Apakah di tempat kerja anda sudah terjalin hubungan antar karyawan dengan baik		4	1	52	18	309	4.12	Setuju
	Penilaian		8	3	208	90			
5	Apakah di tempat kerja anda sudah terjalin baik hubungan atasan dengan karyawan			9	49	17	308	4.11	Setuju
	Penilaian			27	196	85			
6	Apakah di tempat kerja anda kerja sama antar karyawan sangat bagus			7	45	23	316	4.21	Sangat Setuju
	Penilaian			21	180	115			

Sumber: Data Olahan (2021)

Berdasarkan Tabel 4.9 diatas, dapat dijelaskan skor nilai rata-rata, kriteria, serta penjelasan rata-ratanya, berikut adalah rangkumannya:

1. Pada item pertama dengan skor nilai rata-rata yakni sebesar 4.13 menyatakan sebagian besar responden setuju bahwa bangunan di tempat kerja anda sangat bagus
2. Pada item kedua dengan skor rata-rata 4.16 menyatakan

sebagian besar responden setuju bahwa di tempat anda kerja tersedia peralatan kerja yang memadai

3. Pada item ketiga dengan nilai rata-rata 4.12 menyatakan sebagian besar responden sangat setuju bahwa di tempat kerja anda tersedia fasilitas yang bagus untuk karyawan
4. Pada item keempat dengan rata-rata skor 4.12 menyatakan sebagian besar responden setuju bahwa di tempat kerja anda sudah terjalin hubungan antar karyawan dengan baik
5. Pada item kelima dengan rata-rata skor 4.11 menyatakan sebagian besar responden sangat setuju bahwa di tempat kerja anda sudah terjalin baik hubungan atasan dengan karyawan
6. Pada item keenam dengan rata-rata skor 4.21 menyatakan sebagian besar responden sangat setuju bahwa di tempat kerja anda kerja sama antar karyawan sangat bagus

E. Analisis Deskriptif Variabel Endogen Kinerja Karyawan

Tabel 4. 10 Kinerja Karyawan

No	Item Pernyataan	Skor					Total	Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5			
1	Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik		1	12	40	22	308	4.10	Setuju
	Penilaian		2	36	160	110			

2	Karyawan dapat menjaga kualitas pekerjaan secara terus menerus			15	38	22	307	4.09	Setuju
	Penilaian			45	152	110			
3	Karyawan dapat Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan			13	42	20	307	4.09	Setuju
	Penilaian			39	168	100			
4	Karyawan dapat menjaga jumlah kuantitas perolehan secara konsisten		2	12	29	32	316	4.21	Sangat Setuju
	Penilaian		4	36	116	160			
5	Karyawan dapat Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu		1	13	34	27	312	4.16	Setuju
	Penilaian		2	39	136	135			
6	Semua pekerjaan dapat karyawan selesaikan sesuai yang direncanakan		2	15	34	24	305	4.07	Setuju
	Penilaian		4	45	136	120			
7	Karyawan memiliki kemampuan menyelesaikan tugas dengan baik dan benar			4	48	16	284	3.79	Setuju
	Penilaian			12	192	80			
8	Karyawan mampu mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki			12	48	15	303	4.04	Setuju

	perusahaan							
	Penilaian			36	192	75		
9	Karyawan selalu bekerja dengan sungguh-sungguh walau tidak adanya pengawasan dari atasan	1	13	42	19	304	4.05	Setuju
		2	39	168	95			
10	Pengawasan yang dilakukan secara langsung menjadikan karyawan lebih sungguh-sungguh saat bekerja	1	21	35	18	295	3.93	Setuju
		2	63	140	90			
11	Karyawan mampu menjalin kerjasama dengan tim dalam melaksanakan pekerjaan		17	44	14	297	3.96	Setuju
			51	176	70			
12	Karyawan memiliki komunikasi yang baik dengan atasan dan rekan kerja		20	37	18	298	3.97	Setuju
	Penilaian			60	148	90		

Sumber: Data Olahan (2021)

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas, dapat dijelaskan skor nilai rata-rata, kriteria, serta penjelasan rata-ratanya, berikut adalah rangkumannya:

1. Pada item pertama dengan skor nilai rata-rata yakni sebesar 4.10 menyatakan sebagian besar responden setuju bahwa Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik
2. Pada item kedua dengan skor rata-rata 4.09 menyatakan sebagian besar responden setuju bahwa Karyawan dapat menjaga kualitas pekerjaan secara terus menerus.
3. Pada item ketiga dengan nilai rata-rata 4.09 menyatakan sebagian besar responden setuju bahwa Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan.
4. Pada item keempat dengan rata-rata skor 4.21 menyatakan sebagian besar responden sangat setuju bahwa Karyawan dapat menjaga jumlah kuantitas perolehan secara konsisten.
5. Pada item kelima dengan rata-rata skor 4.16 menyatakan sebagian besar responden setuju bahwa Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
6. Pada item keenam dengan rata-rata skor 4.07 menyatakan sebagian besar responden setuju bahwa Semua pekerjaan dapat karyawan selesaikan sesuai yang direncanakan
7. Pada item ketujuh dengan rata-rata skor 3.79 menyatakan sebagian besar responden setuju bahwa Karyawan memiliki kemampuan menyelesaikan tugas dengan baik dan benar
8. Pada item kedelapan dengan rata-rata skor 4.04 menyatakan sebagian besar responden setuju bahwa Karyawan mampu mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

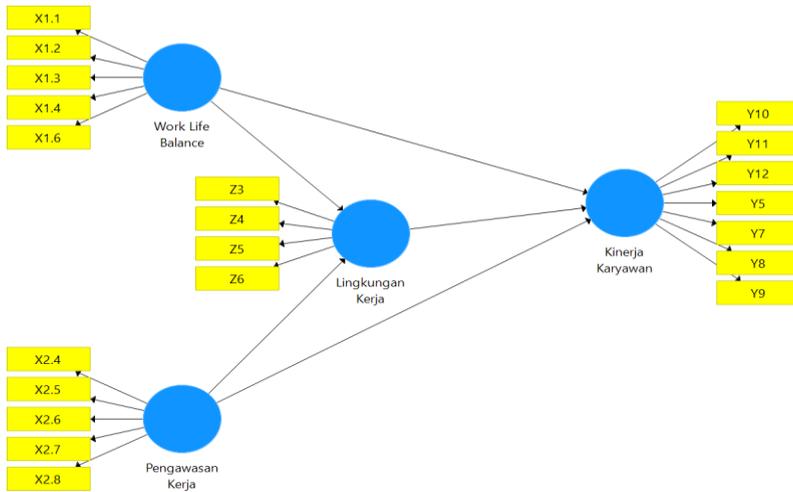
9. Pada item kesembilan dengan rata-rata skor 4.05 menyatakan sebagian besar responden setuju bahwa Karyawan selalu bekerja dengan sungguh-sungguh walau tidak adanya pengawasan dari atasan.
10. Pada item kesepuluh dengan rata-rata skor 3.93 menyatakan sebagian besar responden setuju bahwa Pengawasan yang dilakukan secara langsung menjadikan karyawan lebih sungguh-sungguh saat bekerja
11. Pada item kesebelas dengan rata-rata skor 3.96 menyatakan sebagian besar responden setuju bahwa Karyawan mampu menjalin kerjasama dengan tim dalam melaksanakan pekerjaan.
12. Pada item keduabelas dengan rata-rata skor 3.97 menyatakan sebagian besar responden setuju bahwa Karyawan memiliki komunikasi yang baik dengan atasan dan rekan kerja.

