

**SKRIPSI**  
**PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI, DAN *WORK LIFE BALANCE***  
**TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA**  
**SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(Studi Kasus : Bank Tabungan Negara (BTN) Syariah Kota Malang).**



**Oleh :**

**HELLEN MONICA GHABY AYU SAPUTRA**

**NIM : 200503110123**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM KOTA**  
**MALANG**

**2024**

**LEMBAR PERSETUJUAN**  
**PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI, DAN *WORK LIFE BALANCE***  
**TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA**  
**SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**SKRIPSI**

Oleh

**Hellen Monica Ghaby Ayu Saputra**

NIM : 200503110123

Telah disetujui pada tanggal 12 Juni 2024

**Dosen Pembimbing,**



**TIARA JULIANA JAYA, M.Si**

**NIP. 199207082019032020**

**LEMBAR PENGESAHAN**  
**PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI, DAN *WORK LIFE BALANCE***  
**TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA**  
**SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**SKRIPSI**

Oleh

HELLEN MONICA GHABY AYU SAPUTRA

NIM : 200503110123

Telah Dipertahankan Di Depan Dewan Penguji Dan Dinyatakan Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjaan Ekonomi (SE)

Pada Tanggal 21 Juni 2024

Susunan Dewan Penguji:

1. Ketua Penguji

**Dr. Khusnudin, M.E.I**

NIP. 197006172023211003

2. Anggota Penguji

**Eka Wahyu Hestya Budianto, Lc., M.Si**

NIP. 198908082020121002

3. Sekretaris Penguji

**Tiara Juliana Jaya, M.Si**

NIP. 199207082019032020

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



**Dr. Yayuk Sri Rahayu, MM**

NIP. 197708262008012011

# SURAT PERNYATAAN

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Hellen Monica Ghaby Ayu Saputra

NIM : 200503110123

Program studi : Perbankan Syariah

Menyatakan bahwa "**Skripsi**" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

**PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI, DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus : Bank Tabungan Negara (BTN) Syariah Kota Malang)** adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "**klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 21 Juni 2024

Hormat saya ,



Hellen Monica Ghaby Ayu Saputra  
NIM : 200503110123

## LEMBAR PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur dan terima kasih, saya persembahkan karya ini kepada orang-orang yang telah memberikan dukungan, cinta, dan inspirasi sepanjang perjalanan akademik saya. Skripsi ini adalah bukti dari kerja keras, dedikasi, dan bantuan yang saya terima dari berbagai pihak.

1. Allah SWT, yang telah memberikan rahmat, hidayah, dan kekuatan sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Tanpa bimbingan-Nya, saya tidak akan mampu mencapai titik ini. Semoga segala usaha ini menjadi amal ibadah yang diridhai-Nya.
2. Diri saya sendiri, yang telah mampu berjuang dan bekerja keras hingga mencapai titik ini. Saya bangga atas usaha dan ketekunan yang telah saya tunjukkan. Semoga ini menjadi langkah awal menuju masa depan yang lebih baik.
3. Bapak Bambang Cahya Husada Wahyu Saputra dan Ibu Eris Dwi Rahayu, kedua orang tua tercinta yang selalu memberikan cinta, dukungan, doa, dan pengorbanan tanpa henti. Tanpa kasih sayang dan dukungan kalian, saya tidak akan bisa mencapai titik ini. Semoga saya bisa membalas semua kebaikan kalian dengan keberhasilan ini.
4. Dosen pembimbing saya, yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan dukungan selama proses penulisan skripsi ini. Terima kasih atas kesabaran, waktu, dan ilmu yang telah diberikan. Bimbingan Anda sangat berarti bagi kesuksesan skripsi ini.
5. Dosen-dosen lainnya, yang telah memberikan ilmu dan wawasan selama masa perkuliahan. Terima kasih atas dedikasi dan pengabdian dalam mendidik dan membimbing saya selama ini. Ilmu dan nasihat kalian akan selalu saya kenang dan aplikasikan dalam kehidupan saya.
6. Almh Nenek atau Bunda, Ibu Eryantin, yang telah merawat dan membesarkan saya sejak kecil dengan penuh kasih sayang. Kenangan indah bersama beliau selalu menjadi sumber inspirasi dan kekuatan bagi saya. Semoga beliau mendapatkan tempat terbaik di sisi-Nya.
7. Adik saya, Gabrielle Shaddam Maulana Arifianto, yang selalu memberikan semangat dan keceriaan. Kehadiranmu selalu membuat hari-hariku lebih berwarna dan bermakna. Terima kasih telah menjadi adik yang luar biasa.
8. Seseorang yang istimewa, Mukhammad Ayatulloh Husaini, atas segala dukungan, pengertian, dan cinta yang diberikan. Kehadiranmu memberikan motivasi dan inspirasi dalam setiap langkah yang saya ambil. Semoga kita selalu dapat saling mendukung dan menguatkan satu sama lain.
9. Teman-teman saya, Allu, Meyta, Isma yang telah memberikan dukungan, bantuan, dan kebersamaan selama penulisan skripsi ini. Kebersamaan dan canda tawa kita selalu menjadi penyemangat dalam setiap proses. Terima kasih telah menjadi teman yang setia dan selalu ada dalam suka dan duka.

## **MOTTO**

"Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan."

**(Surah Al-Insyirah, 94:6)**

"Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya."

**(Surah Al-Baqarah, 2:286)**

"Hidup bukan tentang berapa banyak tahun yang kamu jalani, tetapi bagaimana kamu menjalani tahun-tahun itu."

**(Kyojuro Rengoku – Kimetsu no Yaiba)**

"Yang bisa saya lakukan hanyalah bekerja keras! Itulah kisah hidup saya!"

**(Tanjiro Kamado – Kimetsu no Yaiba)**

*"I don't know how I'll feel when I'm dead, but I don't want to regret the way I lived."*

**(Yuji Itadori - Jujutsu Kaisen)**

*"Treat People with Kindness"*

**(Harry Styles)**

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan atas kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya yang dilimpahkan secara terus-menerus sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Sarjana Strata Satu di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.A selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.EI selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Yayuk Sri Rahayu, M.M. selaku Ketua Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Tiara Juliana Jaya, M.Si selaku Dosen Pembimbing Penulis Yang Telah Membantu Penulis Dalam Menyelesaikan Pengerjaan Skripsi.
5. Bapak Bambang Cahya Husada Wahyu Saputra, terimakasih atas bantuan finansial yang selama ini telah diupayakan untuk penulis agar penulis dapat merasakan bangku perkuliahan.
6. Ibu Eris Dwi Rahayu selaku ibu penulis, terimakasih atas motivasi serta doa yang tak henti untuk penulis agar penulis dapat menyelesaikan studinya sebaik mungkin.
7. Bunda Ery Antin selaku nenek penulis yang telah berpulang, tiada kata yang mampu penulis ucapkan, hanya kata terimakasih banyak atas bimbingan serta tenaga yang telah bunda luangkan sedari penulis bayi hingga berumur dua puluh tahun.
8. Gabrielle Shaddam Maulana Arifianto selaku adik penulis, terimakasih selalu menemani penulis dalam kondisi senang dan sedih.
9. Mukhammad Ayatulloh Husaini selaku orang special, terimakasih atas kesabaran, semangat dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis.
10. Sahabat-sahabat penulis Rodyah AR, Meyta TD, Isma MN, terimakasih telah kebersamai selama masa perkuliahan empat tahun ini.

11. Seluruh karyawan Bank BTN Syariah kota malang telah menyempatkan waktu dan tempatnya untuk membantu penulis menyelesaikan skripsi ini.
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu per satu. Akhir kata, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan dimasa yang akan datang.

Malang, 14 Juni 2024

Hellen Monica Ghaby Ayu Saputra



## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERSEMBAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BAB I</b> .....	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II</b> .....	<b>9</b>
<b>KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
2.1. Penelitian Terdahulu .....	9
2.2. Teori Terkait .....	27
2.2.1 Kompensasi .....	27
2.2.2. Motivasi Kerja .....	29
2.2.4. Kinerja Karyawan .....	33
2.2.5. Kepuasan Kerja .....	35
2.3. Kerangka Konseptual .....	37
2.4. HIPOTESIS .....	38
<b>BAB III</b> .....	<b>44</b>
<b>METODELOGI PENELITIAN</b> .....	<b>44</b>
3.1. Jenis Dan Pendekatan Penelitian .....	44
3.2. Lokasi Penelitian .....	44
3.3. Populasi dan Sampel .....	44

3.4. Subjek Dan Objek Penelitian .....	46
3.5. Teknik Pengumpulan Data .....	46
3.6. Definisi Operasional Variabel .....	48
3.7. Analisis Data .....	51
3.7.1. SEM ( <i>Structural Equation Modeling</i> ) .....	51
<b>BAB IV .....</b>	<b>55</b>
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>55</b>
4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	55
4.2. Visi dan Misi .....	56
4.3. Hasil Penelitian .....	57
4.4. Deskripsi Variabel Penelitian .....	59
4.5. SEM PLS ( <i>Structural Equation Model – Partial Least Square</i> ) .....	68
1. <i>Outer Loadings</i> .....	68
2. Validitas Dan Realibilitas.....	75
3. Validitas Diskriminan.....	76
4. <i>Uji Goodness Of Fit</i> .....	80
5. <i>Model Fit</i> .....	80
6. Pembentukan Model Sem .....	81
7. Interpretasi Model.....	85
8. Uji Hipotesis .....	87
9. Pembahasan.....	88
<b>BAB V .....</b>	<b>96</b>
<b>PENUTUP.....</b>	<b>96</b>
5.1 Kesimpulan .....	96
5.2. Saran .....	98
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>100</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>109</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....	26
Tabel 3. 1 Data Karyawan BTN Syariah Kota Malang.....	62
Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel.....	65
Tabel 4. 1 Tabel Jaringan Kantor Selama Lima Tahun Terakhir .....	73
Tabel 4. 2 Tabel Data Identitas Karyawan BTN Syariah Kota Malang .....	74
Tabel 4. 3 Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi (X1) .....	76
Tabel 4. 4 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi (X2) .....	78
Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi Variabel Work Life Balance (X3).....	80
Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	82
Tabel 4. 7 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z) .....	83
Tabel 4. 8 Outer Loadings .....	86
Tabel 4. 9 Validitas dan Realibilitas .....	92
Tabel 4. 10 Fornell – Lacker Critarion .....	93
Tabel 4. 11 Heterotrait – Monotrait Rasio (HTMT).....	94
Tabel 4. 12 Cross Loading .....	95
Tabel 4. 13 Koefisien Determinan.....	97
Tabel 4. 14 Model Fit .....	97
Tabel 4. 15 Direct Effect .....	98
Tabel 4. 16 Indirect Effect .....	100

## **DAFTAR GAMBAR**

<b>Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variable intervening.....</b>	<b>55</b>
<b>Gambar 4. 2 Outer Model .....</b>	<b>102</b>

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran. 1 Model Outer .....	127
Lampiran. 2 Diagram Umur .....	127
Lampiran. 3 Olah Data.....	127
Lampiran. 4 Diagram Jenis Kelamin.....	127
Lampiran. 5 PLS Alogaritm.....	127
Lampiran. 6 Diagram Status.....	127
Lampiran. 7 Path Coeffisien .....	127
Lampiran. 8 Diagram Nama Lengkap .....	127
Lampiran. 9 Olah Data Excel .....	128
Lampiran. 10 Olah Data Excel .....	128
Lampiran. 11 Olah Data Excel .....	128
Lampiran. 12 Olah Data Excel .....	128

## ABSTRAK

Hellen Monica Ghaby Ayu Saputra, 200503110123, 2024. **Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Dan *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**. Skripsi, Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Pembimbing : Tiara Juliana Jaya, M.Si

Kata Kunci : Kompensasi, Motivasi, *Work Life Balance*, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, SEM (*Structural Equation Modeling*).

---

---

Persaingan antar perusahaan mendorong peningkatan kesadaran akan pentingnya sumber daya manusia berkualitas tinggi dan berkomitmen sebagai faktor utama dalam mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Kinerja karyawan yang baik tidak hanya didorong oleh kompensasi yang layak, tetapi juga oleh motivasi dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*), yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka. Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh kompensasi, motivasi, dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, khususnya dalam konteks karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Syariah di Kota Malang.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, kuesioner, dan literatur, serta analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Subjek pada penelitian ini sebanyak 43 pegawai Bank BTN Syariah Kota Malang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena keterbatasan promosi jabatan, sementara kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi. Motivasi dan *Work-Life Balance* masing-masing memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi mendorong kinerja optimal dan keseimbangan kerja-hidup meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja. Namun, kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel intervening yang signifikan antara kompensasi, motivasi, *Work-Life Balance*, dan kinerja karyawan.

