

**PENGARUH WORK-LIFE BALANCE, WORK ETHICS, DAN WORK BEHAVIOR TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE PADA DIVISI REGIONAL ACCESS MANAGEMENT TELKOM INDONESIA DIVISI REGIONAL 5**

**Ferdian Dwi Firmansyah**

Program Studi Manajemen,  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya  
[ferdiandwi329@gmail.com](mailto:ferdiandwi329@gmail.com)

**Tan Evan Tandiyono**

Program Studi Manajemen,  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya  
[tanevan@untag-sby.ac.id](mailto:tanevan@untag-sby.ac.id)

**ABSTRACT**

This study aims to analyze the influence of Work-Life Balance, *Work Ethics*, and *Work Behavior* on *Employee Performance* in the Regional Access Management Division of Telkom Indonesia, Regional Division 5. In the context of human resource management, *Employee Performance* is an important aspect that is influenced by various behavioral factors and the work environment. This study uses a descriptive quantitative approach with a survey method, where data were collected through questionnaires from 55 respondents using census techniques. Data analysis was carried out using multiple linear regression using SPSS version 30. The results showed that *Work Ethics* and *Work Behavior* had a positive and significant effect on *Employee Performance*. This shows that high *Work Ethics* and good *Work Behavior* can significantly improve *Employee Performance*. Conversely, the Work-Life Balance variable showed a negative and significant effect on *Employee Performance*. This finding indicates that in the context of this study, the higher the employee's perception of work-life balance, the more likely it is to decrease work productivity, possibly because this perception has the potential to reduce focus on work.

**Keywords:** *Work-Life Balance, Work Ethics, Work Behavior, Employee Performance*

**A. PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

Di era globalisasi yang terus berkembang, peran Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi sangat strategis dalam menentukan keberhasilan dan daya saing suatu perusahaan. Globalisasi mendorong perusahaan untuk cepat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, dan hal ini hanya dapat dicapai melalui dukungan SDM yang memiliki kompetensi dan kreativitas yang tinggi. Kemampuan pemimpin dalam mengelola berbagai aspek, seperti pemasaran, produksi, keuangan, administrasi, dan manajemen sumber daya manusia, sangat krusial untuk memastikan perusahaan dapat bertahan dan berkembang di tengah ketatnya

persaingan global. keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung pada bakat, tenaga, dan kreativitas yang dimiliki oleh SDM. Faktor-faktor ini merupakan penentu utama dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, perusahaan yang mampu mengembangkan dan memanfaatkan potensi SDM secara optimal akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih baik.

Number of Telkom and Subsidiary Employees Based on Position

Employee Position	2023				2022		2021	
	Telkom	Subsidiary	Total	%	Total	%	Total	%
Senior Management	122	185	307	1.3	322	1.4	319	1.4
Middle Management	2,645	3,510	6,155	26.7	6,209	26.1	6,039	25.4
Supervisor	3,653	8,678	12,331	53.5	12,632	53.1	12,213	51.4
Others	1,049	3,222	4,271	18.5	4,630	19.5	5,185	21.8
<b>Total</b>	<b>7,469</b>	<b>15,595</b>	<b>23,064</b>	<b>100.0</b>	<b>23,793</b>	<b>100.0</b>	<b>23,756</b>	<b>100.0</b>

Berdasarkan data jumlah karyawan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk beserta anak perusahaannya dari tahun 2021 hingga 2023, terlihat bahwa struktur organisasi perusahaan secara keseluruhan mengalami kecenderungan stabil dalam hal jumlah tenaga kerja, meskipun terjadi sedikit penurunan pada tahun 2023. Pada tahun 2021, jumlah total karyawan tercatat sebanyak 23.756 orang, meningkat sedikit menjadi 23.793 orang di tahun 2022, lalu mengalami penurunan menjadi 23.064 orang di tahun 2023. Penurunan jumlah karyawan ini dapat mencerminkan adanya efisiensi organisasi, penyesuaian struktur sumber daya manusia, atau restrukturisasi dalam menghadapi dinamika bisnis dan transformasi digital.