F. Analisis Data

1. Skema Model *Partial Least Square* (PLS)

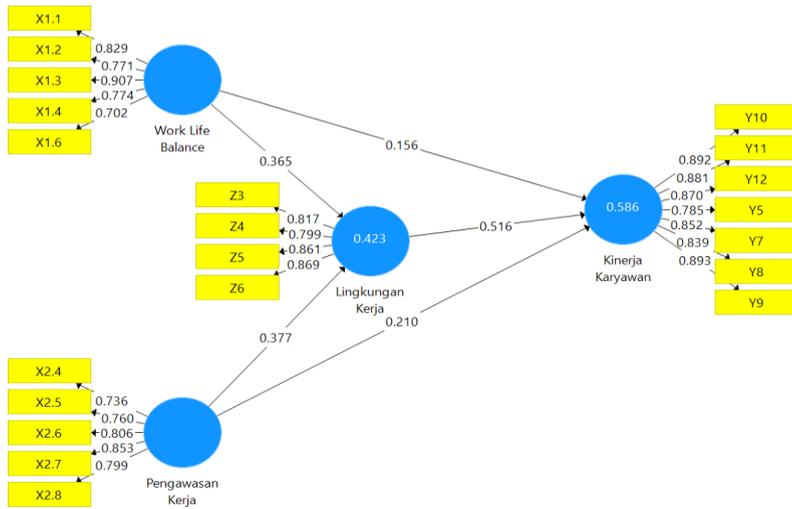
Di penelitian berikut, uji hipotesis memakai teknik analisis menggunakan program *Smart Partial Least Square* (PLS) 3.0, dan dapat dilihat pada skema model program PLS 3.0 yang diuji di Gambar 4.2,

Gambar 4. 2 Kerangka Konseptual



2. Evaluasi Measurement (Outer) Model

Berdasarkan hasil analisis PLS bersama PLS Algorithm untuk uji validitas dan reliabilitas, koefisien determinasi model dan koefisien jalur untuk model persamaan, di bawah berikut yakni gambar yang dihasilkan berdasarkan hasil output PLS Algorithm SmartPLS, bisa diamati pada Gambar 4.3 berikut:



Gambar 4. 3 Hasil pengujian Outer Model

3. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran menggunakan indikator reflektif bisa diamati berdasarkan korelasi antara item score/indikator bersama score konstraknya. Ukuran reflektif individu dinyatakan tinggi bila memiliki korelasi lebih dari 0,70 menggunakan konstruk yang hendak dilakukan pengukurannya. (Latan & Ghozali, 2016). Di bawah ini yakni nilai outer loading dari setiap indikator pada variabel penelitian,

Tabel 4. 11 Outer Loading Convergent validity

Indikator	Work Life Balance	Pengawasan Kerja	Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja
X1.1	0.829			
X1.2	0.771			
X1.3	0.907			
X1.4	0.774			
X1.6	0.702			
X2.4		0.736		
X2.5		0.760		
X2.6		0.806		
X2.7		0.853		
X2.8		0.799		
Y1.10			0.892	
Y1.11			0.881	
Y1.12			0.870	
Y1.5			0.785	
Y1.7			0.852	
Y1.8			0.839	
Y1.9			0.893	
Z1.3				0.817
Z1.4				0.799
Z1.5				0.861
Z1.6				0.869

Sumber: Data Olahan (2021)

Berdasarkan sajian data dalam Tabel 4.11 di atas, diketahui bahwa masing- masing indikator variabel penelitian banyak yang memiliki nilai outer loading $> 0,7$. Namun, terlihat masih terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai outer loading $< 0,7$. (Latan & Ghozali, 2016), nilai outer loading antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity*. Data di atas menunjukkan tidak ada indikator variabel yang nilai outer loading-nya di bawah 0,5, sehingga semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

4. *Discriminant Validity*

Discriminant validity indikator bisa diamati di cross loading antara indikator bersama konstruk. Jika korelasi konstruk bersama indikator lebih tinggi dilakukan perbandingan korelasi indikator bersama konstruk yang lain, sehingga persoalan itu sendiri memperlihatkan bahwasanya konstruk laten memberikan prediksi pada indikator yang menunjukkan lebih baik dilakukan perbandingannya bersama indikator pada blok yang lain. Tabel di bawah merupakan nilai cross loading setiap indikator,

Tabel 4. 12 : Cross Loading Discriminant Validity

Indikator	Work Life Balance	Pengawasan Kerja	Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja
X1.1	0.829	0.455	0.483	0.458
X1.2	0.771	0.294	0.394	0.332
X1.3	0.907	0.425	0.525	0.499
X1.4	0.774	0.557	0.407	0.493
X1.6	0.702	0.394	0.420	0.462
X2.4	0.356	0.736	0.380	0.401
X2.5	0.288	0.760	0.429	0.301
X2.6	0.414	0.806	0.457	0.477
X2.7	0.525	0.853	0.541	0.597
X2.8	0.496	0.799	0.503	0.434
Y1.10	0.466	0.524	0.892	0.604
Y1.11	0.460	0.486	0.881	0.639
Y1.12	0.518	0.519	0.870	0.585
Y1.5	0.528	0.440	0.785	0.695
Y1.7	0.352	0.465	0.852	0.661
Y1.8	0.488	0.499	0.839	0.564
Y1.9	0.557	0.609	0.893	0.601
Z1.3	0.559	0.441	0.594	0.817
Z1.4	0.472	0.537	0.493	0.799
Z1.5	0.431	0.470	0.661	0.861
Z1.6	0.441	0.478	0.670	0.869

Sumber: Data Diolah (2021)

Penyajian data di Tabel 4.12, bisa diamati bahwasanya tiap indikator dalam variabel penelitian mempunyai nilai cross loading paling besar di variabel yang dibentuk dilakukan perbandingannya bersama nilai cross loading kepada variabel yang lain. Berdasar dari hasil yang didapatkan, bisa dikatakan bahwasanya indikator-indikator yang dipakai pada penelitian berikut sudah mempunyai discriminant validity yang baik ketika melakukan penyusunan akan tiap variabel.

