

Pengaruh *Work-Life Balance*, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan

Indah Gunarti*, Setyani Dwi Lestari

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Budi Luhur

Jl. Ciledug Raya, Petukangan Utara, Jakarta Selatan, Indonesia

Email: ^{1,*}indahgunarti04@gmail.com, ²setyani.dwilestari@budiluhur.ac.id

Email Penulis Korespondensi: indahgunarti04@gmail.com

Submitted: 21/02/2025; Accepted: 27/02/2025; Published: 28/02/2025

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance*, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan stres kerja terhadap produktivitas karyawan di Bank XYZ. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank XYZ, dengan sampel yang diambil sebanyak 172 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarluaskan secara langsung dan online. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan SPSS 27. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *work-life balance* terhadap produktivitas karyawan. Dari hasil analisis ini, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* yang baik berkontribusi positif terhadap peningkatan produktivitas karyawan di Bank XYZ. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Dari hasil analisis ini, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang baik dan mendukung berkontribusi positif terhadap peningkatan produktivitas karyawan di Bank XYZ. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Dari hasil analisis ini, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi positif terhadap peningkatan produktivitas karyawan di Bank XYZ. Stres kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Dari hasil analisis ini, dapat disimpulkan bahwa stres kerja tidak berkontribusi secara signifikan terhadap produktivitas karyawan di Bank XYZ.

Kata Kunci: Work-Life Balance; Lingkungan Kerja; Kepuasan Kerja; Stres Kerja Produktivitas Karyawan

Abstract—This study aims to analyze the effect of work-life balance, work environment, job satisfaction, and job stress on employee productivity at Bank XYZ. This research uses descriptive quantitative research. The population in this study were all employees of Bank XYZ, with a sample of 172 respondents. Data was collected through questionnaires distributed directly and online. The data analysis method used is multiple linear regression analysis with SPSS 27. The results showed that there is a positive and significant influence between work-life balance on employee productivity. From the results of this analysis, it can be concluded that a good work-life balance contributes positively to increasing employee productivity at XYZ Bank. The work environment has a positive and significant influence on employee productivity. From the results of this analysis, it can be concluded that a good and supportive work environment contributes positively to increasing employee productivity at XYZ Bank. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee productivity. From the results of this analysis, it can be concluded that high job satisfaction contributes positively to increasing employee productivity at XYZ Bank. Job stress has no effect on employee productivity. From the results of this analysis, it can be concluded that job stress does not significantly contribute to employee productivity at Bank XYZ.

Keywords: Work-Life Balance; Work Environment; Job Satisfaction; Job Stress Employee Productivity

1. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, dinamika dunia kerja semakin kompleks dan menuntut. Pekerja di berbagai sektor industri, termasuk sektor perbankan, dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang semakin tinggi. Globalisasi telah mengubah cara operasi bisnis dan menuntut adaptasi cepat dari sektor perbankan, termasuk Bank XYZ (Campanella, Peruta and Giudice, 2021). Menurut Dewi, F.R, (2022) teknologi digital dan inovasi terus mendorong perubahan besar dalam operasional perbankan, memengaruhi produktivitas, dan menambah kompleksitas kerja bagi karyawan. Bank XYZ, sebagai lembaga keuangan yang strategis dan vital dalam menjaga stabilitas ekonomi nasional, memiliki peran penting dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya. Kondisi ini sering kali mengakibatkan beban kerja yang tinggi bagi karyawan, yang pada gilirannya dapat memengaruhi keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka. Peran penting Bank XYZ dalam ekonomi nasional memerlukan kinerja optimal dari para karyawan, yang seringkali harus bekerja di bawah tekanan tinggi.

Di tengah beratnya tantangan perekonomian global dan domestik, Bank XYZ dapat mencapai target Indikator Kinerja Utama (IKU) dan memberikan dampak yang signifikan serta bermakna bagi perekonomian Indonesia. Capaian ini menunjukkan efektivitas respons kebijakan Bank XYZ yang sejalan dengan perkembangan ekonomi dan lingkungan strategis terkini, didukung oleh penajaman sejumlah agenda transformasi, baik di area kebijakan maupun kelembagaan. Selain itu, upaya menjaga kredibilitas kelembagaan melalui penguatan kerangka dan implementasi sistem tata kelola yang baik dan profesional juga turut mendukung pencapaian Bank XYZ pada 2023. Tabel 1 berikut merupakan data produktivitas karyawan Bank XYZ selama 3 tahun terakhir:

Tabel 1. *Performance Management System* Karyawan Bank XYZ (2021-2023)

Januari-Desember 2021			
Nilai	Predikat	Jumlah Karyawan	Persentase
99-112	Sangat Baik	130	29,15%
86-100	Baik	310	69,50%
80-85	Cukup	6	1,35%

		0	-
<79	Kurang	0	-
Januari-Desember 2022			
99-112	Sangat Baik	190	42,60%
86-100	Baik	255	57,17%
80-85	Cukup	1	0,23%
<79	Kurang	0	-
Januari-Desember 2023			
99-112	Sangat Baik	200	44,84%
86-100	Baik	246	55,16%
80-85	Cukup	0	-
<79	Kurang	0	-

Sumber : Laporan Tahunan Bank XYZ (2023)

Berdasarkan Tabel 1 *Performance Management System* karyawan pada Bank XYZ bahwa mengalami kenaikan dari tahun 2021-2023 pada periode bulan Januari – Desember. Pada predikat sangat baik pada tahun 2021 sebesar 130 karyawan atau 29,15%, dan mengalami kenaikan pada tahun 2022 sebesar 190 karyawan atau 42,60%, dan mengalami peningkatan kembali pada tahun 2023 sebesar 200 karyawan atau 44,84%. Berdasarkan data penilaian tersebut, terbukti bahwa para karyawan Bank XYZ selalu meningkatkan produktivitasnya dan bisa beradaptasi karena data tersebut mengalami peningkatan. Berikut adalah hasil pra survey variabel produktivitas kerja karyawan Bank XYZ yang dapat dilihat pada Tabel 2 dibawah ini:

Tabel 1. Hasil Pra Survey Produktivitas Karyawan Bank XYZ

No	Keterangan	Tanggapan		
		Tinggi	Sedang	Rendah
1	Kualitas	8	17	16
2	Kuantitas	5	9	17
3	Tanggung Jawab	6	12	14
4	Sikap	9	18	24
Total		28	56	71
Persentase (%)		18,1%	36,1%	45,8%

Sumber : Hasil Pra Survei (2024)

Berdasarkan Tabel 2 menunjukkan keanekaragaman hasil yang didapat tentang produktivitas karyawan Bank XYZ. Sebanyak 18,1% menyatakan produktivitas karyawan di Bank XYZ tinggi, 36,1% menyatakan sedang, dan 45,8% menyatakan rendah. Maka hal ini dapat disimpulkan masih belum optimal produktivitas karyawan di Bank XYZ dikarenakan masih terdapat banyak 45,8% pada skala rendah.