## **ABSTRACT**

*Hellen Monica Ghaby Ayu Saputra, 200503110123, 2024. **The Influence of Compensation, Motivation, and Work-Life Balance on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable.** Thesis, Sharia Banking Study Program, Faculty of Economics, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang.*

*Advisor: Tiara Juliana Jaya, M.Si*

*Keywords: Compensation, Motivation, Work-Life Balance, Employee Performance, Job Satisfaction, SEM (Structural Equation Modeling).*

---

*Competition between companies encourages increased awareness of the importance of high-quality and committed human resources as the main factor in achieving the company's vision, mission, and goals. Good employee performance is driven by adequate compensation and motivation and balance between work and personal life (work-life balance), increasing job satisfaction. This research aims to investigate the influence of compensation, motivation, and work-life balance on employee performance with job satisfaction as an intervening variable, especially in the context of Bank Tabungan Negara (BTN) Syariah employees in Malang City.*

*This research uses quantitative methods with data collection techniques through interviews, questionnaires, and literature and data analysis using Structural Equation Modeling (SEM). The subjects in this research were 43 employees of Bank BTN Syariah Malang City.*

*The research results show that job satisfaction has no significant effect on employee performance due to limited promotions, while compensation has a significant positive effect on job satisfaction through motivation. Motivation and Work-Life Balance each have a significant influence on employee performance, with motivation encouraging optimal performance and work-life balance increasing job satisfaction and motivation. However, job satisfaction does not act as a significant intervening variable between compensation, motivation, Work-Life Balance, and employee performance.*

## الملخص

هيلين مونيكاجا غايي أبو سابوترا، 200503110123، 2024. تأثير التعويضات والدوافع والتوازن بين العمل والحياة على أداء الموظف مع الرضا الوظيفي . كمتغير متدخل. أطروحة، برنامج دراسة الصيرفة الشرعية، كلية الاقتصاد، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج .

المستشار: تيارا جوليانا جايا، ماجستير في العلوم السياسية

(SEM) الكلمات المفتاحية التعويضات، والتحفيز، والتوازن بين العمل والحياة، وأداء الموظفين، والرضا الوظيفي، ونمذجة المعادلات الهيكلية

تشجع المنافسة بين الشركات على زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية عالية الجودة والملتزمة باعتبارها العامل الرئيسي في تحقيق رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها. ويُعزى الأداء الجيد للموظفين إلى التعويض المناسب والتحفيز والتوازن بين العمل والحياة الشخصية (التوازن بين العمل والحياة الشخصية)، مما يزيد من الرضا الوظيفي. يهدف هذا البحث إلى التحقق من تأثير التعويضات والتحفيز والتوازن بين العمل والحياة الشخصية على أداء الموظفين مع الرضا الوظيفي كمتغير .سياريا في مدينة مالانج (BTN) متداخل، خاصة في سياق موظفي بنك تابونجان نيجارا

ويستخدم هذا البحث الأساليب الكمية مع تقنيات جمع البيانات من خلال المقابلات والاستبيانات والأدبيات وتحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات .سياريا مدينة مالانج BTN كان المشاركون في هذا البحث 43 موظفًا من موظفي بنك (SEM) الهيكلية

أظهرت نتائج البحث أن الرضا الوظيفي ليس له تأثير كبير على أداء الموظفين بسبب محدودية الترتيبات، في حين أن التعويضات لها تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي من خلال التحفيز. كما أن لكل من التحفيز والتوازن بين العمل والحياة الوظيفية تأثير كبير على أداء الموظفين، حيث يشجع التحفيز على الأداء الأمثل ويزيد التوازن بين العمل والحياة الوظيفية من الرضا الوظيفي والتحفيز. ومع ذلك، فإن الرضا الوظيفي لا يعمل كمتغير تفاعلي هام بين التعويضات والتحفيز والتوازن بين العمل والحياة وأداء الموظف



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1.Latar Belakang

Persaingan antar perusahaan menimbulkan jumlah peningkatan kesadraan Perusahaan mengenai sumber daya manusia yang memiliki kualitas tinggi serta tingkat komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Fenomena ini berdasarkan pemahaman bahwa manusia yang memiliki sumber daya yang baik mampu menjadi faktor utama kinerja perusahaan dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuannya, meningkatnya kinerja perusahaan dalam mencapai sebuah tujuan dikarenakan adanya kinerja karyawan (Fadhilillah, 2023). Salah satu indikator penilaian suatu perusahaan adalah kinerja karyawan. Segala aktivitas yang berhubungan dengan jabatan dalam perusahaan, pekerjaan merupakan suatu bentuk dari kinerja karyawan yang terlihat secara langsung (Kusuma, 2016). Menurut Mangkunegara (2012:9) karyawan merupakan pencapaian hasil yang dibandingkan dengan adanya kewajiban dan tenaga kerja dalam persatuan waktu yang pada umumnya per jam.

Menurut Herianingrum (2021) kinerja karyawan dibutuhkan oleh lembaga jasa keuangan sebagai peran yang turut serta dalam menjalankan visi dan misinya. Hal ini disebabkan karena bank syariah dianggap sebagai institusi perantara keuangan yang memainkan peran penting dalam mengaktifkan sektor riil untuk mencapai keseimbangan dengan sektor keuangan. Dalam menjalankan visisnya yakni sebagai lembaga usaha dalam bidang pelayanan penyediaan dana yang terbaik bagi pelanggan maupun seluruh stakeholder. Dengan kata lain seorang karyawan memberikan kinerjanya yang terbaik untuk memajukan suatu perusahaan. Adanya kinerja karyawan yang baik, perusahaan berupaya untuk memberikan sebuah apresiasi yang layak kepada karyawannya, hal ini akan membawa manfaat bagi kelangsungan hidup perusahaan untuk kedepannya. Adapun bentuk dari apresiasi tersebut adalah kompensasi. Menurut Hendri & Roy Setiawan (2017) dalam Gary Dessler (2009) menyebutkan bahwa kinerja karyawan dapat di pengaruhi oleh aspek kompensasi serta kepuasan kerja. Menurut Feyga, C. P. (2021) dalam Etebu dan Charity kompensasi merupakan sebuah

imbalan yang Perusahaan secara langsung atau tidak untuk karyawannya dengan bentuk uang ataupun barang.

Menurut Laminingrum (2016) kompensasi mencakup segala tanda balas jasa yang diterima oleh karyawan dengan dasar kinerja yang telah karyawan laksanakan. Kompensasi dapat diberikan dalam bentuk finansial (komisi, gaji bonus dan upah) maupun dan non-finansial (tunjangan). Kompensasi non finansial mencakup berbagai hasil atas kepuasan yang didapatkan dari pekerjaan maupun lingkungan fisik di tempat kerja. Interpretasi yang baik tentang kompensasi dapat berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kepuasan karyawan. Menurut Goda (2011) dalam Feyga & Permana (2021) mengemukakan bahwa motivasi merupakan penyebab seseorang terdorong melakukan suatu aktivitas. Maka dapat di simpulkan bahwa motivasi merupakan faktor pendorong bagi karyawan. Tujuan penting dari motivasi adalah menaikkan tingkat kinerja karyawan, tercapainya tujuan serta sasaran perusahaan, melatih kreativitas karyawan, meningkatkan prestasi karyawan, meningkatkan kepuasan karyawan, meningkatkan loyalitas karyawan, meningkatkan kedisiplinan karyawan serta meningkatkan kesejahteraan karyawan (Maharani, 2016).

Kesejahteraan karyawan, seperti yang didefinisikan oleh Mathis (2002) dalam Purba (2018) sebagai imbalan tidak langsung bagi karyawan dalam konteks keanggotaan mereka di organisasi, memiliki peran signifikan dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan secara menyeluruh. Pemahaman akan pentingnya kesejahteraan sebagai bentuk pengakuan terhadap kontribusi karyawan, mendorong terciptanya lingkungan kerja yang positif. Menurut Handoko (2004 : 185) pendorong terciptanya lingkungan kerja yang positif melibatkan implementasi program kesejahteraan karyawan, yang mencakup beberapa aspek seperti: 1) Penggantian upah untuk waktu tidak bekerja, 2) Perlindungan ekonomi terhadap risiko pekerjaan, 3) Program pelayanan karyawan, dan 4) Pembayaran kompensasi. Pernyataan yang diambil dari Shagvaliyeva & Yazdanifard (2014) menyatakan bahwa fleksibilitas dalam pekerjaan secara positif dapat berdampak pada *Work-Life Balance* (WLB) dan kesejahteraan karyawan. Dikemukakan bahwa kesejahteraan karyawan itu sendiri merupakan hasil positif dari tercapainya *Work-Life Balance*. Studi yang dilakukan oleh

(Gregory (2013) dalam Thylagavaty (2023) menemukan bahwa adanya kewajiban organisasi penting dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan di antara persimpangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang sering dianggap sebagai pilihan individu terkait work-life balance. Greenhaus & Allen (2011) memberikan definisi work-life balance menjadi persepsi setiap karyawan terkait dengan peran pekerjaan dan peran dalam keluarga. Definisi ini mengacu pada bagaimana seseorang mengalami keseimbangan antara tugas dan tanggung jawab di lingkungan kerja dengan tanggung jawab dan peran di dalam lingkungan keluarga.

Dalam penelitian Saputra (2021) dan Wulandari (2022) dengan menggunakan metode yang sama yakni metode kuantitatif *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS), menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif atas kepuasan kerja. Poin ini telah sesuai adanya penelitian dari pernanda yang mengungkap alasan mengapa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh atas kompensasi. Alasannya adalah di lingkungan kerja, karyawan tidak hanya memandang kompensasi sebagai satu-satunya bentuk imbalan. Selain aspek finansial, kompensasi juga mencakup pengakuan terhadap penerapan pengetahuan dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan. Pandemi memengaruhi pendapatan perusahaan, tetapi perusahaan tetap diharapkan memberikan kompensasi yang adil, termasuk penyesuaian gaji dan bonus. Upaya ini bertujuan meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Berdasarkan penelitian Andre & Santoso (2022) dan Rahmawati (2021) memiliki kesamaan dalam menggunakan metode penelitian kuantitatif serta variabel Y atau independent yang sama. Namun tidak hanya itu, adanya perbedaan variabel dependent yang berbeda ditemukan bahwa kepuasan kerja bukan hanya mempunyai dampak langsung atas kinerja karyawan karena adanya faktor-faktor seperti motivasi, perbedaan prioritas individu, tantangan dan kondisi lingkungan kerja, serta dinamika organisasional. Variabilitas dalam faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, bersama dengan perbedaan dalam nilai-nilai pribadi dan pengaruh lingkungan kerja, dapat mengakibatkan kepuasan kerja tidak menjadi indikator yang dapat diukur secara langsung atas kinerja karyawan. Adapun penelitian yang lain mempercayai bahwa

faktor kebutuhan dalam kekuasaan memiliki pengaruh tertinggi. Ini mengindikasikan bahwa ketidakberlakuan aturan perusahaan saat menjalankan jamaah umrah dan haji dapat drastis mempengaruhi kepuasan kerja. Implementasi aturan yang berlaku dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dan pada konteks lingkungan kerja, interaksi antara faktor-faktor seperti kompensasi, motivasi, dan *Work-Life Balance* dengan kinerja karyawan tidak selalu menunjukkan hubungan langsung. Sebaliknya, terdapat mekanisme perilaku yang kompleks yang memengaruhi bagaimana karyawan bertindak dan merespons faktor-faktor tersebut. Dalam kasus ini, kepuasan kerja muncul sebagai elemen yang berperan sebagai 'perantara', yang membantu menjelaskan dinamika hubungan antara variabel-variabel tersebut dengan lebih komprehensif.

Merujuk pada laporan tahunan Bank Tabungan Negara (BTN) tahun 2022 di laman [www.btn.co.id](http://www.btn.co.id) Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, Basuki Hadimuljono, secara resmi menunjuk Haru Koesmahargyo sebagai Direktur Utama Bank BTN. Dilakukan peresmian perjanjian di hadapan Ketua Umum DPP REI, Paulus Totok Lusida, pada acara Hari Perumahan Nasional (Hapernas) dengan menyusung tema "Kolaborasi Wujudkan Hunian Layak dan Terjangkau untuk Semua" di Jakarta. Kesepakatan ini menunjukkan komitmen bersama dalam mendukung program perumahan nasional. Prestasi serta kontribusi yang signifikan dari Perseroan, mendapat sebuah apresiasi khusus dari Pemerintah, khususnya Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR). Penghargaan diberikan dalam rangka pengakuan atas keberhasilan Bank BTN dalam menyalurkan Kredit Pemilikan Rumah (KPR) Subsidi yang mencakup berbagai bidang di seluruh Indonesia.

Dalam penelitian Rahmah (2019) yang berjudul "Peran Bank Syariah Dalam Menyalurkan Pembiayaan KPR Subsidi Terhadap Masyarakat Berpenghasilan Rendah (Studi Pada BTN Kantor Cabang Syariah Malang)" bahwa dilihat dari perspektif pelayanan, BTN telah memperlihatkan komitmen mewujudkan program satu juta rumah melalui inisiatif peluncuran portal BTN Properti. Portal ini dirancang untuk memberikan respons terhadap kebutuhan masyarakat terkait perumahan. Teknologi digital memungkinkan bisnis mengembangkan produk generasi terbaru. Beberapa

perusahaan kini sedang mengembangkan dan memasarkan berbagai produk secara digital. Produk-produk ini ditujukan untuk pasar bisnis dan konsumen Pradiani (2018) dalam (Hananiyah & Jaya, 2023) .Dengan kehadiran portal tersebut, BTN menyediakan solusi yang dapat diakses secara online untuk memfasilitasi informasi dan kebutuhan terkait perumahan, sejalan dengan tujuan mencapai program satu juta rumah. Langkah ini menunjukkan dedikasi BTN dalam memberikan pelayanan yang efektif dan responsif kepada masyarakat, serta berperan dalam mendukung upaya pemenuhan kebutuhan perumahan di tengah masyarakat. Dari pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan di BTN Syariah dinilai baik. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan mereka memberikan pelayanan yang baik melalui peluncuran portal BTN Properti, yang mampu memberikan bantuan kepada masyarakat terkait pembiayaan perumahan. Keterlibatan positif dalam mewujudkan program satu juta rumah menunjukkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan BTN Syariah dalam memberikan kontribusi positif terhadap kebutuhan perumahan masyarakat. Bank syariah merupakan lembaga keuangan yang memberikan pelayanan dalam mendistribusikan dana secara adil bagi masyarakat yang membutuhkan pendanaan melalui karyawan profesional yang ahli dalam bidangnya dengan penerapan yang sesuai prinsip-prinsip islam.

Merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh (Negara, 2022) dan (Ardita Dewi & Listyorini, 2022) dengan menggunakan variabel intervening yang serupa Adapun variabelnya yaitu kepuasan kerja serta variabel independent (*Work Life Balance*) didapatkan sebuah hasil bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh atas kinerja karyawan dengan variabel intervening : kepuasan kerja. Kota Malang dikenal sebagai satu dari berbagai macam kota pusat dengan permintaan Kredit Pemilikan Rumah (KPR) yang tinggi, hal ini disampaikan langsung oleh *Branch Manager* Bank BTN Syariah Kota Malang melalui Radarmalang.jawatimur.com. Keadaan ini mungkin memberikan tekanan tambahan pada karyawan yang tengah mempertimbangkan atau mengelola KPR mereka. Tingginya permintaan KPR dapat menjadi faktor yang memengaruhi kebutuhan karyawan akan kompensasi yang memadai, motivasi untuk meningkatkan kinerja agar tetap kompetitif secara finansial, serta kebutuhan dalam menemukan keseimbangan antara situasi kerja dan kehidupan diri sendiri guna mengelola beban

keuangan yang lebih besar. Dalam situasi ini, tekanan finansial tambahan yang disebabkan oleh KPR yang tinggi dapat berdampak pada karyawan, terutama mereka yang memiliki tanggungan keluarga atau beban keuangan lainnya. Hal ini dapat mempengaruhi persepsi mereka terhadap kompensasi yang mereka terima, motivasi untuk bekerja, dan menyeimbangkan kesibukan kerja dan pribadi. Dengan demikian, mempelajari situasi mengenai interaksi dan pengaruh saling antara faktor-faktor ini di dalam lingkungan kerja, seperti yang terjadi di BTN Syariah Kota Malang, menjadi sangat penting. Dengan demikian atas dasar fenomena yang diuraikan diatas, penulis telah melakukan penelitian yang bertujuan untuk menginvestigasi "Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan *Work Life Balance* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening."

## **1.2.Rumusan Masalah**

1. Apakah Kepuasan Kerja mempengaruhi Kinerja Karyawan di BTN Syariah Kota Malang?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di BTN Syariah Kota Malang?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di BTN Syariah Kota Malang?
4. Apakah *work life balance* mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di BTN Syariah Kota Malang?
5. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BTN Syariah Kota Malang?
6. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BTN Syariah Kota Malang?
7. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BTN Syariah Kota Malang?
8. Apakah kepuasan kerja karyawan dapat menjadi variable intervening kompensasi terhadap kinerja karyawan?
9. Apakah kepuasan kerja karyawan dapat menjadi variable intervening motivasi terhadap kinerja karyawan?

10. Apakah kepuasan kerja karyawan dapat menjadi variabel intervening *Antara Work Life Balance* dan kinerja karyawan?

### **1.3.Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui Kepuasan Kerja mempengaruhi Kinerja Karyawan di BTN Syariah Kota Malang?
2. Untuk mengetahui Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Work Life Balance* terhadap kepuasan kerja karyawan.
5. Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.
6. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.
7. Untuk mengetahui pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan.
8. Untuk mengetahui kepuasan kerja dapat menjadi variable intervening antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.
9. Untuk menilai sejauh mana kepuasan kerja dapat menjadi variable intervening antara motivasi terhadap kinerja karyawan.
10. Untuk mengetahui kepuasan kerja dapat menjadi variable intervening antara *Work Life Balance* terhadap kinerja karyawan.

### **1.4.Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis  
kontribusinya terhadap literatur akademik tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks bank syariah. Dengan menguji hubungan antara kompensasi, motivasi, work-life balance, kepuasan kerja, dan kinerja, penelitian ini dapat memperkaya teori organisasi dengan memvalidasi atau mengembangkan model konseptual yang relevan. Hasilnya dapat membuka jalan bagi penelitian lebih lanjut dalam memahami bagaimana faktor-faktor ini saling berinteraksi dan mempengaruhi perilaku organisasi secara lebih mendalam.
2. Manfaat Praktis  
skripsi ini memberikan manfaat dengan memberikan panduan langsung bagi manajemen Bank BTN Syariah Kota Malang dalam merancang kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan, organisasi dapat mengimplementasikan strategi yang tepat untuk meningkatkan motivasi dan kesejahteraan karyawan, serta memperbaiki kondisi work-life balance. Hal ini diharapkan akan menghasilkan lingkungan kerja yang lebih produktif, meningkatkan loyalitas karyawan, dan akhirnya meningkatkan

kinerja keseluruhan Bank BTN Syariah Kota Malang dalam industri perbankan syariah yang kompetitif.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, ada beberapa peneliti yang meneliti tentang Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Keseimbangan Kerja-Hidup terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi.

Tabel 2. 1

#### Penelitian Terdahulu

<b>N o</b>	<b>Judul penelitian, Author, Tahun</b>	<b>Variabel</b>	<b>Metode analisis data</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
<b>1</b>	Pengaruh kompensasi dan <i>work life balance</i> terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening (studi pada karyawan Pt KAI (persero) daop 4 semarang. (Dewi, 2022).	Kompensasi <i>Work life balance</i> Kinerja karyawan Kepuasan kerja	Uji regresi Uji sobel	Penelitian ini menemukan bahwa: 1) kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, 2) keseimbangan kerja-hidup memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, 3) kepuasan kerja berdampak positif pada kinerja karyawan, 4) kompensasi berdampak positif

				<p>pada kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening sebagian,</p> <p>5) keseimbangan kerja-hidup berdampak positif pada kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening sebagian.</p>
2	<p>Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Distributor Marwah <i>Skincare</i>)</p>	<p><i>Work life balance</i> Lingkungan kerja Kinerja karyawan Kepuasan kerja,</p>	<p><i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) Uji validitas Uji reliabilitas, Uji <i>Godness of fit (GOF)</i> Uji hipotesis,</p>	<p>Variabel Work-Life Balance (X1) dan Lingkungan Kerja Non Fisik (X2) secara bersamaan dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja (Z) secara signifikan.</p>

	Cilacap), (Syofian, 2015).			
3	Analisis Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada UKM Pia Mahen (Puspita & Sumartik, 2023).	Kompensasi Motivasi Kinerja karyawan Kepuasan kerja	Uji kualitas data Analisis statistic dekriptif Uji asumsi klasik Uji hipotesis	Kompensasi dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.
4	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel	Kompensasi Motivasi Kinerja karyawan Kepuasan kerja	Uji asumsi klasik Analisis jalur Uji T Uji F Koefisien <i>determinant</i>	Variabel kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan variabel motivasi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

	Intervening (Fuad, 2023).			Variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara variabel motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, namun kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.
5	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai	Motivasi Kepuasan kerja Kinerja karyawan Disiplin kerja	Metode kuantitatif	Hasil penelitian uji p-value menunjukkan bahwa:  1. Motivasi kerja memiliki

	<p>Variabel Intervening PT Putra Rasya Mandiri (Haekel Awwali &amp; Sentosa, 2024).</p>			<p>pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan p-value sebesar 0,000 &lt; 0,05.</p> <p>2. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, dengan p-value sebesar 0,858 &gt; 0,05.</p> <p>3. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan p-</p>
--	---	--	--	---

				<p>value sebesar 0,600 &gt; 0,05.</p> <p>4. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, dengan p-value sebesar 0,000 &lt; 0,05.</p> <p>5. Disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan p-value sebesar</p>
--	--	--	--	--

				<p>0,000 &lt; 0,05.</p> <p>6. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening, dengan p-value sebesar 0,858 &gt; 0,05.</p> <p>Namun, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui</p>
--	--	--	--	--

				<p>disiplin kerja sebagai variabel intervening, dengan p-value sebesar 0,001 &lt; 0,05.</p>
6	<p>Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pdam Situbondo Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, (Riyanti, 2023).</p>	<p>Motivasi; Kompensasi; Loyalitas karyawan; Kepuasan kerja.</p>	<p>Model Persamaan <i>Struktural Partial Least Square (PLS-SEM)</i> digunakan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, (H1 di terima);</li> <li>2. Kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, (H2 di terima);</li> <li>3. Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap loyalitas, (H3 di terima);</li> <li>4. Kompensasi berpengaruh negatif terhadap</li> </ol>



				<p>loyalitas, (h4 di tolak);</p> <p>5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap loyalitas, (h5 di terima)</p> <p>6. Motivasi terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif, (h6 di terima)</p> <p>7. Kompensasi terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif, (H7 di tolak)</p>
7	<i>The influence of compensation, development, and supervision towards the</i>	Kompensasi; Pembinaan; Pengawasan; Kinerja pegawai	Survei <i>eksplanatori</i> <i>Structural Equation</i>	1. Kompensasi berpengaruh signifikan pada tingkat kesalahan 5%

	<p><i>performance of civil servants in depok city government, Indonesia</i> (Kadarisman, 2019). .</p>		<p><i>Modeling</i> (SEM) Metode deskriptif.</p>	<p>terhadap kinerja PNS sebesar 0,61. Terdapat pula indikator penyusun variabel kompensasi yang memberikan kontribusi terbesar disini adalah Indikator X5 sebesar 0,86 yaitu tentang keadilan dalam pemberian bonus. Kebijakan pemberian kompensasi rupanya mampu meningkatkan kinerja PNS.</p> <p>2. Pengaruh pembangunan terhadap kinerja PNS cukup signifikan dengan tingkat kesalahan sebesar 5%</p>
--	---	--	---	--

				<p>sebesar 3,77 namun mempunyai hubungan negatif. Artinya, pengembangan PNS terbukti mampu meningkatkan kinerjanya. Namun kondisi ini dapat berdampak negatif jika pembangunan tidak sesuai dengan kebutuhan. Terdapat pengaruh yang signifikan antara pengawasan terhadap PNS dengan tingkat kesalahan sebesar 5% yaitu sebesar 4,84, namun mempunyai hubungan</p>
--	--	--	--	---

				<p>negatif. Artinya pengawasan terhadap PNS akan mampu meningkatkan kinerjanya apabila pengawasan dilakukan bukan untuk mencari-cari kesalahan (tanpa bukti yang sah), sehingga peningkatan kinerja tersebut sulit tercapai.</p>
8	<p><i>The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at University Teknologi Malaysia</i> (Ghaffari, 2017).</p>	<p>Motivasi; Prestasi kerja</p>	<p>korelasi regresi berganda Skor rata-rata</p>	<p>Analisis menunjukkan bahwa faktor motivasi merupakan faktor yang paling signifikan atas adanya prestasi kerja adalah tanggung jawab, sedangkan tunjangan adalah</p>

				faktor signifikan kedua.
<b>9</b>	<i>The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention</i> (Jaharuddin & Zainol, 2019).	<i>Work life balance;</i> Keterlibatan kerja; Keinginan berpindah	Studi kuantitatif Survei / kuisisioner	Implikasi Manajerial dalam Konteks Asia Tenggara: Penting untuk menerapkan praktik <i>WLB</i> dalam organisasi untuk mendukung karyawan guna memastikan kesejahteraan mereka dan dengan demikian, meningkatkan keterlibatan dan retensi mereka.
<b>10</b>	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Saputra, 2021).	Kompensasi; Lingkungan Kerja; Beban Kerja; Kepuasan kerja	Kuantitatif	Temuan hasil penelitian menyatakan bahwa: 1. Kompensasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan atas kepuasan kerja. 2. Beban kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

				3. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
11	Pengaruh Motivasi Kerja, <i>Self-Efficacy</i> Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Alsafwa Bahanan Turindo Surabaya (Andre & Santoso, 2022).	Motivasi Kerja; <i>Self efficacy</i> ; Lingkungan kerja non fisik;; Kepuasa kerja	Kuantitatif	Hasil analisis menyatakan sebagai berikut: 1. Motivasi kerja memiliki hubungan terbalik yang signifikan dengan kepuasan kerja. 2. Efikasi diri tidak mampu memberikan dukungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Lingkungan kerja non-fisik tidak mampu memberikan dukungan yang positif atas kepuasan kerja.
12	Peran <i>Work life balance</i> dan motivasi terhadap kinerja karyawan	<i>Work life balance</i> ; Kinerja karyawan	Kuantitatif	Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh

	Perempuan , (Rahmawati, 2021)			negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara motivasi ekstrinsik berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
<b>13</b>	<i>Is there more to compensation than money? The empirical study of dimensionality of the total rewards model and its implications for entrepreneurship</i> (Kulikowski & Sedlak, 2023)	<i>Compensation</i>	<i>Exploratory Factor Analysis (FA) Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Implikasi dan rekomendasi dari penelitian ini menyoroti pentingnya inovasi dalam sistem kompensasi untuk mendukung keunggulan kompetitif perusahaan kewirausahaan. Model TR dapat digunakan sebagai kerangka kerja untuk merancang sistem kompensasi yang menarik dan membangun modal manusia dengan tidak hanya menggunakan imbalan finansial, tetapi juga melalui imbalan non-finansial yang dapat meningkatkan daya tarik terhadap bakat-bakat dari pasar tenaga kerja.
<b>14</b>	<i>The impact of young employees' perceptions of</i>	<i>Perceptions of Current Paid Jobs; Entrepreneurial Intention;</i>	Kuantitatif <i>Structural Equation</i>	Persepsi positif terhadap karakteristik pekerjaan saat ini

	<i>current paid jobs on the entrepreneurial intention with the mediator of job satisfaction: The case of Vietnam (Lien &amp; Hoang, 2022)</i>	<i>Job Satisfaction; Mediator Variables; Demographic Variables</i>	<i>Modeling (SEM)</i>	seperti arti pekerjaan, tanggung jawab, dan hasil pekerjaan berkontribusi secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan muda. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara persepsi terhadap karakteristik pekerjaan saat ini dan niat berwirausaha karyawan muda. Kepuasan kerja memiliki efek positif terhadap niat berwirausaha, menunjukkan bahwa kepuasan terhadap pekerjaan saat ini dapat meningkatkan motivasi untuk memulai usaha sendiri.
<b>15</b>	A study of the influence of workplace ostracism on employees' performance: moderating effect of perceived organizational support (Choi, 2020)	<i>Workplace Ostracism; Perceived Organizational Support; Supervisor-rated In-role Performance/Organizational Citizenship Behavior; Employees' performance</i>	Metode survei Analisis regresi berganda Analisis moderasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ostracism di tempat kerja berkorelasi negatif dengan kinerja dalam peran dan perilaku kewarganegaraan organisasi yang dinilai oleh atasan. Artinya, semakin tinggi tingkat ostracism di tempat kerja, semakin rendah kinerja yang dinilai oleh atasan.