Di samping menengok dari nilai *cross loading*, *discriminant validity* pun bisa didapatkan metode yang lain yakni melalui mengamati nilai *average variant extracted* (AVE) (Fornell & Larcker, 1981). Pengujian yang lain dilaksanakan guna melakukan penilaian akan validitas dari konstruk melalui mengamati nilai *average variant extracted*. Model dinyatakan sebagai baik jika *average variant extracted* setiap konstruk memiliki nilai lebih banyak dari 0,50 atau di atas 0,50. (Latan & Ghozali, 2016)

Tabel 4. 13 : Average Variant Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Karyawan	0.739
Lingkungan Kerja	0.701
Pengawasan Kerja	0.627
Work Life Balance	0.639

Sumber: Data Diolah (2021)

Penyajian data di Tabel 4.13, bisa diamati bahwasanya setiap variabel penelitian mempunyai nilai average variant extracted (AVE) lebih besar dari 0,5 Melalui hal tersebut, bisa dikatakan bahwasanya tiap variabel sudah mempunyai discriminant validity yang baik.

5. Composite Reliability

Composite Reliability yakni sebagian yang dipakai guna melakukan pengujian akan nilai reliabilitas beberapa indikator kepada sebuah variabel. Sebuah variabel bisa dikatakan memenuhi *composite reliability* jika mempunyai nilai composite reliability $> 0,6$. Di bawah berikut yakni nilai composite reliability dari setiap variabel yang dipakai pada penelitian berikut,

Tabel 4. 14 : Composite Reliability

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Kinerja Karyawan	0.952
Lingkungan Kerja	0.904
Pengawasan Kerja	0.893
Work Life Balance	0.898

Sumber: Data Diolah (2021)

Berdasar dari penyajian data pada Tabel 4.14, bisa diketahui bahwasanya nilai composite reliability seluruh variabel penelitian $> 0,7$. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai composite reliability maupun cronbach alpha di atas 0,70 (Latan & Ghazali, 2016) . Hasil berikut memperlihatkan bahwasanya setiap variabel sudah memenuhi composite reliability yang menjadikannya bisa dibuat sebuah kesimpulan bahwasanya seluruh variabel mempunyai tingkatan reliabilitas yang tinggi.

6. Cronbach Alpha

Pengujian reliabilitas bersama composite reliability tersebut bisa dikuatkan melalui penggunaan dari nilai cronbach alpha. Sebuah variabel bisa dikatakan sebagai reliabel ataupun memenuhi cronbach alpha jika mempunyai hasil nilai cronbach alpha sebesar $> 0,7$. Tabel dibawah yakni nilai cronbach alpha dari setiap variabel:

Tabel 4. 15 Cronbach Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
Kinerja Karyawan	0.941
Lingkungan Kerja	0.857
Pengawasan Kerja	0.852
<i>Work Life Balance</i>	0.856

Sumber: Data Diolah (2021)

Berdasar dari penyajian data Tabel 4.15, bisa diketahui bahwasanya nilai cronbach alpha dari setiap variabel penelitian $> 0,7$. Maka berdasar dari hal tersebut, hasil penelitian berikut memperlihatkan bahwasanya setiap variabel penelitian sudah memenuhi syarat nilai cronbach alpha, yang menjadikan adanya sebuah kesimpulan bahwasanya keseluruhan variabel mempunyai tingkatan reliabilitas yang tinggi.

7. Uji Model Struktural atau Inner Model

Pada penelitian ini akan dijelaskan mengenai hasil uji *path coefficient*, uji *goodness of fit* dan uji hipotesis.

a. Uji Path Coefficient

Evaluasi *path coefficient* dimanfaatkan guna memperlihatkan seberapa kuatnya efek ataupun pengaruh dari variabel eksogen pada variabel endogen. Sementara itu, *coefficient determination* (R-Square) dimanfaatkan guna melakukan pengukuran akan seberapa banyaknya variabel endogen diberikan pengaruhnya oleh variabel yang lain. (Marcoulides, Chin et al., 2009) mengatakan hasil R² sejumlah lebih dari 0,83 bagi variabel laten endogen pada model struktural memberikan sebuah indikasi akan pengaruh variabel eksogen (yang memberikan pengaruh) pada variabel endogen (yang diberikan pengaruh) tergolong pada kategori baik. Sementara itu apabila memiliki hasil sejumlah 0,33 – 0,67 sehingga tergolong pada kategori sedang, serta apabila memiliki hasil sejumlah 0,19 – 0,33 sehingga tergolong pada kategori lemah.

Berdasar dari seluruh skema *inner model* yang sudah ditayangkan di gambar 4.3, bisa diberikan sebuah penjelasan bahwasanya nilai *path coefficient* sedang diperlihatkan bersama pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yakni sejumlah 0.516. Selanjutnya pengaruh lemah yakni *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan sejumlah 0.156

Berdasar dari penjabaran hasil itu sendiri, memperlihatkan bahwasanya seluruh variabel pada model berikut mempunyai sebuah *path coefficient* menggunakan angka yang positif. Perihal berikut memperlihatkan bahwasanya apabila makin besarnya nilai *path coefficient* dalam satu variabel eksogen pada variabel endogen, menyebabkan makin kuatnya pengaruh antar variabel eksogen pada variabel endogen itu sendiri

KONSTRUK	PATH COEFFICIENT	KETERANGAN
Work Life Balance - > Kinerja Karyawan	0.156	Lemah
Work Life Balance - > Lingkungan Kerja	0.365	Sedang
Pengawasan Kerja - > lingkungan Kerja	0.377	Sedang
Pengawasan Kerja - > Kinerja Karyawan	0.210	Lemah
Lingkungan Kerja - > Kinerja Karyawan	0.516	Sedang

b. Uji Keباikan Model (*Goodness of Fit*)