Setiap perusahaan, organisasi, maupun lembaga harus dapat mengoptimalkan produktivitas dari setiap karyawannya, karena tingkat produktivitas karyawan akan dapat mempengaruhi keberlangsungan sebuah perusahaan, organisasi, maupun lembaga. Selain itu, perusahaan harus memperhatikan tingkat stres kerja, memiliki lingkungan kerja yang kondusif sehingga akan dapat membuat karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja dan akan dapat meningkatkan produktivitasnya. Perusahaan, organisasi, maupun lembaga yang memiliki tingkat produktivitas yang tinggi maka dapat mempertahankan eksistensinya dan akan dapat bersaing dengan perusahaan, organisasi, maupun lembaga lain (Pragiwani, 2020).

Work-life balance merupakan konsep yang semakin mendapat perhatian dalam beberapa dekade terakhir. Hal ini mencerminkan kebutuhan akan keseimbangan yang sehat antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan produktivitas kerja. Namun, dalam praktiknya, mencapai *work-life balance* bukanlah hal yang mudah. Terdapat berbagai faktor yang dapat memengaruhi keseimbangan ini, seperti lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan stres kerja (Opatrna and Prochazka, 2023). Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan M. Abduh (2024), Yahya (2021), dan Febriani & Agus (2021) yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

Penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* yang baik dapat berdampak positif pada kinerja dan produktivitas karyawan. Menurut studi yang dilakukan oleh Kossek dan Ozeki (2022), karyawan yang berhasil mencapai *work-life balance* cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan produktivitas yang lebih baik. Selain itu, *work-life balance* juga dapat meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan, yang pada akhirnya mengurangi *turnover* dan biaya rekrutmen bagi perusahaan. Terdapat hasil pra survey variabel *work-life balance* kepada karyawan Bank XYZ yang dapat dilihat pada Tabel 3 dibawah ini:

Tabel 2. Hasil Pra Survey *Work-Life Balance* Karyawan Bank XYZ

No	Keterangan	Tanggapan		
		Tinggi	Sedang	Rendah
1	Waktu kerja	11	18	26
2	Kebijakan cuti	5	13	25
3	Dukungan untuk parental leave	5	9	12

Total	21	40	63
Persentase (%)	16,9%	32,3%	50,8%

Sumber : Hasil Pra Survei (2024)

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan keanekaragaman hasil yang didapat tentang *work-life balance* karyawan Bank XYZ. Sebanyak 16,9% menyatakan *work-life balance* di Bank XYZ tinggi, 32,3% menyatakan sedang, dan 50,8% menyatakan rendah. Dari data di atas dapat diketahui bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh yang cukup besar bagi produktivitas karyawan. Rendahnya produktivitas karyawan di Bank XYZ sangat dipengaruhi oleh *work-life balance*.

Penerapan *work-life balance* di tempat kerja tidak hanya menguntungkan karyawan, tetapi juga perusahaan secara keseluruhan. Dengan meningkatkan kesejahteraan karyawan, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi. Bank XYZ, sebagai lembaga keuangan yang memiliki peran strategis dalam perekonomian nasional, perlu memastikan bahwa karyawan mereka mampu mencapai *work-life balance* yang sehat untuk mendukung produktivitas dan kinerja optimal.

Lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung dapat menjadi salah satu faktor penting dalam mencapai produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang positif tidak hanya mencakup aspek fisik, tetapi juga aspek psikologis dan sosial. Menurut studi yang dilakukan oleh Mujahidin (2023), lingkungan kerja yang positif mencakup hubungan yang baik antar karyawan dan manajemen, serta budaya kerja yang inklusif dan suportif. Kondisi kerja yang nyaman, fasilitas yang memadai, serta dukungan dari rekan kerja dan atasan, sangat berpengaruh terhadap perasaan nyaman karyawan di tempat kerja.

Lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat memicu stres dan ketidakpuasan, yang akhirnya dapat berdampak negatif pada produktivitas. Misalnya, ruang kerja yang sempit, kebisingan yang tinggi, dan fasilitas yang kurang memadai dapat mengurangi konsentrasi dan efisiensi kerja (Pitoyo & Handayani, 2022). Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa lingkungan kerja yang disediakan mampu mendukung kebutuhan fisik dan psikologis karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Fatimah, S (2021), Sobarsyah (2023), dan Halimah (2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

Namun pada kenyataannya terdapat permasalahan dalam lingkungan kerja Bank XYZ ditandai dengan karyawan yang tidak mengikuti aturan perusahaan seperti tidak menjaga kebersihan, makan di ruangan yang bisa membuat aroma ruangan tidak sedap, mendengarkan musik terlalu keras atau musik yang tidak sesuai dengan karyawan lain yang mengakibatkan tidak adanya kenyamanan di tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan lain dalam melakukan pekerjaannya. Terdapat hasil pra survey variabel lingkungan kerja kepada karyawan Bank XYZ yang dapat dilihat pada Tabel 4 dibawah ini:

Tabel 3. Hasil Pra Survey Lingkungan Kerja Karyawan Bank XYZ

No	Keterangan	Tanggapan		
		Tinggi	Sedang	Rendah
1	Pencahayaan	8	7	16
2	Kebisingan	5	9	17
3	Interaksi Sosial	6	12	13
4	Keamanan	9	8	14
Total		28	36	60
Persentase (%)		22,6%	29,2%	48,4%

Sumber : Hasil Pra Survei (2024)

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 4 menunjukkan keanekaragaman hasil yang didapat tentang lingkungan kerja karyawan Bank XYZ. Sebanyak 48,4% menyatakan lingkungan kerja di Bank XYZ tinggi, 29,2% menyatakan sedang, dan 22,6% menyatakan rendah. Dari data di atas dapat diketahui bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang cukup besar bagi produktivitas kerja karyawan. Rendahnya produktivitas kerja karyawan di Bank XYZ sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja.

Kepuasan kerja juga merupakan faktor krusial yang dapat memengaruhi produktivitas karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dan merasa lebih termotivasi untuk mencapai kinerja yang optimal. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai aspek, termasuk gaji, kesempatan untuk berkembang, pengakuan, dan keamanan kerja (Ganapathi, 2021). Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Wulandari (2023), Yusuf & Swardana (2023), dan Musafir (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

Kepuasan kerja sangat berhubungan erat dengan bagaimana sikap dan tindakan dari seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian, produktivitas dan hasil kerja karyawan sangat bergantung dengan tingkat kepuasan kerjanya. Berikut terdapat hasil pra survey variabel kepuasan kerja kepada karyawan Bank XYZ yang dapat dilihat pada Tabel 5 dibawah ini:

Tabel 4. Hasil Pra Survey Kepuasan Kerja Karyawan Bank XYZ

No	Keterangan	Tanggapan		
		Tinggi	Sedang	Rendah

1	Gaji atau Tunjangan	11	18	26
2	Kesempatan Promosi	5	13	25
3	Hubungan Dengan Atasan dan Rekan Kerja	5	9	12
Total		21	40	63
Persentase (%)		16,9%	32,3%	50,8%

Sumber: Hasil Pra Survei (2024)

Berdasarkan Tabel 5 menunjukkan hasil yang beragam yang didapat tentang kepuasan kerja karyawan Bank XYZ. Kepuasan kerja yang diperoleh 16,9% menyatakan tinggi terhadap kepuasan kerja, sebanyak 32,3% menyatakan sedang, dan 50,8% menyatakan rendah. Dari data di atas dapat diketahui bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan Bank XYZ masih tergolong rendah sehingga berakibat pada produktivitas karyawan.