				<p>Temuan menunjukkan bahwa hubungan negatif antara ostrasis di tempat kerja dan kinerja dalam peran/organizational citizenship behavior dinilai oleh atasan lebih kuat pada karyawan dengan tingkat persepsi dukungan organisasi yang rendah daripada yang tinggi. Ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dapat memoderasi dampak negatif dari ostrasis di tempat kerja terhadap kinerja mereka.</p>
16	<p><i>The Mediating Effect Of Work-Life Balance On The Relationship Between Work Culture And Employee Well-Being</i> (Stankevičienė et al., 2021)</p>	<p><i>Work-Life Balance (WLB); Work Culture Dimensions; Employee Well-Being</i></p>	<p><i>Survey-Based Data Collection; Mediation Analysis</i></p>	<p>Penelitian ini memperluas pemahaman tentang peran WLB sebagai mediator dalam konteks organisasi, mengilustrasikan peran pentingnya dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan. Secara praktis, temuan ini menyarankan bahwa mempromosikan budaya kerja yang mendukung, khususnya yang</p>

				mendorong WLB, dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan karyawan dan kesejahteraan keseluruhan, sehingga potensial untuk meningkatkan kinerja organisasi.
17	<i>What (De)Motivates Gen Z Women And Gen Z Men At Work? Comparative Study Of Gender Differences In The Young Generation's Motivation</i> (Lašáková et al., 2023)	Persepsi Motivasi Kerja Generasi Z; Gender (Jenis Kelamin); Aspek Sosial dalam Hubungan Antarpribadi di Tempat Kerja; Faktor Intrinsik dan Ekstrinsik	Metode Kualitatif dengan Metode Cerita Berbasis Empati (MEBS)	Temuan menunjukkan bahwa wanita Generasi Z lebih memperhatikan aspek sosial dalam hubungan antarpribadi di tempat kerja, faktor intrinsik dari pekerjaan impian, tingkat rutinitas yang rendah, dan kebutuhan ekstrinsik akan pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan. Pria Generasi Z cenderung lebih memperhatikan faktor altruistik untuk membuat perbedaan yang bermakna di tempat kerja, manfaat ekstrinsik, dan aspek terkait kehidupan pribadi yang bahagia serta tanpa stres di tempat kerja.

Sumber : Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan perbedaan hasil, variasi variabel, dan variasi metode penelitian yang terdapat dalam kajian literatur penelitian terdahulu yang telah disusun. Penelitian ini diinisiasi dengan mempertimbangkan keragaman temuan, perbedaan pendekatan variabel, serta metode-metode Studi yang sudah dilaksanakan oleh para peneliti sebelumnya. Dan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi tambahan dan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap tema yang sama, serta memperluas wawasan di bidang ini.

## 2.2. Teori Terkait

### 2.2.1 Kompensasi

Teori Dua Faktor adalah sebuah kerangka kerja yang dikembangkan oleh psikolog industri Frederick Herzberg pada tahun 1959. Teori ini memiliki tujuan agar memahami berbagai macam aspek apa yang memengaruhi kepuasan kerja dan ketidakpuasan di tempat kerja

Menurut Herzberg, terdapat dua kategori utama faktor yang memengaruhi perilaku kerja individu: faktor-faktor higienis (*hygiene factors*) dan faktor-faktor motivasional (Mustari, 2024).

#### 1. Faktor-faktor Higienis:

Faktor-faktor higienis atau kadang disebut juga sebagai faktor-faktor kontekstual, mencakup aspek-aspek lingkungan kerja yang berkaitan dengan kondisi kerja fisik, pengaturan organisasi, dan kebijakan perusahaan. Ini termasuk gaji, peraturan Perusahaan, kondisi kerja, *relation* antar karyawan dengan atasan,, kualitas pengawasan, keamanan pekerjaan, dan hubungan interpersonal. Herzberg berpendapat bahwa faktor-faktor ini, ketika hadir dalam lingkungan kerja, mampu mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak secara langsung menyebabkan kepuasan kerja yang tinggi.

#### 2. Faktor-faktor Motivasi:

Faktor-faktor motivasi mencakup elemen-elemen yang berkaitan dengan suatu pekerjaan serta memiliki dampaknya terhadap kepuasan kerja. Aspek-aspek ini meliputi pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan karir, dan pertumbuhan pribadi. Menurut *Herzberg*, faktor-faktor tersebut memuat pengaruh langsung terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Saat faktor motivasi

terdapat pada suatu pekerjaan, maka setiap akan memiliki rasa kepuasan dan Jenis-jenis kompensasi menurut Sedarmayanti (2016) dalam Nugraha (2017) dapat dibagi menjadi: Kompensasi Tidak Langsung dan Kompensasi Langsung. Adapun Kompensasi tidak langsung Tingkat kinerja yang tinggi terjadi saat jaminan yang karyawan peroleh, dan umumnya tidak berkaitan langsung dengan prestasi kerja. Berikut beberapa contoh dari kompensasi tidak langsung :

- a. Jaminan asuransi
- b. Jaminan keamanan pegawai
- c. Jaminan cuti
- d. Jaminan kafeteria: Jam kerja sesuai

Kompensasi Pelengkap: Kompensasi pelengkap seringkali tidak mempunyai kaitan langsung dengan kinerja karyawan, namun dianggap penting karena dapat memengaruhi sikap karyawan, memenuhi tuntutan perserikatan karyawan, bersaing dalam organisasi, dan sesuai dengan peraturan pemerintah.

Abu Dzar meriwayatkan bahwa Rasulullah SAW bersabda:“Mereka (para budak dan pelayanmu) adalah saudaramu, Allah menempatkan mereka di bawah asuhanmu; sehingga barang siapa mempunyai saudara di bawah asuhannya maka harus diberinya makan seperti apa yang dimakannya (sendiri) dan memberi pakaian seperti apa yang dipakainya (sendiri); dan tidak membebankan pada mereka dengan tugas yang sangat berat, dan jika kamu membebarkannya dengan tugas seperti itu, maka hendaklah membantu mereka (mengerjakannya).” (HR. Muslim).

Penafsiran dari hadits Rasulullah SAW oleh Abu Dzar memberikan pandangan yang relevan tentang konsep upah dalam Islam. Hadits tersebut menekankan pentingnya memberikan upah yang layak kepada pekerja, dengan memastikan bahwa kebutuhan dasar mereka terpenuhi, seperti makanan dan pakaian, serta tidak memberikan beban kerja yang terlalu berat. Hadits ini juga menyarankan agar jika pekerja diberikan tugas yang berat, pemilik harus membantu mereka dalam menyelesaikan tugas tersebut. Dari penafsiran hadits tersebut, dapat disimpulkan bahwa upah yang diterima harus cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar pekerja, seperti makanan dan pakaian. Upah yang

diberikan harus sesuai dengan apa yang diperoleh pekerja dari pekerjaannya. Dengan demikian, konsep upah dalam Islam menekankan keterjaminan dan kecukupan kebutuhan dasar pekerja. Atas dasar ayat-ayat Al-Qur'an serta hadits-hadits, kompensasi dan benefit dalam konteks pekerjaan dapat didefinisikan sebagai seseorang yang menerima sesuatu atas pekerjaannya dengan imbalan materi yang merupakan bentuk imbalan di dunia yang adil dan layak, serta pembalasan akhirat yang lebih baik. Konsep ini mencakup pembayaran upah yang memadai serta pemberian imbalan lainnya yang sesuai dengan kontribusi dan kinerja pekerja (Khasbulloh et al., 2018).

Selain itu disebutkan juga dalam Al-Qur'an mengenai pemberian upah yang layak pada pekerja atau karyawan. Hal ini disebutkan dalam Al-Qur'an surah An-Nisa (4:36) yang berbunyi :

وَاعْبُدُوا اللَّهَ وَلَا تُشْرِكُوا بِهِ شَيْئًا ۚ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَبِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ  
وَالْجَارِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَالْجَارِ الْجُنُبِ وَالصَّاحِبِ بِالْجَنبِ وَابْنِ السَّبِيلِ وَمَا مَلَكَتْ أَيْمَانُكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا  
يُحِبُّ مَن كَانَ مُخْتَالًا فَخُورًا

“Sembahlah Allah dan janganlah kamu mempersekutukan-Nya dengan sesuatupun. Dan berbuat baiklah kepada dua orang ibu-bapa, karib-kerabat, anak-anak yatim, orang-orang miskin, tetangga yang dekat dan tetangga yang jauh, dan teman sejawat, ibnu sabil dan hamba sahayamu. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang sombong dan membangga-banggakan diri”

### 2.2.2. Motivasi Kerja

Dalam Teori Hierarki Kebutuhan Maslow Prihartanta et al., (2015), motivasi seseorang didorong oleh dorongan untuk memenuhi berbagai tingkat kebutuhan yang ada dalam hierarki tersebut. Setiap tingkat kebutuhan, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri, memiliki peran penting dalam memotivasi individu. Berikut adalah elemen-elemen kunci dari teori motivasi Maslow :

#### 1. Motivasi melalui Pemenuhan Kebutuhan:

Menurut Maslow, motivasi manusia timbul dari kebutuhan yang belum terpenuhi. Individu merasa terdorong untuk mencapai kebutuhan tertentu dalam hierarki kebutuhan Maslow. Sebagai contoh, individu yang merasa lapar akan terdorong untuk mencari makanan (kebutuhan fisiologis),

sementara individu yang merasa tidak aman akan mencari keamanan dan stabilitas (kebutuhan keamanan).

2. Pemahaman tentang Kebutuhan yang Mendesak:

Maslow menekankan bahwa kebutuhan yang lebih rendah dalam hierarki akan menjadi prioritas utama dalam memotivasi perilaku seseorang hingga kebutuhan tersebut terpenuhi. Sebagai contoh, kebutuhan akan makanan akan mendominasi pikiran dan perilaku seseorang jika mereka kekurangan makanan.

3. Peningkatan Kebutuhan:

Ketika kebutuhan pada satu tingkat terpenuhi, individu akan mencari pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi dalam hierarki. Proses ini menciptakan dinamika motivasi yang terus berlanjut, di mana individu terus berusaha untuk memenuhi kebutuhan baru yang muncul seiring dengan perkembangan dan pemahaman diri mereka.

4. Pencarian Arti dan Tujuan:

Tingkat tertinggi dalam hierarki, yaitu aktualisasi diri, melibatkan pencarian arti dan tujuan hidup yang lebih dalam. Motivasi pada tingkat ini muncul dari keinginan individu untuk mencapai potensi maksimal mereka, mengembangkan bakat, dan mencapai pemenuhan diri yang lebih tinggi.

5. Pengaruh Konteks dan Lingkungan:

Lingkungan dan konteks sosial juga mempengaruhi motivasi individu. Faktor-faktor eksternal seperti dukungan sosial, pengakuan, dan kesempatan untuk pertumbuhan dapat memengaruhi sejauh mana individu merasa termotivasi untuk mencapai kebutuhan-kebutuhan tertentu dalam hierarki.