Berdasar dari kegiatan mengolah data yang sudah dilaksanakan melalui penggunaan software smart PLS 3.0, diperoleh nilai R-Square sebagai berikut

Tabel 4. 16 : Nilai R-Square

Variabel	R Square
Kinerja Karyawan	0.586
Lingkungan Kerja	0.407

Sumber: Data Diolah (2021)

Berdasar dari penyajian akan data di Tabel 4.16, di atas bisa diketahui bahwasanya nilai R-Square bagi variabel Lingkungan Kerja ialah 0.407, pendapatan nilai itu sendiri memberikan penjelasan bahwasanya persentase *Work Life Balance* dan Pengawasan Kerja bisa diberikan pengaruhnya oleh Lingkungan Kerja sebesar 40.7 %, sedangkan bagi nilai R-Square yang didapatkan variabel Kinerja karyawan sejumlah 0.586. Nilai itu sendiri memberikan penjelasan bahwasanya *Work Life Balance* dan Pengawasan Kerja dapat dijelaskan oleh Kinerja karyawan

sebesar 58.6 %. Maka dari hal tersebut, berdasarkan dari hasilnya mengatakan bahwasanya model penelitian berikut bisa dikatakan sudah mempunyai goodness of fit yang baik serta positif

Penilaian *goodness of fit* diamati dari nilai Q-Square. Nilai Q-Square mempunyai sebuah makna yang setara bersama coefficient determination (R- Square) di dalam analisis regresi, dimana makin tingginya Q-Square, sehingga model bisa dinyatakan makin baik ataupun makin fit menggunakan data. Adapun hasil perhitungan nilai Q- Square yakni:

$$\begin{aligned} \text{Q-Square} &= 1 - [(1 - R21) \times (1 - R22)] \\ &= 1 - [(1 - 0.407) \times (1 - 0.586)] \\ &= 1 - (0.593 \times 0.414) \\ &= 1 - 0.246 \\ &= 0.754 \end{aligned}$$

Berdasar dari hasil perhitungan tersebut, didapatkan nilai Q-Square sejumlah 0.754. Persoalan berikut memperlihatkan besar keragaman dari data penelitian yang bisa dipengaruhi oleh model penelitian yakni sejumlah 75.4%. Sementara itu sisanya sejumlah 24.6% diberikan penjelasannya oleh faktor lainnya yang terdapat pada luar model penelitian ini.

c. Uji Pengaruh Langsung

Uji yang berikutnya ialah mengamati nilai signifikan pengaruh antara variabel melalui mengamati nilai koefisien parameter serta nilai signifikansi T statistik yakni menggunakan metode bootstrapping (Latan & Ghozali, 2016)

Pada uji hipotesis bisa diamati berdasarkan nilai t-statistik serta nilai probabilitas Bagi uji hipotesis yakni melalui penggunaan nilai statistik sehingga bagi alpha 5% nilai t statistik yang dipakai yakni 1,96. Yang menjadikan kriteria penerimaan/penolakan hipotesis ialah Ha diterima serta H0 ditolak saat t-statistik > 1,96. Guna menolak/menerima hipotesis memakai probabilitas sehingga Ha diterima apabila nilai $p < 0,05$. Tabel di bawah yakni hasil pengujian hipotesis yang didapatkan pada penelitian berikut menggunakan inner model:

Tabel 4. 17 T-Statistics dan P-Values

No.	Hpo	Variabel	Original Sample	T Statistics (O/STDEV)	P Values
1	1	Work Life Balance - > Kinerja Karyawan	0.156	1.430	0.153
2	2	Work Life Balance - > Lingkungan Kerja	0.365	3.578	0.000
3	3	Pengawasan Kerja - > Lingkungan Kerja	0.377	3.186	0.002
4	4	Pengawasan Kerja - > Kinerja Karyawan	0.210	2.060	0.040
5	5	Lingkungan Kerja - > Kinerja Karyawan	0.516	4.148	0.000

Sumber: Data Diolah (2021)

Hipotesis Pengaruh T-Statistics P-Values hasil berdasarkan sajian data pada tabel 4.17 di atas, dapat diketahui bahwa dari lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, semuanya dapat diterima karena masing-masing pengaruh yang ditunjukkan memiliki nilai P-Values < 0.05. Sehingga dapat dinyatakan variabel

eksogen ke endogennya memiliki pengaruh yang signifikan. Berikut ini adalah rincian pengaruh antar variabel:

1. Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja karyawan

Berdasar dari Tabel diatas bisa diamati bagi uji variabel Work Life Balance terhadap Kinerja karyawan didapat nilai T statistics sejumlah 1.430 memiliki ρ - value sejumlah 0.153. Sebab nilai ρ -value $0.153 > 0.05$ maknanya H_0 diterima, sama artinya terdapat pengaruh tapi tidak signifikan Work Life Balance terhadap Kinerja karyawan.

2. Pengaruh Work Life Balance terhadap Lingkungan Kerja

Berdasar dari Tabel diatas bisa diamati bagi uji variabel Work life balance terhadap Lingkungan kerja didapat nilai T statistics sejumlah 3.578 memiliki ρ - value sejumlah 0.000. Sebab nilai ρ -value α ($0.000 < 0.05$) maknanya H_0 ditolak, sama artinya terdapat pengaruh signifikan Work life balance terhadap Lingkungan Kerja

3. Pengaruh Pengawasan Kerja terhadap Lingkungan Kerja

Berdasar dari Tabel diatas bisa diamati bagi uji variabel Pengawasan kerja terhadap Kinerja karyawan didapat nilai T statistics sejumlah 3.186 memiliki ρ -value sejumlah 0.002. Sebab nilai ρ -value α ($0.002 < 0.05$) maknanya H_0 ditolak, sama artinya terdapat pengaruh signifikan Pengawasan Kerja terhadap Lingkungan Kerja

4. Pengaruh Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasar dari Tabel diatas bisa diamati bagi uji variabel Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan didapat nilai T statistics sejumlah 2.060 memiliki ρ - value sejumlah 0.040.

Sebab nilai p -value kurang daripada α ($0.040 < 0.05$) maknanya H_0 ditolak, sama artinya terdapat pengaruh signifikan Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

5. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan

Berdasar dari Tabel diatas bisa diamati bagi uji variabel Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan didapat nilai T statistics sejumlah 4.148 memiliki p -value sejumlah 0.000. Sebab nilai p -value kurang daripada α ($0.000 < 0.05$) maknanya H_0 ditolak, sama artinya terdapat pengaruh signifikan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan.

d. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dilakukan dengan metode teknik resampling bootstrapping. Pendekatan alternatif guna melakukan pengujian akan signifikansi mediasi (Bollen & Stine, 1990).