Di sisi lain, stres kerja sering kali menjadi hambatan utama dalam mencapai produktivitas karyawan. Stres kerja yang tinggi dapat berdampak negatif pada kesehatan fisik dan mental karyawan, serta menurunkan produktivitas dan kualitas kerja. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Quick dan Henderson (2021), stres kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan berbagai masalah kesehatan seperti hipertensi, penyakit jantung, dan gangguan tidur.

Menurut Priansa (2021) stres kerja adalah ketidakseimbangan antara kemampuan fisik dan psikis dalam mengemban pekerjaan yang diberikan oleh organisasi bisnis sehingga mempengaruhi berbagai aspek yang berkenaan dengan aspek emosi, berpikir, bertindak dan lainnya dari individu karyawan. Ketidakseimbangan tersebut akan memberikan dampak yang beranekaragam bagi setiap individu. Menurut Pranoto, et al., (2022) stres kerja bisa dipahami sebagai keadaan dimana seseorang menghadapi tugas atau pekerjaan yang tidak bisa atau belum bisa dijangkau oleh kemampuannya. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Raginisa (2021), Nugroho (2023), dan Kusdiyanto (2023) yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

Stres kerja dapat disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk beban kerja yang berlebihan, *deadline* yang ketat, kurangnya dukungan dari manajemen, dan konflik dengan rekan kerja. Ketika karyawan merasa tertekan dan tidak mampu mengatasi tuntutan pekerjaan, mereka cenderung mengalami penurunan kinerja dan produktivitas. Oleh karena itu, manajemen stres yang efektif dan dengan dukungan dari organisasi penting untuk mengurangi dampak negatif stres kerja. Terdapat hasil pra survey variabel stres kerja karyawan Bank XYZ yang dapat dilihat pada Tabel 6 di bawah ini:

Tabel 5. Hasil Pra Survey Stres Kerja Karyawan Bank XYZ

No	Keterangan	Tanggapan		
		Tinggi	Sedang	Rendah
1	Deadline Proyek	11	18	26
2	Tingkat Multitasking	5	13	25
3	Tingkat Kelelahan	5	9	12
Total		21	40	63
Persentase (%)		16,9%	32,3%	50,8%

Sumber: Hasil Pra Survei (2024)

Berdasarkan Tabel 6 menunjukkan hasil yang beragam yang didapat tentang stres kerja karyawan Bank XYZ. Stres kerja yang diperoleh 16,9% menyatakan tinggi terhadap stres kerja, sebanyak 32,3% menyatakan sedang, dan 50,8% menyatakan rendah. Dari data di atas dapat diketahui bahwa stress kerja yang dirasakan karyawan Bank XYZ masih tergolong rendah sehingga berakibat pada produktivitas kerja karyawan.

Strategi manajemen stres dapat mencakup pelatihan pengelolaan stres, konseling, program kesehatan dan kebugaran, serta dukungan sosial dari rekan kerja dan manajemen. Selain itu, perusahaan juga dapat menerapkan kebijakan kerja fleksibel, seperti fleksibilitas waktu kerja dan kemungkinan kerja jarak jauh, untuk membantu karyawan mengelola keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi mereka (Arbyan, 2023).

Dengan memahami hubungan antara faktor-faktor tersebut, diharapkan organisasi dapat mengembangkan kebijakan dan praktik yang lebih efektif dalam mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Dengan menciptakan *work-life balance*, lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengelola stres kerja dengan baik, organisasi dapat membantu karyawan mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan kesejahteraan karyawan, tetapi juga produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Iis, 2023). Berdasarkan uraian penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *work life balance*, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan stres kerja terhadap produktivitas karyawan Bank XYZ.

2. METODE PENELITIAN

2.1. Produktivitas Karyawan

Menurut Sukardi (2021), 1 menyatakan bahwa produktivitas kerja mencerminkan kesuksesan individu dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, yang dapat dilihat dari dimensi keterlibatan, kemampuan perencanaan, upaya dalam

pekerjaan, dan produktivitas keseluruhan karyawan. Menurut Setiawan (2021), mendefinisikan produktivitas kerja sebagai perbandingan antara *output* (hasil) dan *input* (masukan). Peningkatan produktivitas hanya bisa dicapai melalui efisiensi yang lebih tinggi dalam penggunaan waktu, bahan, dan tenaga, serta melalui perbaikan sistem kerja, teknik produksi, dan peningkatan keterampilan tenaga kerja. Menurut Kustini & Sari (2020), berpendapat bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan untuk menghasilkan barang atau jasa dengan memanfaatkan berbagai sumber daya dan keterampilan yang dimiliki oleh setiap pekerja atau karyawan.

Dari penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa produktivitas karyawan mengacu pada kemampuan karyawan untuk menghasilkan output yang tinggi dalam waktu yang telah ditentukan. Produktivitas sering kali diukur dari segi efisiensi dan efektivitas kerja karyawan, yang mencakup seberapa baik karyawan dapat menyelesaikan tugas-tugas mereka dan menghasilkan output berkualitas tinggi dalam waktu yang diberikan.

2.2. *Work Life Balance*

Menurut Febriani & Agus (2021), *work-life balance* (WLB) adalah konsep yang menggambarkan keadaan di mana individu mampu mengatur waktu dan energi yang mereka dedikasikan untuk pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka secara seimbang. Definisi ini mencakup kemampuan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa mengorbankan salah satunya. Menurut M. Abduh (2024), *work-life balance* (WLB) adalah tingkat keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang yang tidak menimbulkan konflik di antara keduanya. Dalam konteks ini, keseimbangan berarti tidak adanya dominasi tuntutan dari satu area kehidupan terhadap area lainnya, sehingga individu dapat menjalani kehidupan yang harmonis dan memuaskan di kedua aspek tersebut.

Menurut Mutia, G. R., & Kristin, H (2022), keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi juga merupakan aspek penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Teori Douglas McGregor, khususnya pendekatan Manajemen Y, menekankan bahwa karyawan ingin berkontribusi dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka. Dalam konteks *work-life balance*, pendekatan ini menunjukkan bahwa manajemen yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa bahwa perusahaan menghargai waktu dan kehidupan pribadi mereka cenderung lebih berkomitmen dan produktif. Dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* (WLB) adalah kemampuan suatu individu dalam mengatur waktu untuk pekerjaannya dengan waktu untuk dirinya sendiri, sehingga adanya keseimbangan dalam menjalani kehidupan sehari-hari tanpa adanya tekanan.