Definisi lain tentang motivasi diberikan oleh Sopiah sebagaimana disebutkan dalam Pristiyanti, (2016) yaitu bahwa motivasi merupakan keadaan di mana seseorang memiliki tekad yang kuat untuk mencapai hasil-hasil yang spesifik. Hasil yang disinggung dapat mencakup keaktifan, kehadiran, atau inovatif dalam pekerjaan dan bidang lainnya. Dalam konteks manajemen, motivasi dianggap sebagai instrument yang memiliki hubungan yang erat dengan manusia, berfungsi untuk pendorong yang mendorong individu untuk bersedia

melakukan aktivitas perkumpulan secara Ikhlas mampu melaksanakan tanpa pamrih. Bagi para pemimpin organisasi, manajemen motivasi memiliki peran yang signifikan dalam menaikkan tingkat kerja organisasi, sehingga aktivitas yang dilaksanakan oleh anggota tim yang mampu mendukung pencapaian tujuan dengan cara yang efektif dan efisien. Oleh karena itu, setiap pemimpin berupaya memberikan motivasi kepada anggota timnya, meskipun menghadapi hambatan karena setiap individu memiliki keinginan dan kebutuhan yang berbeda.

Dalam surat At Taubah : 40, dijelaskan bahwa :

إِلَّا تَنْصُرُوهُ فَقَدْ نَصَرَهُ اللَّهُ إِذْ أَخْرَجَهُ الَّذِينَ كَفَرُوا ثَانِيَ اثْنَيْنِ إِذْ هُمَا فِي الْغَارِ إِذْ يَقُولُ لِصَاحِبِهِ لَا تَحْزَنْ إِنَّ اللَّهَ مَعَنَا فَأَنْزَلَ

اللَّهُ سَكِينَتَهُ عَلَيْهِ وَأَيَّدَهُ بِجُنُودٍ لَّمْ تَرَوْهَا وَجَعَلَ كَلِمَةَ الَّذِينَ كَفَرُوا السُّفْلَىٰ وَكَلِمَةُ اللَّهِ هِيَ الْعُلْيَا وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ

“Jika kamu tidak menolongnya (Nabi Muhammad), sungguh Allah telah menolongnya, (yaitu) ketika orang-orang kafir mengusirnya (dari Makkah), sedangkan dia salah satu dari dua orang, ketika keduanya berada dalam gua, ketika dia berkata kepada sahabatnya, “Janganlah engkau bersedih, sesungguhnya Allah bersama kita.” Maka, Allah menurunkan ketenangan kepadanya (Nabi Muhammad), memperkuatnya dengan bala tentara (malaikat) yang tidak kamu lihat, dan Dia menjadikan seruan orang-orang kafir itu seruan yang paling rendah. (Sebaliknya,) firman Allah itulah yang paling tinggi. Allah Mahaperkasa lagi Mahabijaksana.”

Motivasi memegang peran yang sangat vital dalam konteks kepemimpinan. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan menggerakkan motivasi bawahannya dalam menjalankan tugas organisasi. Rasulullah menunjukkan contoh yang luar biasa dalam membangkitkan semangat juang pasukannya dalam situasi peperangan. Kesadaran akan risiko kekalahan dalam pertempuran tersebut akan membawa konsekuensi yang serius, bahkan sampai akhirat. Kehancuran umat dalam dunia ini dan akhirat akan menjadi dampaknya. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya sangat tergantung pada tingkat motivasi individu yang terlibat di dalamnya. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan yang luar biasa dalam memotivasi anggota-anggota timnya (Husnidar, 2020).

### **2.2.3. Work Life Balance**

Pandangan bahwa keseimbangan antara situasi kerja dengan kehidupan pribadi berasal dari peran ganda individu berasal dari pengakuan awal bahwa tuntutan non-kerja (keluarga atau pribadi) dapat membawa dampak ke dalam

hari kerja dan secara negatif mempengaruhi kesehatan dan kinerja individu di tempat kerja. Dalam Kalliath menunjukkan bahwa fenomena "pembawaan tuntutan" dari dua arah: dari rumah ke tempat kerja dan dari tempat kerja ke rumah. Dalam perkembangannya, pemahaman terhadap fenomena ini kini mencakup konsep pembawaan positif dan negatif, dengan penelitian terkini mengidentifikasi konstruk bidireksional dari fasilitasi dan peningkatan keseimbangan kerja–keluarga, serta konflik (Greenhaus & Beutell, 1985). Menurut Fisher, Bulger, dan Smith dalam penelitian Ula (2015), dimensi *Work-Life Balance* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Work Interference with Personal Life (WIPL)*: Dimensi ini mengukur Tingkat suatu pekerjaan yang memiliki potensi mengganggu urusan setiap individu.
2. *Personal Life Interference with Work (PLIW)*: Dimensi ini mengukur Tingkat kehidupan setiap pribadi yang mampu mengganggu urusan pekerjaan.
3. *Personal Life Enhancement with Work (PLEW)*: Dimensi ini menilai kenaikan Tingkat kehidupan pribadi dengan menaikkan kualitas kinerja individu di tempat kerja.
4. *Work Enhancement with Personal Life (WEPL)*: Dimensi ini mengevaluasi sejauh mana urusan kualitas setiap manusia dapat ditingkatkan dengan adanya pekerjaan.

Dengan kata lain, dimensi-dimensi tersebut mencakup interferensi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta bagaimana keduanya dapat saling meningkatkan atau memperbaiki kualitas satu sama lain. Dalam pemikiran Islam, konsep *Work-Life Balance* memiliki makna yaitu upaya untuk melakukan pekerjaan dengan seimbang, sambil tetap memperhatikan keseimbangan antara urusan duniawi dan kehidupan spiritual yang tercermin dalam ayat Al-Qur'an Surah Al-Qasas (28:77) :

وَاتَّبِعْ فِيْمَا آتَاكَ اللهُ الدَّارَ الآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيْبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللهُ إِلَيْكَ وَلَا تَتَّبِعِ الْفُسَادَ فِي

الأَرْضِ إِنَّ اللهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِيْنَ

"Dan carilah pada apa yang telah diberikan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi. Dan berbuatlah baik sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu.



Dan janganlah kamu berbuat kerusakan di muka bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan."

Dari sepeggal ayat ini, mampu dipahami bahwa agama Islam mendorong umatnya untuk mencari kebahagiaan dan kesuksesan di dunia dengan melakukan pekerjaan dan aktivitas duniawi secara baik dan produktif. Namun, dalam prosesnya, mereka juga diingatkan untuk tidak lupa terhadap kepentingan akhirat, yaitu mencari kebahagiaan dan kenikmatan yang kekal di sisi Allah (Hisnidah & Solekah, 2023).

#### **2.2.4. Kinerja Karyawan**

Frederick Winslow Taylor, seorang insinyur mekanik dan pemikir manajemen asal Amerika Serikat, dikenal sebagai tokoh utama dalam pengembangan teori manajemen ilmiah. Salah satu kontribusi utamanya adalah pengembangan prinsip-prinsip yang dikenal sebagai "Manajemen Ilmiah" atau "Sistem Manajemen Taylor". Teori kinerja karyawan yang dikembangkan oleh Taylor didasarkan pada prinsip-prinsip ini (Latif & Mufidah, 2024). Berikut adalah penjelasan rinci tentang Teori Kinerja Karyawan menurut Frederick Taylor:

- 1) **Manajemen Ilmiah:** Teori Taylor berfokus pada penerapan metode ilmiah untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas di tempat kerja. Dia berpendapat bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui analisis ilmiah terhadap tugas-tugas yang dilakukan, standarisasi metode kerja, dan pelatihan yang tepat.
- 2) **Penggunaan Metode Ilmiah:** Taylor menerapkan metode ilmiah untuk mempelajari setiap tahap pekerjaan dengan seksama. Dia melakukan pengamatan terinci tentang bagaimana pekerjaan dilakukan, mencatat waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu, dan mengidentifikasi metode terbaik untuk melakukan pekerjaan tersebut.
- 3) **Standarisasi Tugas:** Salah satu aspek utama dari teori Taylor adalah standarisasi tugas. Ini mencakup menentukan cara terbaik untuk melakukan setiap tugas, menetapkan standar kinerja yang jelas, dan menentukan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas

tersebut. Dengan standar yang jelas, manajer dapat mengukur kinerja karyawan dan mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan.

- 4) Penggunaan Insentif Finansial: Taylor meyakini bahwa insentif finansial, seperti sistem pembayaran berbasis kinerja, dapat menjadi motivasi yang kuat bagi karyawan untuk menaikkan keaktifan kerja mereka. Dia menganjurkan penggunaan sistem upah yang memberikan imbalan kepada karyawan yang mencapai atau melampaui standar kinerja yang ditetapkan.
- 5) Pembagian Kerja dan Tanggung Jawab: Taylor juga mengadvokasi pembagian kerja dan tanggung jawab yang jelas antara manajer dan pekerja. Manajer bertanggung jawab untuk merancang metode kerja yang efisien dan menetapkan standar kinerja, sementara pekerja bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Karyawan merupakan faktor terpenting untuk menggapai tujuan dari sebuah Perusahaan jasa keuangan, tanpa karyawan Perusahaan jasa keuangan tidak dapat berfungsi dengan baik. Oleh karena itu perlu untuk meningkatkan serta menjaga kinerja dari karyawan (Khodijah & Pasca, 2023). Tingkat kinerja karyawan dapat dianggap tinggi apabila sesuai dengan ekspektasi yang dimiliki oleh karyawan. Dengan kata lain, kepuasan karyawan dapat tercapai ketika harapan mereka terpenuhi (Narottama, 2015).

Makna dari kinerja adalah segala tindakan yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh seorang karyawan. Secara umum, kinerja karyawan mencakup berbagai aspek, termasuk jumlah atau kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, kepatuhan terhadap waktu yang ditetapkan, kehadiran, dan kemampuan untuk berkolaborasi antar rekan kerja. Dalam konteks ini, kriteria pekerjaan merupakan faktor yang paling penting yang menjadi fokus bagi individu dalam menjalankan tugas mereka, karena hal ini menentukan apa yang organisasi bayar kepada karyawan untuk dilakukan (Fauzan et al., 2019).

Fadel (2019) dalam Nabawi (2019) menyajikan macam indikator yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai, yaitu:

- a) Pemahaman atas Tupoksi: Pentingnya pemahaman terhadap tugas primer dan fungsi tiap tugas primer, serta pelaksanaan tugas yang tepat dengan tanggung jawab yang telah ditetapkan.
- b) Inovasi: Kemampuan untuk menghasilkan ide-ide inovatif, menyampaikannya kepada atasan, dan berdiskusi dengan rekan kerja mengenai pekerjaan.
- c) Kecepatan Kerja: Menekankan pada pelaksanaan tugas dengan memperhatikan efisiensi kerja, dengan menerapkan prosedur kerja yang terstandarisasi. Keakuratan Kerja: Selain cepat, pentingnya kedisiplinan dalam menjalankan tugas, ketelitian dalam bekerja, pengulangan koreksi untuk memastikan akurasi.
- d) Kerjasama: Kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja lainnya, termasuk menghargai pendapat dan kontribusi dari orang lain.

Adapun hadits yang di sampaikan oleh Mualim, Rasulullah SAW bersabda bahwa "Sesungguhnya Allah telah menetapkan ihsan (kesempurnaan) dalam segala hal. Jadi jika Anda membunuh, bunuhlah dengan baik; dan jika Anda menyembelih, sembelihlah dengan baik. Biarkan masingmasing salah satu dari Anda menajamkan pedangnya dan membiarkannya mengampuni hewan yang disembelihnya." (Mualim).

Selain itu disebutkan pula dalam Al-Qur'an Surah Al-Isra (17:36), disimpulkan bahwa sesuatu pekerjaan yang dilakukan memiliki pertanggungjawaban di dalamnya. Adapaun surah tersebut berbunyi :

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ ۗ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا

“Dan janganlah kamu mengikuti sesuatu yang tidak kamu ketahui. Karena pendengaran, penglihatan dan hati nurani, semua itu akan diminta pertanggungjawabannya.”

### 2.2.5. Kepuasan Kerja

Teori *Discrepancy*, dalam konteks kepuasan kerja, mengacu pada kerangka konseptual yang mengajukan bahwa tingkat kepuasan kerja individu dipengaruhi oleh perbedaan antara harapan mereka terhadap suatu pekerjaan serta pengalaman yang sebenarnya di tempat mereka bekerja (Kamela, 2016). Secara

formal, teori ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja individu dapat dijelaskan oleh perbedaan antara harapan individu terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti gaji, lingkungan kerja, dan kemajuan karir, dengan pengalaman aktual yang mereka alami di tempat kerja. Jika pengalaman kerja sejalan dengan atau melebihi harapan individu, maka tingkat kepuasan kerja akan tinggi. Sebaliknya, jika pengalaman kerja tidak memenuhi harapan individu, maka tingkat kepuasan kerja cenderung rendah.

Dalam implementasinya, teori Discrepancy dapat dijadikan sebagai indikator untuk mengidentifikasi faktor apa saja yang memengaruhi kepuasan kerja para pegawai dalam struktur organisasional. Dengan memahami perbedaan antara harapan dan realitas pengalaman kerja karyawan, manajemen dapat merancang strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja, seperti menyediakan pelatihan dan pengembangan karyawan, mengoptimalkan kebijakan kompensasi, atau memperbaiki lingkungan kerja. Kepuasan dalam pekerjaan tidak tergantung pada tidak seberapa keras atau baik seseorang bekerja, melainkan pada tingkat kesenangan yang dirasakan terhadap pekerjaan tertentu. Kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan atau sikap seseorang terhadap aspek-aspek tertentu dalam pekerjaan, seperti gaji, peluang promosi atau pendidikan, supervisi, hubungan dengan rekan kerja, beban kerja, dan faktor-faktor lainnya Umar (2011) dalam (Harahap & Tirtayasa, 2020).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang dapat dinikmati atau dirasakan sebagai tidak atau menyenangkan oleh karyawan saat mereka mengevaluasi pekerjaan mereka, dengan memperhatikan beberapa indikator dari kepuasan kerja tersebut (Nabawi, 2019). Menurut Rivai Sagala (2011) dalam Meidita (2019) terdapat beberapa indikator kepuasan kerja, yakni :

- 1) Gaji: Merujuk pada jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai hasil pekerjaan, yang dinilai berdasarkan pemenuhan gaji yang adil.
- 2) Pekerjaan Itu Sendiri: Menyiratkan inti pekerjaan yang dikerjakan seseorang, apakah memiliki bagian yang memberikan kepuasan.
- 3) Rekan Kerja: Merujuk pada relasi rekan kerja yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.