Efek Mediasi PLS-SEM dalam (Latan & Ghazali, 2016) berdasarkan sudut pandang teoritis, umumnya penerapan mediasi adalah untuk menjelaskan mengapa terdapat hubungan antara konstruk eksogen dengan endogen, sebelum melihat adanya efek mediasi pada variabel mediator, terlebih dahulu harus dilihat apakah terdapat signifikansi pengaruh terhadap variabel endogen. Oleh karena itu menurut (Hair Jr *et al.*, 2021) uji atas efek variabel mediator dilakukan setelah bootstrap untuk terlebih dahulu melihat signifikansi pengaruh. Bila tidak terdapat signifikansi pengaruh, maka tidak dilakukan lebih lanjut uji efek mediasi.

Selanjutnya hipotesis 6 dan 7 memprediksi efek mediasi menggunakan analisis Baron dan Kenny yang mengemukakan bahwa hubungan mediasi terjadi apabila:

1. Variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen.
2. Variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel mediator.
3. Variabel mediator berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen.
4. Mediasi penuh (*full/perfect mediation*) terjadi jika pengaruh variabel eksogen pada variabel endogen secara langsung adalah signifikan, tapi pengaruhnya menjadi tidak signifikan ketika melibatkan variabel mediasi. Mediasi parsial (*partial mediation*) terjadi jika pengaruh variabel eksogen pada variabel endogen baik secara langsung maupun tidak langsung adalah signifikan. Namun koefisien regresi pengaruh eksogen pada endogen menjadi berkurang, ketika variabel pemediasi dimasukkan.

Berdasarkan hasil tersebut maka akan dilakukan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung:

Tabel 4. 18 T-Statistics dan P-Values

No.	Hpo	Variabel	Original Sample	T Statistics (O/STDEV)	P Values
1	6	Work Life Balance - >Lingkungan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.188	2.454	0.014
2	7	Pengawasan Kerja -> Lingkungan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.194	2.703	0.007

Sumber: Data Diolah (2021)

Berdasar dari hasil perhitungan koefisien jalur, diketahui bahwasanya:

1. Total Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja karyawan melalui Lingkungan kerja didapatkan T statistics sejumlah 2.454 mendapat ρ -value sejumlah 0.014. Sebab nilai ρ -value kurang dari pada α ($0.014 < 0.05$) maknanya H_0 ditolak maka terdapat pengaruh signifikan Work Life Balance terhadap Kinerja karyawan melalui Lingkungan Kerja.
2. Total Pengaruh Pengawasan Kerja terhadap Kinerja karyawan melalui Lingkungan Kerja diperoleh T statistics sebesar 2.703 mendapat ρ -value sejumlah 0.007. Sebab nilai ρ -value kurang daripada α ($0.007 < 0.05$) maknanya H_0 ditolak, maka terdapat pengaruh signifikan Pengawasan Kerja terhadap Kinerja karyawan melalui Lingkungan Kerja

G. Interpretasi Hasil

1. *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasar dari Tabel diatas bisa diamati bagi uji variabel *Work Life Balance* terhadap Kinerja karyawan didapat nilai T statistics sejumlah 1.430 memiliki ρ - value sejumlah 0.000. Sebab nilai ρ -value kurang daripada α ($0.153 > 0.05$) maknanya H_0 diterima, sama artinya terdapat pengaruh tapi tidak signifikan *Work Life Balance* terhadap Kinerja karyawan.

Kondisi terkait untuk *Work Life Balance* yang ada dalam diri karyawan kurang adanya keseimbangan antara beban yang diterima karyawan dan pengaturan waktu pribadi, yang mana

work life balance yang diterima karyawan perlu ada perhatian perusahaan, supaya karyawan bisa mengatur waktu dengan baik dan diharapkan beban tugas tidak terasa membebani dan bisa menaikkan kinerjanya

Hasil penelitian ini mendukung mendukung penelitiannya Penelitian (Rafsanjani et al., 2019) menyatakan bahwa *work life balance* dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui pengaruh positif didukung penelitiannya (Dina, 2018) kalau *work life balance* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, penelitian ini juga menunjukkan pengaruh secara simultan yang dinyatakan variabel work-life balance berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian (Herlambang, 2019) menyampaikan kalau *Work Life Balance* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan penerapan *work life balance* tidak meningkatkan kinerja.

2. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Lingkungan Kerja

Berdasar dari Tabel diatas bisa diamati bagi uji variabel *Work life balance* terhadap Lingkungan kerja didapat nilai T statistics sejumlah 3.578 memiliki ρ - value sejumlah 0.000. Sebab nilai ρ -value α ($0.000 < 0.05$) maknanya H_0 ditolak, sama artinya terdapat pengaruh signifikan *Work life balance* terhadap Lingkungan Kerja.

Work life balance yang ada pada diri karyawan terasa belum ada keseimbangan akan tetapi ternyata lingkungan kerja yang baik sangat diperlukan oleh karyawan supaya bisa mengurangi beban kerja yang diterima oleh karyawan, sehingga karyawan bisa

memanfaatkan lingkungan kerja dengan baik dan diharapkan bisa adanya perubahan dalam meningkatkan kinerjanya

Hasil penelitian ini mendukung penelitiannya Mardiani *et al* (2021) dalam penelitiannya, ia memaparkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu memperbaiki berbagai hal seperti berbagi waktu yang lebih baik, meningkatkan kondisi lingkungan, dan memperbaiki manfaat yang ditawarkan dan juga didukung Kembuan *et al.*, (2021) dalam penelitiannya, ia mengungkapkan bahwa baik *Work Life Balance* maupun Lingkungan Kerja secara bersama-sama mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan signifikan. Namun, ketika dilihat secara terpisah, *Work Life Balance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

3. Pengawasan Kerja Terhadap Lingkungan Kerja

Berdasar dari Tabel diatas bisa diamati bagi uji variabel Pengawasan kerja terhadap Kinerja karyawan didapat nilai T statistics sejumlah 3.186 memiliki p -value sejumlah 0.002. Sebab nilai p -value α ($0.002 < 0.05$) maknanya H_0 ditolak, sama artinya terdapat pengaruh signifikan Pengawasan Kerja terhadap Lingkungan Kerja.