2.3. *Lingkungan Kerja*

Lingkungan kerja diidentikan sebagai suasana kerja yang punya andil cukup besar dalam mendorong pegawai untuk lebih partisipatif dalam menyelesaikan tugas yang didapatkan. Sebagaimana pengertian lingkungan kerja yang didefinisikan sebagai suatu keseluruhan sarana prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri (Saydam, 2023). Lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkerjaan dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok (Iis, 2023). Lingkungan kerja merupakan lingkungan dimana karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari (Arbyan, 2023). Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu hal atau unsur yang dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan yang akan memberikan dampak baik atau buruk terhadap kinerja atau kepuasan kerja karyawan (Rikka, 2024).

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan suatu suasana dimana para pegawai bekerja dalam sebuah instansi yang dapat mempengaruhi kondisi fisik dan psikologi pegawai baik secara langsung ataupun tidak langsung sehingga lingkungan kerja dapat dikategorikan sebagai lingkungan yang baik apabila pegawai akan dapat bekerja dengan tenang, optimal dan produktivitasnya tinggi.

2.4. *Kepuasan Kerja*

Menurut Hasibuan (2021), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Menurut Busro (2021), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari perbandingan antara hasil yang diperoleh dengan harapan yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya. Ketika hasil yang diperoleh lebih besar daripada yang diharapkan, tingkat kepuasan seseorang akan semakin tinggi. Sebaliknya, jika hasil yang diperoleh lebih kecil dari harapan, maka tingkat kepuasan kerja seseorang akan lebih rendah. Menurut Handoko (2020), mendefinisikan kepuasan kerja adalah pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Dari definisi penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari evaluasi individu terhadap pekerjaan mereka berdasarkan harapan dan realitas yang mereka alami.

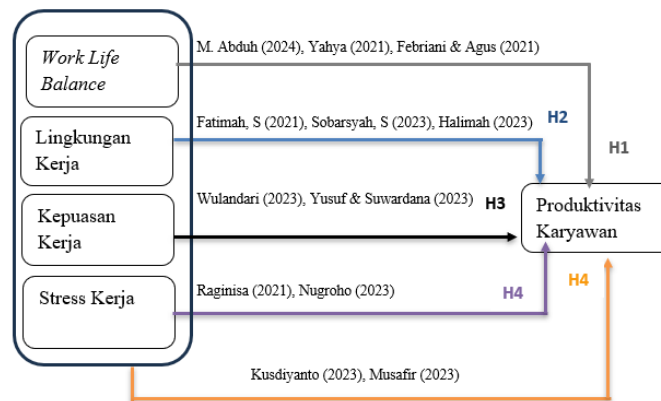
2.5. *Stres Kerja*

Menurut Steven & Prasetyo (2020), stres kerja didefinisikan sebagai reaksi dari suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa individu di luar batas kemampuannya. Stres kerja adalah respons fisiologis dan psikologis yang muncul ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan individu untuk mengatasinya (Lazarus & Folkman, 2024). Menurut Prayoga, W (2024), stres kerja merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas. Model Hans Selye menjelaskan bahwa stres adalah respons tubuh terhadap tekanan, yang dapat bersifat positif (*eustress*) atau negatif

(*distress*). Stres negatif dapat mengurangi produktivitas dan kepuasan kerja. Selain itu, model Karasek menunjukkan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kontrol yang dimiliki karyawan sangat penting. Karyawan yang memiliki kontrol lebih besar atas pekerjaan mereka cenderung mengalami stres yang lebih rendah dan, akibatnya, memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dari penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan suatu kondisi seseorang yang dihadapkan oleh banyak tekanan dan dituntut untuk mampu mengatasinya dari batas kemampuannya.

2.6. Kerangka Berpikir

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka penulis menyimpulkan bagan kerangka pemikiran untuk menjelaskan mengenai variabel yang diteliti dalam gambar 1 berikut:



Gambar 1. Kerangka Berpikir

2.7. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan dalam bentuk kalimat berita yang menggambarkan hubungan antara dua atau lebih variabel operasional dan dapat diuji secara empiris. Pernyataan ini merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian, yang didasarkan pada teori, konsep, dan/atau asumsi yang berlaku (Sugiyono, 2018). Dalam bagian ini, penulis menyajikan argumen atau penjelasan logis tentang hubungan antara variabel independen dan dependen, didukung oleh teori dari penelitian sebelumnya. Hipotesis yang ditulis adalah hipotesis utama yang diyakini peneliti berdasarkan dukungan teori atau literatur yang ada. Adapun hipotesis yang dirumuskan berdasarkan kerangka pemikiran diatas adalah sebagai berikut :

2.7.1. Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Produktivitas Karyawan

Penelitian menunjukkan bahwa karyawan dengan *work life balance* (WLB) yang baik cenderung lebih produktif karena mereka lebih puas dan memiliki tingkat stres yang lebih rendah, memungkinkan mereka untuk fokus dan berkinerja lebih baik. Karyawan yang seimbang dalam kehidupan kerja dan pribadi lebih mungkin menunjukkan komitmen dan dedikasi yang lebih tinggi. Mereka yang memiliki cukup waktu untuk keluarga dan hobi lebih termotivasi dan energik, meningkatkan produktivitas individu dan tim. *Work life balance* yang baik juga mengurangi absensi dan keterlambatan, karena karyawan yang beristirahat cukup lebih konsisten hadir di tempat kerja, menjaga alur kerja yang stabil dan produktif. Program *work life balance* yang efektif dapat meningkatkan retensi karyawan, karena mereka merasa dihargai dan loyal (M. Abduh, 2024).

Tingkat retensi yang tinggi membantu perusahaan mempertahankan tenaga kerja berpengalaman, meningkatkan produktivitas jangka panjang. *Work life balance* yang baik dikaitkan dengan peningkatan kesehatan mental dan fisik. Karyawan yang memiliki waktu untuk olahraga, makan sehat, dan cukup tidur cenderung lebih sehat dan bekerja lebih efektif, mengurangi waktu sakit (Beauregard & Henry, 2023). Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan M. Abduh (2024), Yahya (2021), dan Febriani & Agus (2021) yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis pada penelitian ini yaitu:

H1: Penerapan *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan di Bank XYZ

2.7.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan

Menurut Dessler, G., (2020) dalam bukunya menyatakan bahwa lingkungan kerja memainkan peran penting dalam menentukan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi, kenyamanan, dan efisiensi, sedangkan lingkungan yang buruk dapat menurunkan semangat kerja dan hasil kinerja. Lingkungan yang mendukung memotivasi karyawan untuk memberikan performa terbaik. Sedangkan lingkungan kerja yang buruk, seperti kepemimpinan otoriter, kurangnya fasilitas, atau konflik antar karyawan, dapat menyebabkan stres, penurunan motivasi, dan tingginya tingkat *turnover*. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Fatimah, S (2021), Sobarsyah (2023),

dan Halimah (2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis pada penelitian ini yaitu:

H₂: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan di Bank XYZ

2.7.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan

Pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas sangat signifikan dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Studi oleh Judge, et al., (2021) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap tugas-tugas mereka. Kepuasan kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih tekun dan berdedikasi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas individu maupun kelompok di dalam organisasi. Selain itu, kepuasan kerja juga berhubungan erat dengan produktivitas karyawan yaitu karena tingkat turnover yang lebih rendah menandakan bahwa karyawan yang merasa puas cenderung lebih setia terhadap organisasi dan kurang cenderung untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Hal ini mengurangi biaya yang terkait dengan penggantian karyawan baru dan mempertahankan kestabilan tim yang ada. Absensi yang lebih sedikit juga merupakan hasil langsung dari kepuasan kerja yang tinggi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka lebih termotivasi untuk hadir di tempat kerja dan menghadapi tugas-tugas mereka secara konsisten. Absensi yang rendah memungkinkan operasional organisasi berjalan lancar tanpa gangguan yang disebabkan oleh absensi yang tidak terduga. Kepuasan kerja juga berkontribusi pada loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan puas dengan lingkungan kerja cenderung mengidentifikasi diri mereka dengan nilai-nilai perusahaan dan tujuan organisasi. Mereka lebih mungkin untuk berkontribusi secara positif, berbagi pengetahuan, dan menjaga citra positif perusahaan di mata publik. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Wulandari (2023), Yusuf & Suwardana (2023), dan Musafir (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis pada penelitian ini yaitu:

H₃: Kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan di Bank XYZ

2.7.4. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan

Stres kerja adalah respons kompleks yang dapat memengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan. Ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan individu untuk mengatasinya, stres kerja dapat muncul dan berdampak negatif pada berbagai aspek kehidupan dan kinerja karyawan (Lazarus & Folkman, 2024). Stres kerja dapat memengaruhi produktivitas karyawan dikarenakan penurunan konsentrasi dan fokus. Kelelahan fisik dan mental. Peningkatan absensi. Konflik interpersonal. Masalah kesehatan. Penurunan kualitas keputusan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Raginisa (2021), Nugroho (2023), dan Kusdiyanto (2023) yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis pada penelitian ini yaitu:

H₄: Stres kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan di Bank XYZ

2.7.5. Pengaruh *Work-Life Balance*, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Stres Kerja Secara Bersama Sama Terhadap Produktivitas Karyawan

Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan membantu karyawan tetap sehat secara mental dan fisik. Lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan ini, misalnya dengan jam kerja fleksibel atau kebijakan cuti yang memadai, memungkinkan karyawan untuk fokus pada pekerjaan tanpa tekanan berlebihan. Hal ini berpengaruh positif pada produktivitas kerja karena karyawan merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan (Kusdiyanto, 2023). Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung turut memperkuat keseimbangan kerja dan kehidupan. Ketika lingkungan kerja dirancang dengan baik-baik secara fisik (fasilitas yang memadai) maupun psikologis (hubungan antar karyawan yang harmonis) karyawan cenderung mengalami tingkat stres kerja yang lebih rendah. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat memperburuk stres, sehingga mengurangi kepuasan kerja dan produktivitas.

Kepuasan kerja adalah hasil dari kombinasi *work-life balance*, lingkungan kerja yang baik, dan tingkat stres yang terkendali (Prayoga, 2024). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Mereka akan lebih produktif karena merasa dihargai, baik secara emosional maupun materiil. Stres kerja yang tinggi sering kali menjadi penghambat utama produktivitas. Namun, stres yang dikelola dengan baik dapat menjadi pendorong motivasi. Kebijakan perusahaan yang mendukung *work-life balance* dan menciptakan lingkungan kerja positif dapat membantu mengurangi stres, sehingga menciptakan siklus produktivitas yang sehat. Sebaliknya, ketika stres meningkat, baik karena tuntutan pekerjaan yang berlebihan maupun lingkungan kerja yang tidak mendukung, kepuasan kerja menurun, dan produktivitas pun ikut terdampak (Lazarus & Folkman, 2024). Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis pada penelitian ini yaitu:

H₅: *Work-Life Balance*, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Stres Kerja Secara Bersama-sama berpengaruh terhadap produktivitas karyawan di Bank XYZ

2.8. Metodologi Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Lokasi penelitian berada di Bank XYZ Di Jakarta. Variabel Independen pada penelitian ini yaitu 1). *Work life balance* diukur menggunakan skala Likert. 2). Lingkungan kerja diukur menggunakan skala Likert. 3). Kepuasan kerja diukur menggunakan skala Likert. 4). Stres kerja diukur menggunakan skala Likert. Sedangkan variabel dependen yaitu produktivitas karyawan diukur menggunakan skala Likert.

Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah Karyawan di Departemen Pengelolaan Uang Bank XYZ. Adapun jumlah sampel yang diambil sebanyak 172 karyawan / responden dengan menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu teknik *probability sampling* dengan *random sampling*. Teknik *random sampling* merupakan teknik pengambilan sampel secara acak (Sugiyono, 2018). Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan IBM-SPSS 27.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak dilakukan dengan uji statistik non-parametrik *Kolmogorov Smirnov* (K-S), jika nilai signifikan atau Asymp. Sig > 0,05 maka data berdistribusi normal. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 7 berikut ini :

Tabel 7. Hasil Uji Normalitas

		<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>	
		Unstandardized Residual	
N			172
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		,0000000
	Std. Deviation		5,34127795
Most Extreme Differences	Absolute		,067
	Positive		,051
	Negative		-,067
Test Statistic			,067
Asymp. Sig. (2-tailed)			,200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			
c. Lilliefors Significance Correction.			

Berdasarkan hasil uji normalitas, dapat diketahui bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200 lebih besar dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diuji memiliki distribusi normal.

3.2. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel *work-life balance*, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan stres kerja terhadap produktivitas karyawan. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS 27. Hasil perhitungan regresi linear berganda adalah sebagai berikut :

Tabel 8. Hasil Uji Persamaan Regresi

Model	Coefficients ^a					Collinearity Statistics		
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF	
	B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	7,683	2,708		2,837	,005		
	Work Life Balance	,355	,082	,311	4,348	,000	,589	1,697
	Lingkungan Kerja	,346	,063	,353	5,479	,000	,727	1,375
	Kepuasan Kerja	,343	,091	,249	3,755	,000	,687	1,456
	Stress Kerja	-,083	,080	-,066	-	,301	,742	1,347
					1,038			

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

Berdasarkan hasil uji persamaan regresi dengan memperlihatkan angka yang berada pada *Unstandardized Coefficients Beta*, maka dapat disusun persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = 7,683 + 0,355 X_1 + 0,346 X_2 + 0,343 X_3 - 0,083 X_4 + e$$

Persamaan tersebut mempunyai arti sebagai berikut :

- Konstanta sebesar 7,683 berarti bahwa adanya variabel *work-life balance*, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan stres kerja, maka produktivitas karyawan meningkat sebesar 7,683.
- Koefisien regresi untuk variabel *work-life balance* sebesar 0,355 artinya setiap variabel *work-life balance* mengalami peningkatan, maka akan menyebabkan peningkatan produktivitas karyawan sebesar 0,355.
- Koefisien regresi untuk variabel lingkungan kerja sebesar 0,346 artinya setiap variabel lingkungan kerja mengalami peningkatan, maka akan menyebabkan peningkatan produktivitas karyawan sebesar 0,346.
- Koefisien regresi untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,343 artinya setiap variabel kepuasan kerja mengalami peningkatan, maka akan menyebabkan peningkatan produktivitas karyawan sebesar 0,343.
- Koefisien regresi untuk variabel stres kerja sebesar - 0,083 artinya setiap variabel stres kerja mengalami penurunan,

maka akan menyebabkan peningkatan produktivitas karyawan sebesar $-0,083$.