- 4) Atasan: Mengacu pada cara atasan memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan pekerjaan, yang dapat berdampak pada kepuasan kerja.
- 5) Promosi: Menyiratkan peluang untuk berkembang melalui kenaikan jabatan, yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.
- 6) Lingkungan Kerja: Merujuk pada kondisi fisik dan psikologis tempat kerja yang dapat memengaruhi sebuah kepuasan kerja setiap orang.

Dari sebuah hadis, Gustinaningsih, (2023) dapat menyimpulkan bahwa melakukan pekerjaan dengan ikhlas, sabar, dan syukur akan menghasilkan kepuasan dalam melakukan pekerjaan. Hal ini sesuai dengan hadis yang diriwayatkan oleh Abu Bakr bin Tsabit Al Khatib dan juga At-Tirmidzi, “Seandainya semua makhluk seluruhnya-hendak mencelakaimu dengan sesuatu yang tidak Allah tentukan untukmu, niscaya mereka tidak akan kuasa melakukan itu. Tunaikanlah syukur dan yakin kepada Allah dan ketahuilah bahwa di dalam kesabaran atas sesuatu yang tidak engkau sukai itu terdapat kebaikan yang banyak, dan bahwa kemenangan itu senantiasa bersama kesabaran, bahwa kelapangan itu senantiasa bersama kesusahan dan kesulitan itu senantiasa bersama kemudahan.”.

Selain itu dalam surah At-Taubah ayat 59 disebutkan bahwa orang-orang yang berusaha dengan baik dan dengan ikhlas dalam menegakkan kebenaran. Maka dalam konteks kepuasan kerja, orang-orang yang berdedikasi dan berusaha keras dalam pekerjaan mereka untuk tujuan yang baik sering merasakan kepuasan dalam pencapaian mereka. Adapun bunyi surah At-Taubah ayat 59 sebagai berikut :

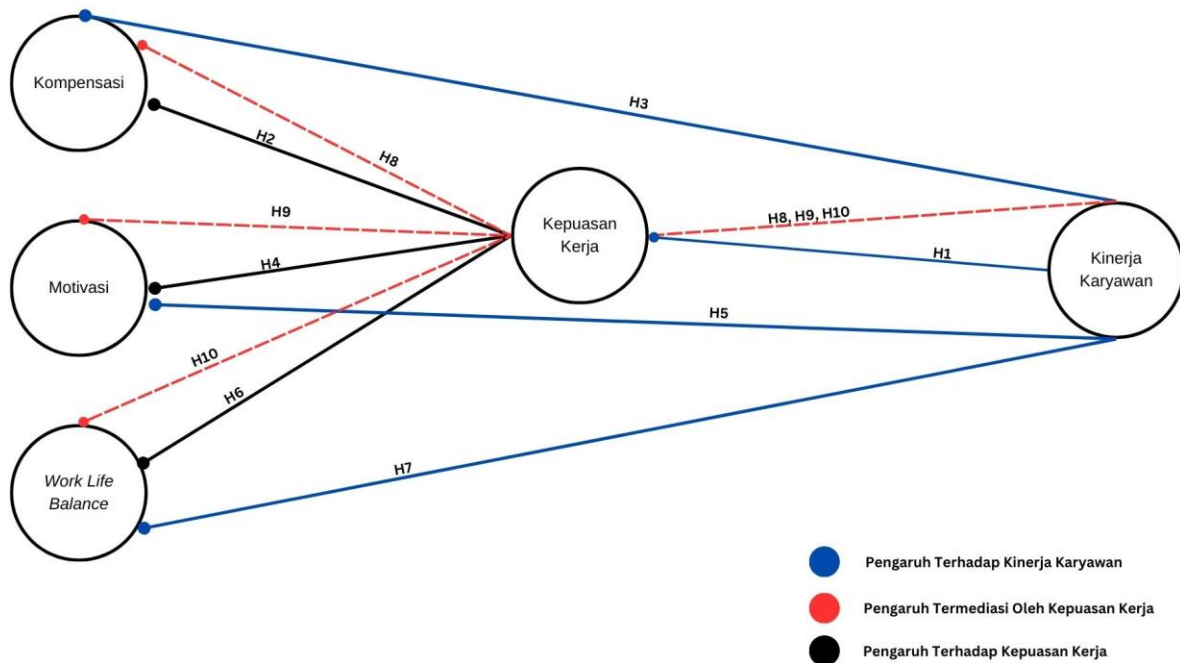
وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ سَيُؤْتِينَا اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ وَرَسُولُهُ ۗ إِنَّا إِلَى اللَّهِ رَاغِبُونَ

“Seandainya mereka benar-benar rida dengan apa yang diberikan kepada mereka oleh Allah dan Rasul-Nya, dan berkata, “Cukuplah Allah bagi kami, Allah akan memberikan kepada kami sebagian dari karunia-Nya, dan (demikian pula) Rasul-Nya. Sesungguhnya kami adalah orang-orang yang selalu hanya berharap kepada Allah.”

### 2.3. Kerangka Konseptual

Melalui hasil pemaparan dari latar belakang dan tinjauan Pustaka yang dimiliki oleh penelitian ini, maka tersusunlah kerangka konseptual dengan

pengambilan subjek Bank BTN Syariah Kota Malang. Hal yang harus diperhatikan di dalam penelitian ini adalah mengenai pentingnya pengaruh dari kompensasi, motivasi, dan *work life balance* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Alur pemikiran dituangkan pada gambar 2.1. Adapun tujuan dari pembuatan alur pemikiran adalah dapat mempermudah dan memperjelas alur yang disajikan sesuai dengan adanya pengaruh kompensasi, motivasi, dan *work life balance* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening di Bank BTN Syariah Kecamatan Klojen, Kota Malang.



**Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variable intervening**

## 2.4. HIPOTESIS

Pemberian kompensasi yang tepat dan proporsional memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan dan motivasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, jika kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan, perkara ini dapat mengakibatkan penurunan prestasi, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, dapat

disimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan(Hermingsih & Purwanti, 2020).

### **H1 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan.**

Menurut Sutrisno (2011:80) dalam (Arda, 2017) Kepuasan kerja mencerminkan evaluasi yang dilakukan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang tercermin dalam sikap positif yang ditunjukkan terhadap tugas-tugasnya, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja individu tersebut. Di sisi lain, ketidakpuasan kerja dapat menghasilkan sikap agresif atau menyebabkan seseorang menarik diri dari interaksi sosial dengan lingkungannya. Karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya ketika persepsi mereka tentang apa yang diinginkan dari pekerjaan tersebut sesuai dengan pengalaman nyata yang mereka alami.

### **H2 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.**

Motivasi atau dorongan untuk bekerja memiliki peran yang sangat krusial dalam pencapaian tujuan tertentu. Oleh karena itu, manusia diharapkan dapat mengembangkan motivasi kerja yang tinggi, terutama dalam konteks lingkungan perusahaan. Menurut Sagala (2009) dalam Eddy (2017) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi, yakni: Kemungkinan untuk berkembang, Jenis pekerjaan, Rasa kebanggaan terhadap keanggotaan dalam perusahaan tempat mereka bekerja.

### **H3 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut (Jaya Baiduri Ruslan et al., 2024) semakin memadai perusahaan atau organisasi memberikan kompensasinya kepada karyawan, semakin tinggi kemungkinan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Kompensasi yang sesuai dalam lingkungan bisnis dapat memiliki dampak positif terhadap pencapaian perusahaan secara keseluruhan. Ketika karyawan merasa bahwa imbalan yang mereka terima sejalan dengan nilai kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan, mereka cenderung untuk memberikan hasil yang optimal dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab mereka. Hal ini

mendorong mereka untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan produktivitas mereka di dalam organisasi. Namun, jika karyawan merasa bahwa imbalan yang diterima tidak sebanding dengan kontribusi yang telah mereka lakukan, kemungkinan besar mereka tidak akan mencapai potensi penuh dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka.

#### **H4 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.**

Menurut Frame dan Hartog, sebagaimana disampaikan dalam Annamaria Rondonuwu (2018), program Keseimbangan Kerja-Hidup memungkinkan karyawan merasa lebih bebas untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan komitmen lainnya, seperti keluarga, hobi, seni, liburan, pendidikan, dan lain-lain. Pendekatan ini tidak hanya memfokuskan diri pada pekerjaan semata, melainkan juga menciptakan lingkungan yang mendukung kehidupan seluruh aspek kehidupan karyawan. Konsep ini menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* memiliki potensi untuk mengarahkan karyawan menuju aktivitas yang sehat dan memuaskan, karena memungkinkan mereka untuk memperoleh keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Dengan adanya dukungan terhadap *Work Life Balance*, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan memenuhi berbagai kebutuhan karyawan. Dalam konteks ini, hubungan antara *Work Life Balance* dan kepuasan kerja menjadi jelas. Kepuasan kerja sebenarnya dapat tercapai ketika organisasi mampu memberikan dukungan optimal terhadap terwujudnya *Work-Life Balance* bagi karyawan. Dengan demikian, implementasi *Work Life Balance* dapat dianggap sebagai langkah strategis untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan pada gilirannya, mencapai tingkat kepuasan kerja yang lebih optimal.

#### **H5 : Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan.**

Menurut (Potu, 2013) Motivasi memiliki dampak yang mengarah ke positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penurunan motivasi karyawan dapat disebabkan oleh kurangnya perhatian yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus mengembangkan sistem insentif yang efektif untuk mendorong motivasi karyawan, sehingga mereka



terdorong untuk bekerja dengan produktif dan menghasilkan karya yang berkualitas. Faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi karyawan termasuk pengakuan atas prestasi dari pimpinan, perhatian yang diberikan oleh pimpinan, serta pemberian bonus dan tunjangan yang disediakan oleh perusahaan.

**H6 : *Work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.**

Menurut Robinson dan Corners (2000), sebagaimana dirinci dalam Eka & Ngatno (2020) kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini tercermin dalam peningkatan produktivitas, prestasi kerja, semangat kerja, serta pengurangan tingkat absensi dan *turnover*. Selain itu, kepuasan kerja juga menciptakan sikap positif terhadap pekerjaan, dan kesemua aspek ini dianggap sebagai indikator kinerja karyawan yang baik.

**H7 : *Work life balance* berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan.**

Menurut Ischevell (2016) Pencapaian dalam menciptakan keseimbangan antara karir dan kehidupan pribadi, atau yang disebut sebagai "*Work-Life Balance*", tercermin dari kemampuan karyawan untuk menghindari stres, keluhan, dan berbagai gejala psikologis lainnya. Ketika karyawan dapat mengelola waktu dan keterlibatannya dengan seimbang antara tugas-tugas pekerjaan dan aspek-aspek kehidupan pribadinya seperti keluarga, hobi, dan budaya, maka mereka cenderung memiliki semangat yang tinggi, fokus dalam bekerja, meningkatkan efektivitas, dan menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik. Sebaliknya, jika karyawan merasa sulit untuk menyeimbangkan antara karir dan kehidupan pribadi, karyawan akan merasa lelah setelah itu mereka akan menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif, ini mampu membuat kerugian bagi diri mereka, perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja, yang bergantung pada sumber daya, upaya, dan potensi yang mereka miliki.

**H8 : Kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.**

Menurut Hani (2002) dalam Nurmasari (2015) pencapaian kepuasan pada diri seseorang dapat memberikan motivasi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan dedikasi yang tinggi, dengan tujuan mencapai kinerja yang optimal. Melalui tercapainya kepuasan kerja pada pegawai, motivasi kerja mereka dapat meningkat karena mereka merasa diakui dan diperhatikan oleh perusahaan. Dengan demikian, terdapat saling keterkaitan antara pegawai dan perusahaan, di mana kepuasan kerja pegawai berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka, memberikan dampak positif bagi perusahaan.

**H9 : Kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.**

Ketika terjadi keseimbangan antara kehidupan di kantor dan pribadi, kemungkinan besar karyawan akan lebih fokus pada tugas mereka, menyebabkan perasaan senang dan positif dalam pelaksanaan pekerjaan Riffay (2019) dalam (Badrianto & Ekhsan, 2021). Hal ini menciptakan persepsi positif bahwa organisasi tidak hanya menuntut kewajiban pekerjaan, tetapi juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhan pribadi. Persepsi positif ini membentuk ikatan emosional karyawan terhadap organisasi, menunjukkan bahwa organisasi menunjukkan perhatian mereka terhadap keselarasan hidup dan pekerjaan. Keseimbangan akan semakin baik jika antara kehidupan pribadi dan pekerjaan dapat meningkatkan komitmen emosional karyawan, secara terus menerus akan mendukung bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen emosional karyawan.