Pengawasan kerja yang ada perlu ditingkatkan, karena lingkungan kerja perusahaan yang ada perlu jadi perhatian, yang mana kedisiplinan kerja karyawan kurang maksimal dan memanfaatkan lingkungan kerja yang ada, untuk itu harus ada pengaturan yang baik dan waktu pemanfaatan lingkungan kerja

yang berhubungan dengan kedisiplinan karyawan, dan diharapkan, bisa menaikan kinerjanya dengan lebih baik perilaku kerja dan tanggung jawabnya.

Hasil penelitian ini mendukung dengan penelitiannya (Habiwibowo *et al*, 2018) dikatakan bahwa pengawasan dan lingkungan kerja fisik berdampak pada kinerja karyawan secara individual, dan secara bersama-sama keduanya juga berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengawasan karyawan dan lingkungan kerja fisik keduanya memiliki dampak yang signifikan dan positif pada kinerja karyawan.

4. Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasar dari Tabel diatas bisa diamati bagi uji variabel Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan didapat nilai T statistics sejumlah 2.060 memiliki p - value sejumlah 0.040. Sebab nilai p -value kurang daripada α ($0.040 < 0.05$) maknanya H_0 ditolak, sama artinya terdapat pengaruh signifikan Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pengawasan kerja yang ada perlu ditingkatkan, karena perilaku karyawan yang ada masih kurang dari baik, sehingga perusahaan harus memberikan pengawasan karyawannya dengan memberikan sistem aturan kerja yang jelas dan tegas dalam pelaksanaannya, sehingga peningkatan kedisiplinan dalam bekerja diharapkan ada peningkatan kinerjanya

Hasil penelitian ini mendukung penelitiannya pada Pada penelitiannya (Situmeang, 2021) penjelasan diberikan bahwa pengalaman supervisi dan jenis pekerjaan berdampak pada

kinerja karyawan baik secara bersama-sama maupun terpisah, dan bahwa supervisi merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Kesimpulannya, baik secara bersama-sama maupun terpisah, supervisi dan pengalaman kerja memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan dan juga didukung penelitiannya Marpaung *et al.*, (2013) penelitiannya menunjukkan bahwa supervisi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Kejaksaan Tinggi Riau, namun variabel disiplin tidak memberikan kontribusi yang signifikan. Hasil regresi simultan menunjukkan bahwa variabel bebas, yaitu pengawasan dan disiplin kerja, berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasar dari Tabel diatas bisa diamati bagi uji variabel Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan didapat nilai T statistics sejumlah 4.148 memiliki ρ -value sejumlah 0.000. Sebab nilai ρ -value kurang daripada α ($0.000 < 0.05$) maknanya H_0 ditolak, sama artinya terdapat pengaruh signifikan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan.

Dalam Lingkungan kerja perusahaan perlu adanya peningkatan dan konsistensinya dalam memberikan fasilitas kepada karyawan, sehingga karyawan akan merasa nyaman dengan lingkungan kerja yang baik, dan peningkatan kinerjanya akan diharapkan bisa meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung Penelitian (Palar *et al.*, 2022) dikatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work life Balance* dan Lingkungan Kerja Fisik memiliki pengaruh yang

signifikan secara bersamaan terhadap Kinerja Karyawan. Namun, ketika dianalisis secara terpisah, terungkap bahwa Work life Balance tidak berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan didukung juga penelitiannya Lestary et al (2018) dinyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa terdapat hubungan positif yang moderat antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan, dan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

6. *Work Life Balance* terhadap Kinerja karyawan melalui Lingkungan Kerja

Total Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja karyawan melalui Lingkungan kerja didapatkan T statistics sejumlah 2.454 mendapat p -value sejumlah 0.014. Sebab nilai p -value kurang dari pada α ($0.014 < 0.05$) maknanya H_0 , ditolak maka terdapat pengaruh signifikan Work Life Balance terhadap Kinerja karyawan melalui Lingkungan Kerja.

Dan bila dibandingkan dengan pengaruh langsung, nilai dari original sample pengaruh tak langsung sebesar 0.188 diatas dari pengaruh secara langsung *Work Life Balance* terhadap Kinerja karyawan sebesar 0.156, dan hal berikut memperlihatkan bahwasanya *Work Life Balance* bisa meningkatkan Kinerja karyawan sebaiknya perlu melalui mediasi Lingkungan Kerja

Hasil penelitian ini mendukung penelitiannya (Natakusumah *et al.*, 2022) dari hasil penelitian, terbukti bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan serta lingkungan kerja memiliki pengaruh pada kinerja karyawan, juga sama Dari hasil penelitian (Mardiani *et al.*, 2021) dapat disimpulkan bahwa

keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan serta lingkungan kerja berdampak pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan alokasi waktu yang tepat, meningkatkan kondisi lingkungan, dan memperbaiki tunjangan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

7. Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja karyawan Melalui Lingkungan Kerja

Total Pengaruh Pengawasan Kerja terhadap Kinerja karyawan melalui Lingkungan Kerja diperoleh T statistics sebesar 2.703 mendapat ρ -value sejumlah 0.007. Sebab nilai ρ -value kurang daripada α ($0.007 < 0.05$) maknanya H_0 ditolak, maka terdapat pengaruh signifikan Pengawasan Kerja terhadap Kinerja karyawan melalui Lingkungan Kerja

Dan bila dibandingkan dengan pengaruh langsung, nilai dari original sample pengaruh tak langsung sejumlah 0.194 masih dibawah dari pengaruh secara langsung Pengawasan Kerja terhadap Kinerja karyawan sejumlah 0.210 dan hal tersebut menunjukkan bahwasanya Pengawasan Kerja bisa meningkatkan Kinerja karyawan secara langsung walaupun tidak melalui Lingkungan Kerja sebagai variabel mediasi

Hasil penelitian ini (Hermawan *et al.*, 2020) (Wulandani, 2018) Dalam penelitiannya, dijelaskan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan kerja, dan lingkungan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan tidak signifikan ketika dimoderasi oleh lingkungan kerja, begitu pula dengan pengaruh etos kerja

terhadap kinerja karyawan ketika dimoderasi oleh lingkungan kerja.