Jika dilihat dari komposisi jabatan, mayoritas karyawan Telkom Group berada pada posisi Supervisor, yang pada tahun 2023 mencapai 12.331 orang atau sekitar 53,5% dari total keseluruhan. Jumlah ini mengalami kenaikan secara persentase dibandingkan dengan tahun 2021 yang berada pada angka 51,4%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar aktivitas operasional dan pelaksanaan tugas di Telkom Group dijalankan oleh karyawan yang berada di level pelaksana. Kenaikan proporsi supervisor dari tahun ke tahun dapat mengindikasikan fokus perusahaan dalam memperkuat lini operasional di tengah transformasi digital dan ekspansi layanan.

Seiring pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk secara aktif melakukan penyesuaian dalam rangka menghadapi perubahan lanskap bisnis yang semakin kompetitif. Salah satu unit kerja strategis yang turut mengalami dampak dari perubahan tersebut adalah Telkom Divisi Regional 5, yang mencakup wilayah operasional Jawa Timur, Bali, dan Nusa Tenggara. Kawasan ini memiliki peran penting karena melayani basis pelanggan yang luas dan menjadi salah satu pusat pertumbuhan layanan digital di Indonesia.

Dalam beberapa tahun terakhir, Telkom Regional 5 dihadapkan pada sejumlah perubahan signifikan, termasuk peningkatan beban kerja, munculnya tugas-tugas dengan tingkat kompleksitas yang lebih tinggi, serta peralihan sistem

kerja menuju pendekatan berbasis digital. Penerapan berbagai inovasi teknologi seperti platform digital, komputasi awan, dan Internet of Things (IoT) menuntut seluruh lapisan organisasi untuk dapat menyesuaikan diri secara cepat dan efisien. Konsekuensinya, karyawan di berbagai level, khususnya di posisi pelaksana dan manajerial menengah, mengalami tekanan kerja yang meningkat.

Transformasi struktural yang dilakukan perusahaan, termasuk penyerahan sebagian fungsi operasional kepada anak perusahaan, juga turut berdampak pada intensitas kerja yang harus dijalankan oleh karyawan. Dalam kondisi ini, banyak pegawai yang mengalami kesulitan dalam menjaga keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Ketidakseimbangan tersebut berpotensi menimbulkan ketegangan antara tuntutan pekerjaan dan peran dalam keluarga, yang secara tidak langsung dapat memengaruhi semangat kerja dan performa individu.

Selain aspek beban kerja, pergeseran budaya organisasi menjadi fenomena lain yang mencuat. Karyawan yang sebelumnya terbiasa dengan sistem kerja manual atau tatap muka, kini dihadapkan pada model kerja jarak jauh dan pemanfaatan aplikasi kerja digital. Pergeseran ini bukan hanya menuntut perubahan teknis, tetapi juga menyangkut nilai-nilai seperti kedisiplinan, tanggung jawab, dan profesionalisme. Dalam konteks ini, muncul berbagai dinamika terkait etika kerja, loyalitas terhadap organisasi, serta perubahan sikap dan perilaku kerja di lingkungan perusahaan.

Di tengah proses transformasi tersebut, Telkom Regional 5 juga harus tetap bersaing dengan perusahaan penyedia layanan digital lainnya yang terus bermunculan dan menawarkan layanan serupa. Kondisi ini mendorong perlunya peningkatan efektivitas organisasi, efisiensi proses kerja, dan ketanggapan terhadap perubahan eksternal. Untuk itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi aspek sentral yang harus diperhatikan secara serius, khususnya dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan dan peningkatan kualitas kinerja.

Berangkat dari fenomena tersebut, diperlukan evaluasi terhadap sejumlah variabel penting seperti etika kerja, work-life balance, dan perilaku kerja karyawan, guna memastikan bahwa proses transformasi organisasi dapat berjalan selaras dengan peningkatan kinerja individu maupun kolektif di Telkom Indonesia Divisi Regional 5.