3.3. Hasil Uji Hipotesis f (Simultan)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa besar pengaruh dari satu variabel penjelas/independen secara simultan dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pada penelitian ini pengujian dengan menggunakan signifikansi level $0,05$ ($\alpha = 5\%$).

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis f (Simultan)

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 1 Regression	4819,684	4	1204,921	41,247	,000 ^b
Residual	4878,502	167	29,213		
Total	9698,186	171			

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan
b. Predictors: (Constant), Stress Kerja, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Work Life Balance

Berdasarkan hasil uji anova untuk pengujian simultan atau uji f diatas, diketahui nilai sig. untuk pengaruh variabel *work-life balance*, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan stres kerja terhadap produktivitas karyawan adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai F hitung adalah sebesar $41,247 > F$ tabel $2,27$, maka dapat disimpulkan bahwa perhitungan hipotesis untuk H_5 adalah H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan atau bersama-sama antara variabel *work-life balance*, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan stres kerja terhadap produktivitas karyawan pada Bank XYZ.

3.4. Hasil Uji Hipotesis t (Parsial)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa besar pengaruh dari satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pada penelitian ini pengujian dengan menggunakan signifikansi level $0,05$ ($\alpha = 5\%$).

Tabel 10. Hasil Uji Hipotesis t (Parsial)

Model	Coefficients ^a			t	Sig.	Collinearity Statistics		
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Tolerance	VIF	
	B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	7,683	2,708					
	Work Life Balance	,355	,082	,311	4,348	,000	,589	1,697
	Lingkungan Kerja	,346	,063	,353	5,479	,000	,727	1,375
	Kepuasan Kerja	,343	,091	,249	3,755	,000	,687	1,456
	Stress Kerja	-,083	,080	-,066	-	,301	,742	1,347
					1,038			

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

Berdasarkan hasil uji t, maka hasil pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

- Berdasarkan tingkat signifikansi pengaruh variabel *work-life balance* (X_1) terhadap produktivitas karyawan (Y) ditunjukkan dengan nilai *significant* sebesar $0,000$ lebih kecil dari tingkat signifikansi sebesar $0,05$. Selain itu, nilai t hitung sebesar $4,348$ untuk menemukan t tabelnya adalah $n = 172$, dan t tabel dari 172 adalah $= 1,654$. Oleh karena itu hasil yang didapat t hitung $> t$ Tabel dimana $4,348 > 1,654$. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima, maka hal ini membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan secara parsial *work-life balance* (X_1) terhadap produktivitas karyawan (Y) pada Bank XYZ.
- Diketahui nilai signifikansi untuk pengaruh variabel lingkungan kerja (X_2) terhadap produktivitas karyawan (Y) adalah sebesar $0,000$ lebih kecil dari tingkat signifikansi sebesar $0,05$. Selain itu, nilai t hitung sebesar $5,479$ untuk menemukan t tabelnya adalah $n = 172$, dan t tabel dari 172 adalah $= 1,654$. Oleh karena itu hasil yang didapat t hitung $> t$ Tabel dimana $5,479 > 1,654$ yang berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara lingkungan kerja (X_2) terhadap produktivitas karyawan (Y) pada Bank XYZ.
- Diketahui nilai signifikansi untuk pengaruh variabel kepuasan kerja (X_3) terhadap produktivitas karyawan (Y) adalah sebesar $0,000$ lebih kecil dari tingkat signifikansi sebesar $0,05$. Selain itu, nilai t hitung sebesar $3,755$ untuk menemukan t tabelnya adalah $n = 172$, dan t tabel dari 172 adalah $= 1,654$. Oleh karena itu hasil yang didapat t hitung $> t$ Tabel dimana $3,755 > 1,654$ yang berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara kepuasan kerja (X_3) terhadap produktivitas karyawan (Y) pada Bank XYZ.
- Diketahui nilai signifikansi untuk pengaruh variabel stres kerja (X_4) terhadap produktivitas karyawan (Y) adalah sebesar $0,301$ lebih besar dari tingkat signifikansi sebesar $0,05$. Selain itu, nilai t hitung sebesar $-1,038$ untuk menemukan t tabelnya $n = 172$, dan t tabel dari 172 adalah $= 1,654$. Oleh karena itu hasil yang didapat t hitung $< t$ Tabel dimana $-1,038 < 1,654$ yang berarti tidak terdapat pengaruh secara parsial antara stres kerja (X_4) terhadap produktivitas karyawan (Y) pada Bank XYZ.

3.5. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Uji determinasi atau ketepatan perkiraan model (*goodness of fit*) bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi dalam Tabel 11 sebagai berikut:

Tabel 11. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	Model Summary ^b			
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,705 ^a	,497	,485	5,405

a. Predictors: (Constant), Stress Kerja, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Work Life Balance
b. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi, nilai koefisien determinasi sebesar 0,497 atau 49,7%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel produktivitas karyawan dipengaruhi oleh variabel *work-life balance*, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan stres kerja sebesar 49,7%. Sedangkan sisanya 50,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini seperti, gaya kepemimpinan, komunikasi, pengembangan karir dan variabel lainnya.

3.6. Pembahasan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka diperoleh suatu hasil penelitian sebagai berikut :

a. Pengaruh *Work-Life Balance* (X_1) Terhadap Produktivitas Karyawan (Y) Bank XYZ

Dalam penelitian yang dilakukan di Bank XYZ, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *work-life balance* (X_1) terhadap produktivitas karyawan (Y) maka H_1 dapat diterima. Dari hasil analisis ini, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* yang baik berkontribusi positif terhadap peningkatan produktivitas karyawan di Bank XYZ. Hal ini menunjukkan pentingnya manajemen yang memperhatikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *work-life balance*, diharapkan karyawan dapat bekerja lebih produktif, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Tingkat *work-life balance* yang dirasakan karyawan akan mempengaruhi secara langsung terhadap produktivitas yang dirasakan karyawan terkait pekerjaannya. *Work-life balance* sendiri yaitu suatu kondisi dimana karyawan dapat mengatur waktunya secara baik dan dapat menyelaraskan antara pekerjaan di tempat kerja serta kebutuhan pribadi termasuk dalam keluarga. Kehidupan yang seimbang ini dapat mempengaruhi tingkat produktivitas dari dalam diri karyawan itu sendiri. Namun kebanyakan orang saat sudah terjun dalam dunia kerja yang cukup menyita waktu, mereka kehilangan keseimbangan dalam hidup mereka. Semakin tinggi jabatan atau karir mereka, maka akan semakin sulit bagi mereka untuk meluangkan waktu dan menikmati hidup. Akibatnya waktu bersama keluarga menjadi terkuras dan dapat mempengaruhi kesehatan karena kelelahan bekerja. Tentunya hal ini perlu diperhatikan oleh Bank XYZ terkait *work-life balance* pada karyawan. Karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik cenderung akan memiliki tingkat produktivitas yang tinggi dan dapat membawa hal-hal baik terhadap perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan M. Abduh (2024), Yahya (2021), dan Febriani & Agus (2021) yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