(Sari, 2018); (Harianto, 2020) Dalam hasil penelitiannya, dijelaskan bahwa disiplin dan pengawasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil pengujian dan pembahasan maka dapat disimpulkan untuk menjawab rumusan masalah sebagai berikut:

1. Work Life Balance berpengaruh langsung terhadap Kinerja karyawan
2. Work Life Balance berpengaruh langsung terhadap Lingkungan Kerja
3. Pengawasan Kerja karyawan berpengaruh langsung terhadap Lingkungan Kerja
4. Pengawasan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan
5. Lingkungan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan
6. Work Life Balance berpengaruh langsung terhadap Kinerja karyawan, akan tetapi harus melalui mediasi Lingkungan Kerja
7. Pengawasan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja karyawan walaupun tanpa mediasi Lingkungan Kerja

B. Saran

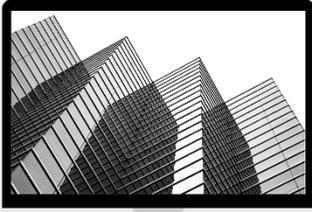
Berdasarkan kesimpulan yang merupakan implikasi dari hasil penelitian yang dilakukan, saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. PRAKTIS

- a. Perusahaan diharapkan dapat memberikan keseimbangan beban kerja kepada karyawan, sehingga work life balance ada pada karyawan bisa diatur dengan baik, antara kerja dan waktu untuk keluarga, sedangkan pengawasan kerja bagi karyawan harus ditingkatkan dengan memberikan aturan dan kebijakan yang lebih jelas serta konsisten dari manajemen puncak, serta perhatian pada Lingkungan Kerja juga harus ditingkatkan, sehingga karyawan akan merasa nyaman terhadap lingkungan perusahaannya.
- b. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh adanya keseimbangan beban kerja dan pengawasan kerja pada karyawan serta lingkungan kerja yang memadai, akan tetapi bila perlu manajemen juga harus memperhatikan variabel lain yang bisa mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan, seperti halnya gaya kepemimpinan dan motivasi kerja untuk perlu diteliti selanjutnya.

2. AKADEMIS

- a. Semoga penelitian bisa menjadikan referensi buat akademis, dengan melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seperti Work Life Balance, Pengawasan Kerja, dan Lingkungan Kerja
- b. Penelitian selanjutnya bisa mengembangkan penelitiannya dengan faktor- faktor lain yang bisa mempengaruhi kinerja seperti halnya budaya kerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan



DAFTAR PUSTAKA

- Aliya, G. R., & Saragih, R. (2020). Pengaruh Work-Life Balance dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT Telkom Divisi Telkom Regional III Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(3), 84–95.
- Anam, K., & Rahardja, E. (2017). Pengaruh fasilitas kerja, lingkungan kerja non fisik dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah). *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 502–512.
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur penelitian*.
- Bollen, K. A., & Stine, R. (1990). Direct and indirect effects: Classical and bootstrap estimates of variability. *Sociological Methodology*, 115–140.
- Bradley, L. M., & Mc Donald, P. (2005). The case for work/life balance: Closing the gap between policy and practice. *New South Wales: Hudson Global Resources (Aust.) Pty Limited*.
- Bulger, C. A., & Fisher, G. G. (2012). Ethical imperatives of work/life balance. *Work and Quality of Life*, 181–201.
- Cahyanti, M. M. (2020). PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS KETAHANAN PANGAN DAN PERTANIAN KABUPATEN PROBOLINGGO. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 1(01), 66–72.
- Dafit, M. A., Soelistya, D., Desembrianita, E., & Agustina, H. (2021). Disiplin Kerja dan Produktivitas Karyawan PT. Segatama Lestari dengan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja. *BALANCE: Economic, Business, Management and Accounting Journal*,

18(2), 88. <https://doi.org/10.30651/blc.v18i2.8788>

- Dewi, N. N. (2020). *Pengaruh work life balance terhadap kepuasan kerja dengan burnout sebagai variabel intervening pada BTN Syariah Malang*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Dina, D. (2018). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan di KUD Minatani Brondong Lamongan. *Jurnal Indonesia Membangun*, 17(2), 184–199.
- Drajat, A. (2020). *Peran work life balance dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan pada pt. busana indah global sukabumi skripsi*. 2020.
- Fahmi, I. (2016). Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja. *Jakarta: Mitra Wacana Media*.
- Fatihudin, D. (2019). *Metodologi Penelitian Untuk Ilmu Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi dan Teori ke Praktek*. Zifatma Jawa.
- Feriyanto, A., & Triana, E. S. (2015). Pengantar manajemen (3 IN 1). *Kebumen: Mediaterra*.
- Fitriana, F., & Lilianti, E. (2020). Pengaruh Pengawasan dan Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT. Remco Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 17(2), 127–139.
- Fitrianti, A. P. (2017). *Pengaruh pengawasan, kompetensi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai pada Kantor SAR Kelas B Pangkalpinang*. Universitas Bangka Belitung.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Habiwibowo, H., & Nugraha, H. S. (2018). PENGARUH PENGAWASAN DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN (BAGIAN PRODUKSI PT POLITAMA PAKINDO KABUPATEN SEMARANG). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 7(4), 212–216.

- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hakim, A. (2016). Kontribusi Lingkungan Kerja, Perilaku Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sulawesi. *Jurnal Manajemen*, 20(2), 228–244.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen*. (edisi kesebelas). Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Harianto. (2020). Pengaruh Pengawasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Centric Powerindo Di Kota Batam. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(1), 672–683. <https://doi.org/10.35794/emba.v8i1.28037>
- Herlambang, H. C. (2019). PENGARUH WORK LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Empiris pada Serikat Pekerja Media dan Industri Kreatif Untuk Demokrasi (SINDIKASI)) VARIABEL INTERVENING (Studi Empiris Pada Serikat Pekerja. *Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*.
- Hermawan, A., Wulandari, A., Buana, A. M., & Sanjaya, V. (2020). Pengaruh kompetensi, insentif dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan di Lampung. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 1(1), 71–83.
- Hikmah, M., & Lukito, H. (2021). Peran Work Life Balance dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 8(1).
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 844–859.