### **Kajian Teoretik**

Penelitian ini dibangun untuk dapat menambah wawasan dan juga pengetahuan tentang Pengaruh Work-life Balance, Work Ethic Dan Work Behavior Terhadap Employee Performance Pada Regional Access Management Telkom Indonesia Devisi Regional 5

#### **1. *Work-life Balance***

*Work-Life Balance* merupakan keseimbangan kehidupan di dalam pekerjaan dari masing-masing individu. Keseimbangan dalam bekerja ini merupakan faktor penting yang dapat mendukung meningkatnya kepuasan kerja terhadap suatu pekerjaan. Work-Life Balance adalah suatu bentuk kepuasan pada individu dalam mencapai keseimbangan kehidupan dalam pekerjaannya (Lingga., 2020). keseimbangan kehidupan kerja yang berkaitan dengan faktor lain lingkungan kerja

membantu manajer untuk mengintegrasikan pekerjaan dan kehidupan keseimbangan dalam pembahasan lebih luas, yang mana memiliki tujuan untuk menguji individu terhadap pekerjaan yang sedang memediasi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja (*Work-Life Balance*) dan hasil kerja. berpendapat bahwa *Work-Life Balance* adalah sejauh mana seseorang merasa puas dengan menjalankan segala peran dalam kehidupan diluar dan didalam pekerjaannya Menurut (McDonald & Bradley, 2017).

## **2. *Work Ethichs***

Etika kerja merupakan penerapan nilai etika yang dilakukan di lingkungan kerja dengan tujuan mengatur tata krama karyawan untuk mencapai tingkat produktifitas dan efisiensi yang maksimal. Etika kerja merupakan seperangkat perilaku positif dan fondasi yang mencakup motivasi yang menggerakkan mereka, karakteristik utama, spirit dasar, pikiran dasar, kode etik, kode moral, kode perilaku, sikap-sikap, aspirasi, keyakinan-keyakinan, prinsip prinsip, dan standar-standar. etika kerja merupakan sikap, pandangan, kebiasaan, ciri-ciri atau sifat mengenai cara bekerja yang dimiliki seseorang, suatu golongan atau suatu bangsa (Darajat,2015). etika kerja merupakan sikap, pandangan, kebiasaan, ciri - ciri atau sifat mengenai cara bekerja yang dimiliki seseorang, suatu golongan atau suatu bangsa (Tansil *et al*, 2023).

## **3. *Work Behavior***

Perilaku kerja merupakan suatu tindakan yang di tunjukan oleh tingkah laku seorang karyawan yang dilakukan di tempat asalnya dan diterapkan terhadap karyawan lainnya. Definisi perilaku kerja yaitu bagaimana orang orang dalam lingkungan kerja dapat dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam kerja. Dimana pendapat tersebut menekankan pada sikap yang diambil oleh pekerja untuk menentukan apa yang akan orang dengan tipe ini lakukan di lingkungan tempat kerja menurut (Robbins 2015:35).

## **4. *Employee Performance***

Kinerja karyawan dapat dimaknai sebagai bentuk nyata dari kemampuan seorang individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara mandiri. Kemampuan tersebut tidak hanya mencerminkan pencapaian terhadap beban kerja yang diberikan, tetapi juga memperlihatkan kontribusi aktif dalam mendukung arah kebijakan organisasi. Karyawan yang memiliki kinerja baik mampu menyelaraskan pekerjaannya dengan tujuan perusahaan, serta berperan sebagai bagian penting dalam pencapaian sasaran kolektif organisasi. Dengan kata lain, kinerja karyawan mencerminkan seberapa efektif dan efisien individu dalam berperan bagi kemajuan bersama, baik dari segi hasil kerja maupun dari partisipasinya dalam proses organisasi secara keseluruhan. (Mendis & Weerakkody, 2018). kinerja karyawan merupakan suatu target kerja yang telah dicapai secara optimal sesuai dengan kompetensi yang dimiliki seorang karyawan. Kinerja karyawan sendiri termasuk salah satu hal krusial bagi organisasi dalam meraih tujuan. Keberhasilan seorang individu dalam mengerjakan tugas ditentukan dari tingkat kemampuan atau pemahaman individu tersebut terhadap tugas yang dikerjakan, bagaimana seseorang tersebut mengerjakannya, serta target dan kriteria yang ingin dicapai. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu dengan tanggung jawabnya. gambaran sejauh mana seorang

karyawan menjalankan tugas terhadap pekerjaannya Menurut (Mangkunegara, 2014 :18)

### **5. Relasi Antar Variabel**

Pengaruh *Work-life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Livia Mandiri Sejati Pasuruan. Dengan hasil dari penelitian menunjukkan pengaruh *Work-Life Balance* berpengaruh positif signifikan (Arifin & Muharto, 2022). Hubungan antara etika kerja dan kinerja dalam konteks kerja fleksibel. Mereka menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara berbagai aspek etika kerja dan kinerja pegawai (Achmad & Halim, 2024) pengaruh perilaku kerja terhadap kinerja karyawan pt. Murindo prima kartasama pekanbaru menunjukkan hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kerja dan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Apriani, 2022).