b. Pengaruh Lingkungan Kerja (X_2) Terhadap Produktivitas Karyawan (Y) Bank XYZ

Dalam penelitian yang dilakukan di Bank XYZ, hasil pengujian hipotesis kedua (H_2) dapat diterima hal ini menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja (X_2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan (Y). Dari hasil analisis ini, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang baik dan mendukung berkontribusi positif terhadap peningkatan produktivitas karyawan di Bank XYZ. Lingkungan kerja yang kondusif, termasuk faktor-faktor seperti kenyamanan fisik, interaksi sosial yang positif, dan dukungan dari manajemen, dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Dengan demikian, penelitian ini menekankan pentingnya menciptakan dan mempertahankan lingkungan kerja yang baik sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Manajemen Bank XYZ diharapkan dapat menggunakan temuan ini untuk merumuskan kebijakan dan praktik yang lebih baik dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien.

Menurut Dessler, G, (2020) dalam bukunya menyatakan bahwa lingkungan kerja memainkan peran penting dalam menentukan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi, kenyamanan, dan efisiensi, sedangkan lingkungan yang buruk dapat menurunkan semangat kerja dan hasil kinerja. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Fatimah, S (2021), Sobarsyah (2023), dan Halimah (2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

c. Pengaruh Kepuasan Kerja (X_3) Terhadap Produktivitas Karyawan (Y) Bank XYZ

Dalam penelitian yang dilakukan di Bank XYZ, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja (X_3) terhadap produktivitas karyawan (Y) maka H_3 dapat diterima. Dari hasil analisis ini, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi positif terhadap peningkatan produktivitas karyawan di Bank XYZ. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan produktif dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, seperti pengakuan atas prestasi, kesempatan untuk berkembang, dan lingkungan kerja

yang mendukung, sangat penting untuk diperhatikan oleh manajemen. Dengan demikian, penelitian ini menekankan pentingnya manajemen dalam menciptakan kondisi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja, seperti memberikan umpan balik yang konstruktif, menyediakan pelatihan dan pengembangan, serta menciptakan budaya kerja yang positif, dapat berdampak langsung pada produktivitas karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Judge, et al., (2021) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap tugas-tugas mereka. Kepuasan kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih tekun dan berdedikasi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas individu maupun kelompok di dalam organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Wulandari (2023), Yusuf & Suwardana (2023), dan Musafir (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

d. Pengaruh Stres Kerja (X_4) Terhadap Produktivitas (Y) Karyawan Bank XYZ

Dalam penelitian yang dilakukan di Bank XYZ, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel stres kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan. Dari hasil analisis ini, dapat disimpulkan bahwa stres kerja tidak berkontribusi secara signifikan terhadap produktivitas karyawan di Bank XYZ. Meskipun stres kerja dapat mempengaruhi individu secara psikologis dan fisik, dalam konteks penelitian ini, tampaknya faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam mempengaruhi produktivitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di Bank XYZ mungkin memiliki mekanisme koping yang baik atau dukungan yang memadai untuk mengelola stres, sehingga tidak berdampak langsung pada produktivitas mereka. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Thangavel (2023), yang menyatakan bahwa stress kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Dengan demikian, penting bagi manajemen Bank XYZ untuk memahami bahwa meskipun stres kerja merupakan faktor yang perlu diperhatikan, dalam konteks ini, tidak ada pengaruh signifikan terhadap produktivitas. Manajemen dapat fokus pada upaya lain yang lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas karyawan, seperti meningkatkan kepuasan kerja, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dan memperhatikan keseimbangan kerja-hidup.

e. Pengaruh *Work-Life Balance*, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Stres Kerja Secara Bersamaan Terhadap Produktivitas Karyawan Bank XYZ

Hasil penelitian ini memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pengaruh simultan dari variabel *work-life balance*, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan stres kerja terhadap produktivitas karyawan di Bank XYZ. Dalam analisis ini, peneliti menggunakan uji ANOVA untuk menguji hipotesis secara simultan dengan hasil dimana variabel *work-life balance*, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan stres kerja secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Dari hasil analisis ini, dapat disimpulkan bahwa keempat variabel tersebut berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan di Bank XYZ. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen perlu memperhatikan dan mengelola semua faktor ini secara bersamaan untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Misalnya, dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *work-life balance*, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengelola stres kerja, manajemen dapat menciptakan kondisi yang lebih baik bagi karyawan untuk berproduktivitas tinggi. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan bukti empiris yang kuat mengenai pentingnya pengelolaan yang menyeluruh terhadap berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan. Temuan ini menjadi acuan bagi manajemen Bank XYZ untuk merumuskan kebijakan dan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas karyawan melalui pendekatan yang menyeluruh dan terintegrasi.

4. KESIMPULAN

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa *work-life balance*, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan di Bank XYZ, sementara stres kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Selain itu, pengaruh simultan dari keempat variabel tersebut juga terbukti signifikan. Temuan ini memberikan wawasan penting bagi manajemen untuk merumuskan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini mungkin tidak mempertimbangkan faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi produktivitas karyawan, seperti gaya kepemimpinan, pengembangan karir, komunikasi. Produktivitas dapat dipengaruhi oleh banyak variabel yang tidak diukur dalam penelitian ini. Selain itu penelitian yang dilakukan dalam jangka waktu yang singkat mungkin tidak dapat menangkap perubahan jangka panjang dalam produktivitas karyawan. produktivitas karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berubah seiring waktu. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penulis menyampaikan beberapa saran sebagai berikut: (a). Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas jumlah populasinya atau menambahkan sampel penelitian karena semakin besar sampel penelitian maka akan menghasilkan hasil penelitian yang semakin representatif atau tepat. Menambah variabel – variabel independen lain misalkan gaya kepemimpinan, pengembangan karir, motivasi kerja dan lain-lain. (b). Bagi perusahaan diharapkan perusahaan memperhatikan faktor lainnya yang dapat mempengaruhi terhadap produktivitas karyawan.

REFERENCES

- Abduh, M. (2024). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kesejahteraan dan Produktivitas Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi Indonesia*, 15(1), 45-60.