- Kasmir, D. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*.
- Kembuan, D., Koleangan, R. A. M., & Ogi, I. W. J. (2021). PENGARUH WORK LIFE BALANCE DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK SULUTGO CABANG UTAMA DI MANADO. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(3), 1257–1266.
- Latan, H., & Ghozali, I. (2016). Partial Least Square Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan WarpPLS 5.0. *Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. (2010). *The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance*.
- Lestary, L., & Harmon, H. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(2), 94. <https://doi.org/10.35697/jrbi.v3i2.937>
- Lie, E. S. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kualitas Pelayanan Bank Ntt. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 5(2), 64. <https://doi.org/10.26858/jiap.v5i2.1758>
- Lukmiati, R. (2020). Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 3(3), 46–50.
- Manalu, R. H., Marbun, S. N. B., & Sinurat, E. J. (2021). Pengaruh Pengawasan, Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Teh PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Bah Butong. *Jurnal Ilmiah METHONOMI*, 7(2), 185–205.
- Mangkunegara, A. P., & Prabu, A. (2016). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Cetakan Ketiga. *Bandung: Refika Aditama*.
- Mardiani, I. N., & Widiyanto, A. (2021). Pengaruh work-life balance, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan PT Gunanusa Eramandiri. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 4(2), 985–993.
- Marpaung, R., & Agustin, tri dinda. (2013). PENGARUH

PENGAWASAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KEJAKSAAN TINGGI RIAU Rio Marpaung dan Tri Dinda Agustin. *Pengaruh Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kejaksaan Tinggi Riau*, 8, 141–164.

Mendis, M., & Weerakkody, W. A. S. (2017). The impact of work life balance on employee performance with reference to the telecommunication industry in Sri Lanka: a mediation model. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 12(1), 72–100.

Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>

Natakusumah, M. O., Hidayatullah, S., Windhyastiti, I., & Sudibyoy, P. (2022). Pengaruh Work-Life Balance, Lingkungan Kerja Dan Keterikatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Coffee Shop Di Perumahan Kota Wisata Cibubur, Kabupaten Bogor. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*, 7(1), 133–143.

Palar, M. B., Dotulong, L. O. H., & Lumintang, G. (2022). PENGARUH WORK LIFE BALANCE DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PLN (Persero) AREA MANADO. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(1), 772–780.

Panjaitan, M. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 3(2), 1–5.

Putra, A. R. (2017). Pengawasan dan Koordinasi Kerja serta Pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *AKUNTABILITAS: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Ekonomi*, 10(2), 12–24.

Putri, Y. S. (2016). Pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN Persero area Klaten. *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 13(1), 88–97.

Rafsanjani, F., Nursyamsi, I., & Pono, M. (2019). The Effect of Work-

- Life Balance on Employee Performance with Job Stress and Job Satisfaction as Intervening Variables. *Hasanuddin Journal of Business Strategy*, 1(4), 37–42. <https://doi.org/10.26487/hjbs.v1i4.284>
- Rahma, Z., Minarsih, M. M., & Hasiholan, L. B. (2021). PENGARUH WORK-LIFE BALANCE, LINGKUNGAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada karyawan Klinik Istimedika Karangjati). *Journal of Management*, 7(1).
- Rahmadani, S., Samsir, S., & Widayatsari, A. (2023). PENGARUH WORK FROM HOME TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI WORK LIFE BALANCE DAN WORK STRESS DI SATUAN KERJA DINAS PANGAN TANAMAN PANGAN DAN HORTIKULTURA PROVINSI RIAU PADA SAAT PANDEMI COVID19. *Jurnal Sosial Humaniora Terapan*, 5(1), 6.
- Rahmisyari, R. (2017). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 5(1), 48–61.
- Rich, A., Viney, R., Needleman, S., Griffin, A., & Woolf, K. (2016). ‘You can’t be a person and a doctor’: the work–life balance of doctors in training—a qualitative study. *BMJ Open*, 6(12), e013897.
- Rizal, S. M., & Radiman, R. (2019). Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 117–128.
- Rohmania, N. A. (2020). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN PENGAWASAN TERHADAP DISIPLIN KERJA PERAWAT (Studi Pada Rumah Sakit dr. Moedjito Dwidjosiswojo Jombang). STIE PGRI Dewantara.
- Sari, R. P. (2018). Pengaruh Disiplin dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Ecodunamika*, 1(1).
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2021). Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis. Penerbit Andi.

- Situmeang, S. M. T. (2021). Meningkatkan Pengetahuan Masyarakat melalui Penelitian dan Pengabdian Masyarakat sebagai Wujud Tri Dharma Perguruan Tinggi. *Prosiding Penelitian Pendidikan Dan Pengabdian 2021*, 1(1), 1090–1098.
- Soelistya, D. &, & Suryanto, M. M. (2016). Problems of Employee Commitment from the perspective of Maslow's Hierarchy of needs. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(5), 45–64. (www.ejournals.org)
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D* (Cetakan ke). ALFABETA, cv.
- Sujarweni, V. W., & Utami, L. R. (2019). *The master book of SPSS*. Anak Hebat Indonesia.
- Susilo, D. E., Soetjipto, N., Triwulan, A. B., Atnaningtyas, D., Riswanto, A., Wasis, W., & Jaya, F. P. (2019). The effect of employee commitment, culture, and leadership style on good governance performance of Jombang District government (Indonesia). *Espacios*, 40(27).
- Wihartanti, L. V. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Pengawasan Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen). *Assets: Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*, 5(2), 147–160.
- Wulandani, P. (2018). PENGARUH PENGAWASAN KERJA DAN ETOS KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Studi Pada CV. Reza Mindi Raya Motor) Putri. *Media Studi Ekonomi*, 21(1), 1–9.



PROFIL PENULIS



Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M, CPHCM, CHRMP,

Lahir di Surabaya, 8 September 1967, sosok praktisi lulusan Sarjana S1 Teknik Sipil di Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya (ITATS), S2 Magister Manajemen S2 di Universitas WR. Supratman Surabaya dan Doktoral S3 Lulusan Wisudawan Terbaik dari Universitas Airlangga Surabaya Tahun 2016, sekarang ini berkarya sebagai Dosen Pascasarjana, Program studi Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Gresik.

Background praktisi sudah digeluti dimulai sejak Tahun 1989, dan selain berkarir di Perusahaan beliau mulai mengajar di Universitas sejak tahun 2008 sampai dengan Tahun 2023 (sekarang), di Rumpun mata kuliah Manajemen, khususnya bidang studi Manajemen Sumber Daya Manusia, beliau mengajar juga Fakultas Manajemen dan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Gresik (UMG), di Universitas Muhammadiyah Surabaya (UMS) serta sebagai dosen Di Universitas Terbuka (UT).

Dalam karir sebagai Dosen beliau juga telah menghasilkan karya buku ajar antara lain: MSDM Strategy, Kepemimpinan Strategis, Budaya Organisasi Dalam Praktik, Evaluasi Kinerja; Buku monograf: Membangun Komitmen Karyawan Melalui Social Esteem; serta Buku referensi: Strong Point Kinerja Karyawan: Motivasi kunci implementasi, kompensasi dan lingkungan kerja.

Motto motivasi :

Mau mendengar, merenungkan dan melakukan yang terbaik