**H10 : Kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh *Work Life Balance* terhadap kinerja karyawan.**

Menurut kajian (Mendis & Weerakkody, 2018) menjelaskan bahwa studi tersebut memberikan kesaksian kuat jika kepuasan kerja mampu menjadi perantara hubungan antara *Work-Life Balance* dan kinerja karyawan. Hasil temuan ini menjelaskan bahwa *Work-Life Balance* yang lebih baik secara positif berkontribusi pada kinerja karyawan yang diintermediasi oleh tingkat kepuasan kerja. Dengan istilah lain, peningkatan *Work-Life Balance* secara langsung

berdampak pada peningkatan kinerja, dengan kepuasan kerja sebagai penghubung di antaranya.

## BAB III

### METODELOGI PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif, menurut Sujarweni (2014) dalam (Meylianingrum et al., 2023) penelitian kuantitatif merupakan proses memperoleh pengetahuan melalui penggunaan angka-angka untuk menganalisis informasi terkait subjek yang ingin dipelajari. Selain itu, penelitian kuantitatif adalah suatu metode penelitian yang mengaplikasikan pengukuran, perhitungan, rumus, dan kepastian data numerik pada berbagai tahapan, seperti perencanaan, proses, pembuatan hipotesis, teknik, analisis data, hingga penarikan kesimpulan Musianto & Lukas (2002). Menurut Moh Kasiram (2009) dalam Marinu Waruwu (2023), penelitian kuantitatif merupakan sebuah proses penggalian ilmu pengetahuan yang memanfaatkan data berupa angka sebagai alat analisis data. Oleh karena itu, dapat diambil kesimpulan bahwa penelitian kuantitatif merupakan suatu pendekatan penelitian yang mengandalkan data numerik dan prinsip ilmiah untuk menjawab hipotesis penelitian.

#### 3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada analisis dampak variabel kunci, yakni kompensasi, motivasi, dan *Work-Life Balance*, terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Lokasi penelitian terletak di Jl. Jaksa Agung Suprpto No.87, Rampal Celaket, Klojen, Kota Malang, Jawa Timur, Indonesia. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk memahami hubungan saling berkaitan antara faktor-faktor tersebut dalam konteks lingkungan kerja.

#### 3.3. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2019:126) dalam Ajijah & Selvi (2021), populasi adalah suatu domain generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki jumlah dan karakteristik tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti untuk diselidiki, dan dari sini kesimpulan dapat ditarik.. Dengan kata lain, populasi merujuk pada keseluruhan objek atau subjek yang relevan dengan ruang lingkup penelitian, yang memiliki jumlah dan indikator yang telah disepakati oleh peneliti. Pemahaman terhadap populasi ini menjadi dasar untuk

mengekstrapolasi hasil penelitian dan membuat generalisasi terhadap keseluruhan kelompok yang diwakili oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini, populasi dapat diidentifikasi sebagai seluruh karyawan di Kantor Pusat dan Kantor Cabang BTN Syariah di Kota Malang.

Arikunto menyatakan dalam Amin (2023) bahwa sampel merupakan bagian kecil dari populasi yang dianggap mewakili keseluruhan populasi dalam suatu penelitian. Dalam konteks penelitian, penggunaan sampel dilakukan untuk mengumpulkan data dari sejumlah elemen atau individu yang diambil secara representatif dari populasi yang lebih besar. Penggunaan sampel ini bertujuan untuk membuat generalisasi atau kesimpulan terkait populasi secara umum berdasarkan data yang diperoleh dari sampel yang diambil. Dengan demikian, sampel menjadi representatif untuk memahami karakteristik dan variabilitas yang ada dalam populasi secara keseluruhan. Sampel ini merupakan karyawan dari Bank BTN Syariah Kota Malang.

**Tabel 3. 1**

**Data Karyawan BTN Syariah Kota Malang**

Jabatan	Total
<i>General Branch Administration</i>	2
<i>Accounting</i>	2
<i>Financial Administration</i>	3
<i>Financing Service</i>	4
<i>CWO (collection workout)</i>	11
<i>Teller Service</i>	2
<i>Funding</i>	5
<i>Customer Service</i>	2
<i>Consumer</i>	5
<i>Comersil</i>	5
<i>Transaction Proccessing</i>	2
<b>Jumlah</b>	<b>43</b>

Sumber : Bank BTN Syariah Kota Malang

### **3.4. Subjek Dan Objek Penelitian**

Menurut Arikunto (2016: 26) dalam Piet Endarwanto (2019), subjek penelitian diberikan batasan sebagai objek, fenomena, atau individu tempat data terkait dengan variabel penelitian yang melekat dan menjadi fokus permasalahan penelitian. Dengan kata lain, subjek penelitian dapat berupa benda, fenomena, atau orang yang menjadi sumber data yang relevan dengan variabel penelitian dan menjadi pusat perhatian atau permasalahan dalam penelitian tersebut.

Menurut Satibi (2011: 74) dalam Rizky (2020) objek penelitian secara umum merujuk pada pemetaan atau gambaran menyeluruh terkait wilayah atau sasaran penelitian. Hal ini mencakup karakteristik wilayah, sejarah perkembangan, struktur organisasi, tugas pokok, dan fungsi lainnya sesuai dengan pemetaan wilayah penelitian yang dimaksud. Dengan kata lain, objek penelitian dalam konteks ini mencakup pemahaman menyeluruh terhadap aspek-aspek tertentu yang menjadi fokus penelitian, seperti ciri-ciri wilayah, perkembangan sejarah, dan struktur organisasi, untuk memberikan gambaran komprehensif terhadap obyek yang diteliti.

Partisipan dalam penelitian ini mencakup sekelompok individu yang memiliki potensi untuk memberikan informasi, yaitu para karyawan di Kantor Pusat BTN Syariah. Dalam konteks yang berbeda, subjek penelitian bisa berupa karyawan BTN Syariah di Kota Malang, sedangkan objek penelitian melibatkan analisis pengaruh kompensasi, motivasi, dan *Work Life Balance* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening di Bank BTN Syariah Kota Malang.

## **1.5. Teknik Pengumpulan Data**

### **3.1.1 Literatur**

Dalam menjalankan observasi lapangan, penulis menggunakan beberapa metode, yaitu:

#### **3.1.1.1. Wawancara**

Definisi wawancara merujuk pada suatu bentuk interaksi lisan yang diselenggarakan dengan maksud khusus. Dalam konteks ini, interaksi ini melibatkan dua peran utama, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang menyajikan sejumlah pertanyaan, dan terwawancara (*interviewee*) yang

memberikan tanggapan atas pertanyaan yang diajukan Meleong (2016: 1986) dalam (Kurniawan, 2018). Proses ini melibatkan pertanyaan dan jawaban, serta dilakukan secara tatap muka dengan menggunakan panduan wawancara.

#### **3.1.1.2.Kuisisioner**

Kuesioner, atau yang juga dikenal sebagai angket, merupakan suatu metode Pengumpulan informasi dilaksanakan dengan mengajukan serangkaian pertanyaan atau pernyataan kepada responden. Responden kemudian memberikan jawaban dengan menandai (x) pada opsi jawaban yang disediakan, yang umumnya terdiri dari lima kemungkinan. Setiap opsi jawaban diberi nilai atau bobot yang tersusun secara hierarki berdasarkan skala likert Mamesah (2017). Sehingga kuesioner menjadi metode dalam mengumpulkan data yang dilaksanakan dengan menyajikan serangkaian pernyataan maupun pertanyaan untuk responden agar mendapatkan tanggapan mereka.

### **3.1.2 Sumber Data**

#### **3.5.2.1.Data primer**

Menurut Hanafiah (2021) dalam Fikriyah (2022), data primer yakni informasi yang diperoleh secara langsung dari individu-individu yang menjadi objek penelitian, atau dengan kata lain, merupakan data tangan pertama.

#### **3.5.2.2.Data sekunder**

Menurut Selamat (2012: 77-78) dalam Khudriah (2018), data sekunder merujuk pada informasi yang sudah ada dan dikumpulkan oleh pihak lain yang berada di luar instansi atau organisasi yang sedang diteliti. Contoh dari data sekunder termasuk data sensus yang diperoleh dari lembaga pemerintah atau data yang berasal dari perusahaan. Dengan kata lain, data ini sudah ada sebelumnya dan dapat digunakan oleh peneliti untuk analisis atau tujuan penelitian lainnya.

#### **3.5.2.3.Skala Pengukuran**

Skala *likert* sering digunakan sebagai alat penilaian karena memberikan nilai terhadap suatu pernyataan atau pertanyaan Syofian (2015).Untuk

keperluan analisis kuantitatif, skala respon pada skala likert dapat diberi nilai sebagai berikut:

- a. Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
- b. Setuju (ST) diberi skor 4
- c. Netral (N) diberi skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

Dengan memberikan skor pada setiap jawaban, kita dapat menggambarkan tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan secara kuantitatif. Skala likert ini memungkinkan responden untuk mengekspresikan tingkat pendapat atau sikap mereka secara bertingkat.

### 3.6. Definisi Operasional Variabel

**Tabel 3. 2**

#### **Definisi Operasional Variabel**

<b>VARIABEL</b>	<b>DEFINISI</b>	<b>INDIKATOR</b>	<b>SUMBER</b>
KOMPENSASI (X1)	Sebuah imbalan atas jasa yang telah diberikan oleh suatu Perusahaan jasa keuangan kepada karyawan, pemberian kompensasi oleh Perusahaan jasa keuangan atas dasar telah tercapainya sebuah tujuan dari perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memadai (<i>Addequate</i>)</li> <li>2. Keadilan (<i>Equitable</i>)</li> <li>3. Keseimbangan (<i>Balance pay</i>)</li> <li>4. Biaya efektif (<i>Cost effective</i>)</li> <li>5. Jaminan (<i>Secure</i>)</li> <li>6. Stimulan kerja (<i>Incentive providing</i>)</li> </ol>	Menurut Ivancevich (2014) dalam (Hulu, 2021).



	(Abdussamad, 2014).	7. Kepantasan ( <i>Acceptable</i> )	
MOTIVASI (X2)	Memberikan dorongan atau rangsangan untuk pegawai agar bekerja dengan maksimal, karena motivasi merupakan suatu keadaan yang mendorong manusia menuju suatu tujuan khusus.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pencapaian target</li> <li>2. Kontribusi karyawan</li> <li>3. Pengembangan karir</li> <li>4. Tanggung jawab</li> <li>5. Pengakuan</li> <li>6. Pekerjaan yang menantang</li> <li>7. Tingkat usaha</li> </ol>	Menurut Hasibuan (2008) dalam (Wiji Rahayu, 2017).
<i>WORK LIFE BALANCE</i> (X3)	Individu yang memperhatikan keseimbangan antara karir dan kehidupan manusia dianggap lebih memprioritaskan kesejahteraan mental dibandingkan hanya mengejar kekayaan materi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemanfaatan waktu</li> <li>2. Fleksibilitas kerja</li> <li>3. Perencanaan waktu</li> <li>4. Interaksi sosial</li> <li>5. Kesehatan fisik</li> <li>6. Keluarga</li> <li>7. Penghargaan</li> </ol>	Westman dan rekan-rekan (Ischevell, 2014)
KINERJA KARYAWAN (Y)	Suatu hasil dari sebuah proses pekerjaan. Kompetensi serta kemampuan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas kerja</li> <li>2. Efektifitas</li> <li>3. Efisiensi</li> <li>4. Tanggung jawab</li> </ol>	(Johan et al., 2014).

	<p>maupun kecakapan dalam melaksanakan tanggung jawab atas pekerjaan merupakan sebuah tuntutan setiap karyawan. Dalam sebuah tugas, karyawan bertugas untuk memproses atau mengubah input (masukan) ke suatu output (keluaran) yang memiliki nilai tambahan sebagai hasil dari proses kerja tersebut.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Kemampuan</li> <li>6. Pemahaman</li> <li>7. Disiplin</li> </ol>	
KEPUASAN KERJA (Z)	<p>Tingkat kebahagiaan seseorang bisa tercermin dalam penilaian positifnya terhadap pekerjaannya dan situasi sekitarnya yang sesuai dengan pekerjaannya, hal ini dinyatakan oleh Persada (2015:131)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisasi dan manajemen</li> <li>2. Kesempatan</li> <li>3. Gaji</li> <li>4. Rekan kerja</li> <li>5. Kondisi pekerjaan</li> <li>6. Isi pekerjaan</li> <li>7. Pengawasan</li> </ol>	<p>Menurut Zainal (2014:623) dalam menurut (Effendi, 2018).</p>

	dalam (Jahidah Islamy, 2019).		
--	-------------------------------	--	--

Sumber : Data diolah peneliti, 2024

### 3.7. Analisis Data

#### 3.7.1. SEM (*Structural Equation Modeling*)

SEM (*Structural Equation Modeling*) terbagi menjadi dua tipe atau model, adapun model yang dimaksud adalah model struktural dan model pengukuran. Model struktural menampilkan struktur kausalitas antara variabel laten, sedangkan model pengukuran digunakan untuk mendukung variabel laten yang dikonfirmasi oleh dimensi-dimensi variabel penjelas. Salah satu teknik analisis SEM adalah SEM berdasarkan kovariansi (CBSEM) dan SEM berbasis komponen atau varians (PLS). PLS-SEM digunakan untuk meramalkan dan mengembangkan teori, berbeda dengan SEM yang berbasis kovariansi yang ditujukan untuk menguji dan mengkonfirmasi teori yang ada. Selain itu, PLS-SEM juga digunakan untuk meramalkan variabel laten endogen atau mengidentifikasi variabel utama dalam riset eksploratori atau pengembangan teori struktural yang ada. Dengan peningkatan minat para peneliti terhadap analisis hubungan non-linier dalam penelitian sosial, bisnis, atau bidang sistem informasi, PLS menjadi aplikasi yang cocok untuk menemukan solusi terkait masalah yang ada. Aplikasi semacam ini juga sangat membantu mahasiswa dalam menentukan desain penelitian dan teknik analisis, terutama dalam konteks statistika sebagai alat saat mereka menghadapi masalah atau pertanyaan dalam penelitian (Ningsi & Agustina, 2018).