Model konseptual yang digunakan dalam studi ini berupaya menguji keterkaitan langsung dan simultan antara ketiga variabel bebas tersebut terhadap Employee Performance, menggunakan pendekatan regresi linier berganda dalam kerangka kuantitatif.

## **B. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini mengangkat isu yang berkaitan dengan pengaruh Work-life Balance, Etika Kerja, dan Perilaku Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada unit Regional Access Management Telkom Indonesia Divisi Regional 5. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara dua atau lebih variabel yang saling berkaitan. Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan yang bekerja di Regional Access Management Telkom Indonesia Divisi Regional 5, yang berjumlah sekitar 55 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung dan penyebaran kuesioner, yang disusun menggunakan skala Likert lima tingkat guna mengukur persepsi responden terhadap setiap variabel penelitian. Untuk menganalisis data yang diperoleh, peneliti menggunakan analisis regresi linier berganda, dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 30 sebagai alat bantu pengolahan data statistik.

### **Definisi Operasional**

1. **Work-life Balance (X1):** Keseimbangan Waktu, Keseimbangan Keterlibatan, Keseimbangan kepuasan (McDonald & Bradley, 2017)
2. **Work Ethichs (X2):** Bertanggung Jawab, Kerja yang positif, Disiplin Kerja, Tekun, Pendidikan Etika (Tansil *et al* 2023)
3. **Work Behavior (X3):** Kinerja, Keterlibatan, Kedisiplinan, Kerjasama, Inisiatif, Responsibilitas, Adaptasi (Robbins, 2015),
4. **Employee Performance (Y):** Kualitas Kerja, Kuantitas kerja, pemanfaatan waktu (Mangkunegara 2014:18)

### **Uji Instrumen**

Validitas diuji dengan korelasi Pearson ( $r\text{-tabel} > 0,261$ ), dan reliabilitas dengan Cronbach's Alpha ( $\geq 0,6$ ).

**Teknik Analisis Data**

Analisis menggunakan SPSS versi 30 dengan uji asumsi klasik, regresi linier berganda, uji t dan uji F, serta koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk menilai kekuatan model.

**C. HASIL DAN PEMBAHASAN**

**1. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Dari hasil SPSS 30 Menyatakan bahwa variabel kinerja karyawan dinyatakan valid, karena nilai Rhitung > Rtabel diatas 0,261. Berdasarkan hasil yang ada pada tabel diatas, output SPSS 30 menunjukkan bahwa setiap item pertanyaan mempunyai nilai Rhitung > Rtabel lebih besar (0,261) dan punya nilai positif. Oleh karena itu pertanyaan tersebut dapat dianggap valid. Berdasarkan tabel 4.11 dapat diketahui bahwa masing-masing variabel yaitu reliabel dikarenakan mempunyai nilai cronbach's alpha lebih besar dari 0.6.

**2. Uji Asumsi Klasik**

**Tabel Hasil Uji Normalitas Variabel Penelitian**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			Unstandardized Residual
N			55
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean		,0000000
	Std. Deviation		1,57329612
Most Extreme Differences	Absolute		,085
	Positive		,085
	Negative		-,074
Test Statistic			,085
Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>			,200 <sup>d</sup>
Monte Carlo Sig. (2-tailed) <sup>e</sup>	Sig.		,415
	99% Confidence Interval	Lower Bound	,402
		Upper Bound	,427
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			
c. Lilliefors Significance Correction.			
d. This is a lower bound of the true significance.			
e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 926214481.			

Sumber : Data SPSS 30 Uji Normalitas (2025)

Uji normalitas menunjukkan distribusi data normal dengan nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,200.