- Arbyan, M. (2023). Strategi Manajemen Stres di Tempat Kerja: Pendekatan untuk Meningkatkan Kesejahteraan dan Produktivitas Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kesejahteraan Karyawan*, 10(1), 50-65.
- Badrianto, Y., Kusumawati, I., & Widia, W. (2023). The Influence of Work Competence, Workload and Job Satisfaction On The Work Productivity Of Employees of Pt. Schlemmer Automotive Indonesia Part Final Inspection. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*. *Jurnal Produktivitas Karyawan*, 14(1), 75-90.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2023). The Role of Work-Life Balance in Enhancing Employee Productivity and Well-Being. *Journal of Workplace Studies*, 12(2), 98-115.
- Campanella, F., Peruta, M. R. D., & Giudice, M. D. (2021). Globalization and Technological Innovation: Drivers of Banking Industry Performance. *Journal of Business Research*, 129, 606-615. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.041>
- Dewi, F.R. (2022). Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Pt Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Studi Manajemen Bisnis*.
- Djaman Satori, & Komariah, A. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Fatimah, S. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 10(2), 75-90.
- Febriani, L., & Agus, H. (2021). Pengaruh Work-Life Balance dan Burnout Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Indomarco Adi Prima Surabaya. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 9(4), 115-130.
- Ganapathi, R. (2021). Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Psikologi Kerja dan Organisasi*, 13(2), 89-105.
- Gibran, M, F., Khaeruman., & Abduh, E, M. (2024). Pengaruh Work Life Balance Dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di PT Pigeon Indonesia. *INVESTASI : Inovasi Jurnal Ekonomi dan Akuntansi*, 2(3).110-118.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2023). Workplace Stress and Employee Health: Insights into Causes and Consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 28(1), 1-15.
- Gichana, G.K., & OMBUI (PhD), D.K. (2022). Influence Of Work Life Balance on Employee Productivity In Kenya: A Case Of Nairobi Courts. *Strategic Journal of Business & Change Management*.
- Halimah, S. (2023). Pengaruh Standar Operating Procedure dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*.
- Hamna, S. (2022). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(3), 221-234.
- Handoko, T. H. (2020). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia (Edisi ke-2)*. Yogyakarta: Penerbit BPFE-Yogyakarta.
- Harmen, H., Syahreza, D.S., Manik, A., Lubis, A.S., Agustin, A.F., Hutagalung, A.T., Ringo, J.S., & Prayoga, W. (2024). Peranan Efektif Komunikasi Kerja, Konflik Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja dalam Menguatkan Produktivitas Karyawan Perusahaan Perak Tom's Silver Yogyakarta. *Economic Reviews Journal*.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Iis, S. (2023). Pengaruh Work-Life Balance, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kinerja Organisasi*, 15(2), 120-135.
- Khaifah, S., Kuncoro, A., & Atmini, N.D. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan di Usaha Dagang Masdi Batu Bata Berkah Desa Jawong Kelurahan Kembangarum Kecamatan Mranggen Kabupaten Demak. *Jurnal Ilmiah Ekonomika & Sains*.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (2022). The Positive Impact of Work-Life Balance on Employee Performance and Organizational Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 145-162.
- Kurniawan, I.S., & Rimas, M.E. (2021). The Effect Of Work Environment, Motivation, And Work Experience On Employee Productivity Of Kud Pama Imu Ende. *Jurnal Ekonomi Balance*.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (2024). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2021). Motivasi kerja: Perspektif teoritis dan aplikasi praktis. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 451-467.
- Moekijat. (2021). *Produktivitas karyawan: Faktor-faktor yang Memengaruhi dan Strategi Peningkatan*. Bandung: Penerbit Mandiri.
- Mujahidin, M., Kasran, M., & Sampetan, I. (2023). Hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 23(3), 145-158.
- Musafir, M. (2023). Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Produktivitas Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, 13(1), 75-90.
- Nofwanda, S., & Kusdiyanto, K. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Stres Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan UMKM: Studi Kasus pada Konveksi Hadi Jaya Makmur Sukoharjo. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*.
- Nugroho, A. (2023). Dampak Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus di Sektor Manufaktur. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 15(3), 98-112.
- Nurhasan, A.M., & Nugroho, M.A. (2023). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Riset Manajemen Akuntansi Indonesia*.
- Opatrna, M., & Prochazka, J. (2023). Work-Life Balance: Factors Influencing Employee Well-Being and Productivity. *Journal of Workplace Well-being Studies*, 15(1), 45-60.
- Pahlevi, M.R., & Digdowiseiso, K. (2024). The Effect of Job Satisfaction, Work Motivation, Work Environment, and Training on Employee Productivity at PT. Wijaya Karya Beton Tbk in East Jakarta. *Journal of Social Science*.
- Pragiwani, F. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 9(3), 215-230.
- Purnomo, D., & Fatimah, S. (2021). The Effect of Work Motivation And The Work Environment On Work Productivity In The Polytechnic Of LP3I Jakarta Kampus Kramat Raya.
- Quick, J. C., & Henderson, D. F. (2021). The Impact of Work Stress on Employee Health and Productivity: A Review of Current Findings. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(4), 345-360.
- Raginisa, D. (2021). Pengaruh Stress Kerja, Promosi Jabatan dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Jasamarga Related Business. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*.



- Rahajeng, M.G., & Handayani, K. (2022). The Effect Of Work-Life Balance And Work Satisfaction On Employees' Work Productivity In The Special Capital Region Of Jakarta. *Jurnal Ekonomi Perusahaan*, 29(1), 51-59.
- Rahmisyari, R., & Musafir, M. (2023). The Effects of Intellectual Capital And Job Satisfaction On Employee Work Productivity At PT. Bank Mandiri Taspen Gorontalo Sub-Branch Office. *Brilliant International Journal of Management And Tourism*.
- Riduwan. (2021). *Dasar-dasar Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Saydam, G. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Lingkungan Kerja dan Produktivitas Karyawan (Edisi ke-5)*. Jakarta: Penerbit Nasional.
- Sobarsyah, S. (2023). Lingkungan Kerja yang Mendukung Sebagai Kunci Peningkatan Produktivitas. *Jurnal Inovasi dan Kinerja Karyawan*, 9(2), 120-135.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukardi, B. (2021). Dimensi Produktivitas Kerja: Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Produktivitas dan Kinerja*, 11(3), 145-160.
- Suprpto, E., Mahaputra, M.R., Mahaputra, M., Kunci, K., Kerja, L., Motivasi, P., & Kerja (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT REMCO Jambi. *Jurnal Ilmu Multidisplin*.
- Sutrisno, E. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Shrivastava, N., Tiwari, N., Thangavel, E., Verma, A., & Srivastava, T. (2023). Impact of Work-Related Stress on Employee Productivity. *Scholars Bulletin*, 9(8), 108-113. <https://doi.org/10.36348/sb.2023.v09i08.004>
- Thamer, Z.A. (2024). The Influence of Work-Life Balance Policies on Employee Productivity and Well-Being in Baghdad Soft Drinks Company. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*.
- Wulandari, W. (2023). The Influence of Job Description and Job Satisfaction on Employee Productivity in the Blower Motor Assy Production Department. *Review: Journal of Multidisciplinary in Social Sciences*.
- Wulansari, A. (2023). Faktor-Faktor yang Memengaruhi Work Life Balance dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7(1), 15-28.
- Yahya, R, Z. (2021). Pengaruh Work From Home Dan Work Life Balance Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Motivasi Sosial Sebagai Variabel Moderating Pada Pt. Cemerlang Indo Pangan. *Jurnal Cendekia Jaya*, 3(2). 20-40.
- Yusuf, M., & Swardana, H. (2023). Relationship Motivation and Job Satisfaction on Employee Productivity. *Innovation Research Journal*.