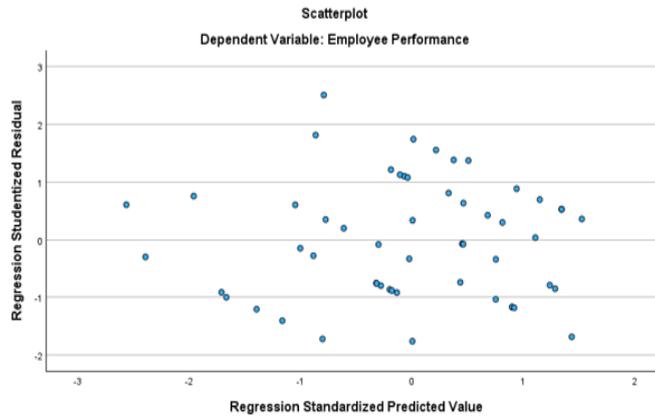
**Tabel Hasil Uji Multikolinieritas Variabel Penelitian**

Coefficients <sup>a</sup>			
Variabel		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	<i>Work-Life Balance</i>	,319	3,137
	<i>Work Ethics</i>	,355	2,818
	<i>Work Behavior</i>	,832	1,202
a. Dependent Variable: ICR			

Sumber : Data SPSS 30 Uji Multikolinieritas (2025)

Uji multikolinearitas menunjukkan nilai VIF < 10 dan toleransi > 0,10, menandakan tidak terdapat multikolinearitas.

**Hasil Uji Heteroskedastisitas**



Sumber: Data SPSS Ver. 30 Uji Heteroskedastisitas (2025)

Berdasarkan hasil yang diperoleh pada tabel uji heteroskedastisitas diatas, disimpulkan bahwa pada penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas. Hal ini karena titik-titik penyebarannya tidak mengumpul atau dengan kata lain penyebaran titik tidak data membentuk pola.

**Tabel Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.351	3.900		7.526	.000
	Job crafting	-.384	.101	-.327	-3.810	.000
	Mindfulness	.437	.102	.530	4.267	.000
	Social support	.484	.104	.590	4.654	.000

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber: Data SPSS Ver. 30 Uji Analisis Regresi Linear Berganda (2025)

**Hasil Regresi Linier Berganda** Model regresi menunjukkan persamaan:

$$Y = 14,082 - 0,345 X_1 + 0,379 X_2 + 0,324 X_3$$

**1) Pengaruh *Work-life Balance* terhadap *Employee Performance***

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, hasil uji parsial diperoleh nilai signifikan untuk *Work-Life Balance* ( $X_1$ ) terhadap *Employee Performance* ( $Y$ ) sebesar  $0,001 < 0,05$  dan nilai thitung  $-3,997 > 2.004$  ttabel yang berarti *Work-Life Balance* ( $X_1$ ) berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *Employee Performance* Pada Devisi Regional Access Management Telkom Indonesia Devisi Regional 5. Sehingga dapat disimpulkan H1 diterima.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* mengalami peningkatan satuan, maka mengakibatkan penurunan kinerja karyawan, meskipun *Work-Life Balance* merupakan tindakan proaktif karyawan didalam membentuk

keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka agar lebih sesuai dengan kebutuhan pribadi. Hal ini diduga karena adanya standar operasional perusahaan (SOP) perusahaan sudah lama diterapkan dan tidak bisa dirubah sesuai kebutuhan pribadi karyawan tersebut.

Dan dapat ditarik kesimpulan meskipun adanya *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja akan tetapi arahnya terbalik, ketika *Work-Life Balance* naik akan tetapi kinerja turun. Hal ini karena adanya kebijakan perusahaan yang memang sudah dijadikan acuan dalam operasional tersebut. Pada penelitian berikutnya saya akan merubah model penelitian menjadi kualitatif untuk dapat mencari tahu mengapa pada perusahaan tersebut karyawan menunjukkan tren negatif.

## 2) Pengaruh *Work Ethics* Terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, hasil uji parsial diperoleh nilai signifikan untuk *Work Ethics* ( $X_2$ ) terhadap *Employee Performance* (Y) sebesar  $0,001 < 0,05$  dan nilai thitung  $4,209 > 2.004$  ttabel yang berarti *Work Ethics* ( $X_2$ ) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* Devisi Regional Access Management Telkom Indonesia Devisi Regional 5. Sehingga dapat disimpulkan H2 **diterima**.

Hasil Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh *Work Ethics* yang signifikan dan positif terhadap *Employee Performance*, dan hasilnya konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh (Maro & Hermayanti, 2022) menyatakan bahwa *Work Ethics* secara signifikan mempengaruhi *Employee Performance*. Hasil penelitian tersebut juga di dukung oleh penelitian serupa yang dilakukan (Kurniasari & Bahjahtullah, 2022) mengemukakan bahwa *Work Ethics* secara signifikan mempengaruhi *Employee Performance*.

## 3) Pengaruh *Work Behavior* terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, hasil uji parsial diperoleh nilai signifikan untuk *Work Behavior* ( $X_3$ ) terhadap *Employee Performance* (Y) sebesar  $0,001 < 0,05$  dan nilai thitung  $5,366 > 2.004$  ttabel yang berarti *Work Behavior* ( $X_3$ ) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* Pada Devisi Regional Access Management Telkom Indonesia Devisi Regional 5. Sehingga dapat disimpulkan H3 diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh *Work Behavior* yang signifikan dan positif terhadap *Employee Performance*, dan hasilnya konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh (Yanti et al, 2024) menyatakan bahwa *Work Behavior* secara signifikan mempengaruhi *Employee Performance*. Hasil penelitian tersebut juga di dukung oleh penelitian serupa yang dilakukan (Cahyani, 2024) *Work Behavior* secara positif mempengaruhi *Employee Performance* karyawan.

## Pembahasan Simultan Ketiga Variabel

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, ditemukan bahwa ketiga variabel independen, yaitu *Work-Life Balance* ( $X_1$ ), *Work Ethics* ( $X_2$ ) *Work Behavior* ( $X_3$ ) terhadap *Employee Performance* (Y). Hal ini dibuktikan oleh hasil uji ANOVA yang menunjukkan uji F atau Simultan diperoleh nilai signifikan Sebesar 0,001. Karena signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $0,001 < 0,05$ ), maka dapat diketahui bahwa *Work-Life Balance* ( $X_1$ ), *Work Ethics* ( $X_2$ ) *Work Behavior* ( $X_3$ )

secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Employee Performance* (Y). Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi, diperoleh nilai adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0,419 (41,9%). Hal tersebut memiliki arti bahwa kemampuan variabel independen dalam penelitian ini mempengaruhi variabel dependen sebesar 41,9% sedangkan 58,1% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain selain variabel dependen dalam penelitian.

Signifikansi penelitian ini bersifat teoritis dan mencakup hubungan antara kontribusi terhadap pengembangan teori *Work-Life Balance*, *Work Ethics*, dan *Work Behavior* terhadap *Employee Performance*. Penelitian ini menambah khazanah literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi atau perusahaan di era modern. Selain itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi tambahan untuk penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa *Work-Life Balance* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dapat menurunkan produktivitas kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan bagaimana kebijakan *work-life balance* diterapkan, agar tidak justru berdampak negatif terhadap kinerja, misalnya dengan memberikan fleksibilitas kerja yang proporsional dan tidak berlebihan.

*Work Ethics* ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Artinya, karyawan dengan etika kerja yang baik, seperti disiplin, tanggung jawab, dan tekun, cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi. Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa perusahaan perlu terus mengembangkan budaya kerja yang berbasis etika melalui pelatihan, sistem penghargaan, dan pengawasan yang tepat.

Selain itu, *Work Behavior* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Perilaku kerja yang baik seperti kolaboratif, adaptif, dan solutif berkontribusi besar terhadap peningkatan performa individu maupun tim. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perilaku kerja positif melalui sistem komunikasi terbuka, program pengembangan diri, dan kepemimpinan yang inklusif.

Implikasi lain dari penelitian ini adalah bahwa ketiga variabel independen *Work-Life Balance*, *Work Ethics*, dan *Work Behavior* secara simultan berpengaruh terhadap *Employee Performance*, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil uji F dan nilai Adjusted R<sup>2</sup> sebesar 41,9%. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh ketiganya cukup besar dalam menjelaskan variabilitas kinerja karyawan. Dengan demikian, pihak manajemen perlu mengintegrasikan ketiga aspek ini dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Hasil penelitian ini dapat dijadikan landasan bagi penelitian lanjutan yang ingin menguji hubungan antar variabel lain seperti *Job Satisfaction*, *Organizational Commitment*, atau *Employee Engagement*, serta memperluas objek penelitian di sektor industri yang berbeda dengan pendekatan kuantitatif maupun kualitatif.

**D. KESIMPULAN**

Diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil dari pengujian peneliti dapat dibuat kesimpulan bahwa variabel *Work-Life Balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Employee Performance* Divisi Regional Access Management Telkom Indonesia Divisi Regional 5.
2. Berdasarkan hasil dari pengujian peneliti dapat dibuat kesimpulan bahwa variabel *Work Ethics* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* Divisi Regional Access Management Telkom Indonesia Divisi Regional 5.
3. Berdasarkan hasil dari pengujian peneliti dapat dibuat kesimpulan bahwa variabel *Work Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* Divisi Regional Access Management Telkom Indonesia Divisi Regional 5.
4. Variabel *Work-Life Balance*, *Work Ethics*, *Work Behavior* secara simultan berpengaruh terhadap *Employee Performance* Divisi Regional Access Management Telkom Indonesia Divisi Regional 5.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Achmad, & Halim, A. (2024). Pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan X. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 123–135. <https://doi.org/10.12345/jmb.v10i2.6789>
- Apriani, A. R. (2022). Pengaruh perilaku kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Murindo Prima Kartasama Pekanbaru. Skripsi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. <https://repository.uin-suska.ac.id/59105/>
- Arifin, M., & Muharto, A. (2022). Pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT. Livia Mandiri Sejati Pasuruan). *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 15(1), 37–46. <https://doi.org/10.26623/jreb.v15i1.3507>
- Cahyani, D.A.N, (2024). Pengaruh Perilaku Inovatif, Beban Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Warung Sak Ade Asli Gianyar. *Emas*, 5(5), 127–139. Retrieved From [Https://E-Journal.Unmas.Ac.Id/Index.Php/Emas/Article/View/9507](https://E-Journal.Unmas.Ac.Id/Index.Php/Emas/Article/View/9507)
- Darodjat, Z. (2015). *Etika kerja: Konsep dan implementasinya dalam dunia kerja*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Kurniasari, D. M., & Bahjahtullah, Q. M. (2022). Pengaruh *Work-Life Balance*, Stres Kerja Dan Etika Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan Milenial Di Masa Pandemi Covid 19 Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Bank Btn Syariah Kc Solo): *Nisbah: Jurnal Perbankan Syariah*, 8(1), 23-39.
- Lingga, M. R. (2020). Pengaruh *Work-Life Balance*, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Skripsi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta). <http://repository.uinjkt.ac.id>
- Mangkunegara, A. A. P. (2014). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya

- Maro, Y., & Hermayanti, H. (2022). Pengaruh Etos Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(7), 99-110.
- McDonald, P., & Bradley, L. M. (2017). *The Case for Work-Life Balance: Closing the Gap Between Policy and Practice*. Sydney: Hudson Global Resources.
- Prameswari, D. (2020). Pengaruh etika kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan BRI Syariah Kantor Cabang Kediri). Skripsi, Jurusan Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo.
- Robbins, S. P. (2015). *Perilaku organisasi* (Edisi ke-16, diterjemahkan oleh Benyamin Molan). Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Tansil, Gilbert. C., Warkey, Chostansa CRT; Sanoy, Simon (2023). Pengaruh Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Toko Depo Makmur Sorong. *Jurnal Riset Manajemen dan Ekonomi (JRIME)*, 1(3), 328–346.
- Yanti W.F, Sumartik, & Hasan Ubaidillah. (2024). Pengaruh Innovative Work Behavior, Competency Dan Teamwork Terhadap Kinerja Karyawan Di Cv. Faris Collection Sidoarjo. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(9), 3655–3674. <https://doi.org/10.47467/Elmal.V5i9.2379>