SEM dengan PLS digunakan untuk meramalkan dan mengembangkan teori, yang berbeda dengan SEM yang berbasis kovariansi yang bertujuan untuk menguji teori yang ada dan mengkonfirmasi. Selain itu, PLS-SEM juga digunakan sebagai meramalkan variabel laten endogen atau menelusuri variabel utama dalam riset eksploratori atau pengembangan teori struktural yang ada. Model analisis jalur pada PLS terdiri atas tiga hubungan: (1) Inner model yang menentukan hubungan antara variabel laten, (2) *Outer model* yang menentukan hubungan antar variabel laten dan indikator atau variabel manifestasinya, (3) Weight relation di mana nilai dari variabel laten dapat diestimasi.

Persamaan dalam *inner model*:

$$n_j = \beta_{0j} + Y_{0j} + \sum \beta_{ji} \xi_i + \sum Y_{ji} n_i + \xi_i$$

Keterangan :

- $j$  : Jumlah perubahan Laten
- $n_j$  : Perubahan laten tidak bebas ke- $j$
- $n_i$  : Perubahan laten tidak bebas ke I untuk  $i \neq j$
- $\beta_{ji}$  : Koefisien lintas perubah laten eksogen ke I ke variable laten endogen ke -  $j$
- $Y_{ji}$  : koefisien lintas dari peubah laten endogen ke I ke variable laten endogen ke  $j$
- $\xi_i$  : Kesalahan pengukuran (*inner residual*) variable laten ke  $j$
- $i$  : Jumlah lintasan dari peubah laten bebas ke peubah laten tak bebas

Analisis terhadap Outer Model menghasilkan nilai-nilai yang digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas. Analisis ini mencakup Outer Loading dan Outer Weight. Nilai-nilai reliabilitas konstruk mencakup Cronbach's Alpha, Coefficient Rho, dan Composite Reliability. Validitas konstruk juga dapat diuji menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE). Secara lebih mendalam, nilai Outer Loading dan Outer Weight memberikan gambaran tentang seberapa kuat indikator-indikator tersebut merefleksikan konstruk yang diukur. Outer Loading yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki korelasi yang kuat dengan konstruk yang diwakilinya (Rianto Rahadi, 2023).

Cronbach's Alpha adalah ukuran yang mengindikasikan konsistensi internal dari suatu konstruk, sementara Coefficient Rho dan Composite Reliability memberikan gambaran tentang reliabilitas keseluruhan dari indikator-indikator yang membentuk konstruk tersebut. Composite Reliability sering dianggap lebih akurat dibandingkan Cronbach's Alpha karena mempertimbangkan loading dari masing-masing indikator. Nilai Average Variance Extracted (AVE) menunjukkan seberapa besar varians indikator yang berhasil dijelaskan oleh konstruk. AVE yang

tinggi menunjukkan bahwa konstruk tersebut mampu menjelaskan sebagian besar varians dari indikator-indikatornya, sehingga mengindikasikan validitas yang baik.

Selain analisis terhadap outer loading, terdapat pula Analisis validitas diskriminan atau konvergen dapat diperoleh dari nilai cross loading, Fornell-Larcker criterion, dan Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT). Nilai inner model yang dihasilkan mencakup R Square, Adjusted R Square, F Square, pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total. Hasil yang diperoleh dari analisis ini berupa nilai koefisien saja. Untuk menentukan tingkat signifikansi atau probabilitas dari hasil ini, digunakan analisis bootstrapping. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing metode analisis validitas diskriminan :

- a. *Cross Loading*: Digunakan untuk menguji validitas diskriminan dengan membandingkan loading dari indikator pada konstruk yang diharapkan dengan loading pada konstruk lainnya. Nilai cross loading yang lebih tinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya menunjukkan validitas diskriminan yang baik.
- b. *Fornell-Larcker Criterion*: Metode ini membandingkan nilai AVE dari setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk. Validitas diskriminan tercapai jika AVE dari setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antar konstruk.
- c. *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*: Ini adalah metode yang lebih baru dan sering digunakan untuk menilai validitas diskriminan. HTMT mengukur rata-rata rasio korelasi antar konstruk yang berbeda (heterotrait) dengan korelasi konstruk yang sama (monotrait). Nilai HTMT yang rendah menunjukkan validitas diskriminan yang baik.
- d. *R Square*: Menunjukkan proporsi varians dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen. Nilai-nilai ini mengindikasikan seberapa besar varians dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model regresi. Signifikansi statistik dari R Square dan Adjusted R Square diperoleh dari uji statistik yang relevan, menunjukkan seberapa signifikan kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.

- e. *F Square*: Mengukur efek dari variabel independen terhadap variabel dependen, menunjukkan seberapa besar pengaruh satu variabel independen terhadap variabel dependen setelah mengontrol variabel lainnya. Signifikansi dari *F Square* dihitung melalui uji *F* dalam analisis regresi, yang menunjukkan seberapa besar pengaruh model secara keseluruhan dalam menjelaskan variabel dependen.
- f. Pengaruh langsung, tidak langsung, dan total: Menunjukkan jalur pengaruh antar variabel dalam model struktural. Pengaruh langsung adalah efek langsung satu variabel pada variabel lain, pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi, dan pengaruh total adalah jumlah dari pengaruh langsung dan tidak langsung.
- g. *Bootstrapping*: Metode statistik yang digunakan untuk memperkirakan distribusi sampel dengan cara pengambilan sampel ulang (*resampling*) dengan penggantian dari data asli. Ini digunakan untuk menguji signifikansi koefisien dalam model, memberikan interval kepercayaan dan nilai probabilitas (*p-value*) untuk menentukan apakah hasil koefisien adalah signifikan secara statistik.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Perusahaan

##### A. Profil Bank BTN Syariah

Bank Tabungan Negara (BTN) Syariah dibentuk sebagai Usaha Unit Syariah (UUS) pada tahun 2005. Pada tahun tersebut awal pembukaan cabang syariah pertama di Jakarta Harmoni. Pada tanggal 15 Desember 2004, Bank BTN mendapatkan sebuah persetujuan resmi dari Bank Indonesia melalui Surat No. 6/1350/DPbs terkait prinsip pembukaan Kantor Cabang Syariah (KCS). Hal ini menjadi momen bersejarah bagi Bank BTN, yang kemudian dijadikan sebagai hari perayaan resmi untuk BTN Syariah.

Sinergi yang luar biasa terjadi melalui kolaborasi antara Bank Indonesia dan direksi PT BTN di Jakarta dalam mewujudkan pembukaan KCS Bank BTN Syariah. Pada tanggal 14 Februari 2005, KCS pertama secara resmi dibuka, diikuti dengan pembukaan KCS kedua pada tanggal 25 Februari dan 17 Maret 2005.

Di tahun 2007, Bank BTN mampu mengendalikan 12 afiliasi syariah dan 40 kantor layanan syariah (kantor Channeling) yang tersebar di berbagai wilayah, baik kantor maupun cabang. Cabang-cabang syariah ini terletak di berbagai lokasi strategis di Jakarta, Bandung, Surabaya, Yogyakarta, Makassar, Malang, Solo, Medan, Bekasi, Batam, Bogor, dan Tangerang. Pada seluruh cabang syariah memiliki kemampuan untuk bekerja secara *online* secara real-time, didukung oleh teknologi informasi yang canggih. Adapun produk-produk syariah pada Bank BTN Syariah meliputi :

- 1) Pembiayaan consumer dan pembiayaan komersial
- 2) Giro Syariah
- 3) Tabungan syariah
- 4) Deposito syariah

Selain produk, Bank BTN Syariah menyediakan layanan jasa syariah. Adapun layanan-layanan yang diberikan adalah sebagai berikut :

- 1) Safe Deposit Box BTN iB

- 2) Garansi bank BTN iB
- 3) Program pengembangan operasional BTN iB
- 4) SPP online BTN iB
- 5) Penerimaan biaya perjalanan haji
- 6) Mobile banking
- 7) Kartu debit visa / GPN syariah
- 8) Debit online
- 9) Payroll BTN iB
- 10) Kiriman uang

Semakin berkembangnya produk dan layanan jasa pada bank BTN Syariah, semakin meningkat pula wilayah operasionalnya, Adapun berikut terlampir wilayah operasional jaringan kantor selama lima tahun terakhir :

**Tabel 4. 1**

**Tabel jaringan kantor selama lima tahun terakhir**

Jenis kantor	2023	2022	2021	2020	2019
Kantor cabang syariah	34	30	29	25	25
Kantor cabang pembantu syariah	75	69	61	59	53
Kantor kas syariah	-	5	7	7	7
<i>Payment point syariah</i>	-	6	12	12	12
Mobil kas keliling	-	-	-	-	-
<b>Total jaringan kantor syariah</b>	<b>109</b>	<b>110</b>	<b>109</b>	<b>103</b>	<b>99</b>

Sumber : www.btn.co.id

#### 4.2. Visi dan Misi

##### 1. Visi

“Menjadi *Strategic Bussiness Unit* BTN yang sehat dan termuka dalam penyediaan jasa keuangan syariah dan mengutamakan kemaslahatan bersama”.

##### 2. Misi

- a. Membantu dalam mencapai sasaran laba usaha BTN.



- b. menyediakan layanan jasa keuangan syariah yang superior dalam pembiayaan perumahan dan produk serta jasa keuangan syariah terkait lainnya sehingga mampu memberikan kepuasan bagi nasabah dan memperoleh pangsa pasar yang diharapkan.
- c. Mengimplementasikan manajemen perbankan yang tepat dan sesuai dengan prinsip syariah sehingga dapat meningkatkan ketahanan BTN dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha serta meningkatkan *shareholders value*.
- d. menyediakan keseimbangan dalam memnuhi semua pemangku kepentingan serta memberi ketentraman pada karyawan dan nasabah.

### 4.3. Hasil Penelitian

#### 1. Gambaran Umum Responden

Pada penelitian ini karyawan BTN Syariah Kota Malang dapat dikatakan sebagai responden. Adapun responden yang telah ditentukan adalah sebanyak 43 orang. Identitas responden diperoleh dari hasil penyebaran kuisioner serta telah diolah oleh peneliti, berikut adalah data karyawan yang disebut sebagai responden dalam penelitian ini :

**Tabel 4. 2**

**Tabel data identitas karyawan BTN Syariah Kota Malang**

<b>Karakteristik</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
<b>Usia</b>		
<25 tahun	1	2,3%
25 – 30 tahun	19	44,2%
>30 – 35 tahun	9	20,9%
>35 – 40 tahun	7	16,3%
>40 tahun	7	16,3%
<b>Jumlah</b>	43	100%
<b>Jenis kelamin</b>		
Laki – laki	17	39,5%

Perempuan	26	60,5%
<b>Jumlah</b>	43	100%
<b>Status</b>		
Menikah	24	55,8%
Belum Menikah	13	30,2%
Cerai Hidup	5	11,6%
Cerai Mati	1	2,3%
<b>Jumlah</b>	43	100%

Sumber : BTN Syariah Kota Malang, 2024

Pada table 4.2 yang ada diatas tersebut telah menunjukkan karakteristik dari responden kuisisioner penelitian. Berdasarkan karakteristik usia menunjukkan sebesar 1 responden (2,3%) berusia <25 tahun, 19 responden (44,2%) berusia 25 tahun-30 tahun, 9 responden (20,9%) berusia >30 tahun-35 tahun, 9 responden (16,3%) berusia >35 tahun-40 tahun, 7 responden >40 tahun. Dapat disimpulkan bahwa jumlah responden terbanyak adalah responden dengan range usia 25 tahun-30 tahun dengan jumlah sebesar 19 dan prosentase sebesar (44,2%).

Berdasarkan karakteristik jenis kelamin sebanyak 17 responden (39,5%) berjenis kelamin laki-laki, sedangkan 26 responden (60,5%) dengan jenis kelamin Perempuan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak dimiliki oleh responden berjenis kelamin Perempuan dengan jumlah responden sebesar 26 responden serta prosentase sebesar (60,5%).

Adapun karakteristik terakhir adalah berdasarkan status pernikahan, dapat diamati bahwa 24 responden (55,8%) sudah menikah, 13 responden (30,2%) belum menikah, 5 reponden (11,6%) cerai hidup serta 1 responden (2,3%) cerai mati. Dapat ditarik kesimpulan bahwa repsonden terbanyak pada kategori status pernikahan adalah rpsonden yang sudah menikah dengan jumlah sebesar 24 responden serta prosentase (55,8%).

#### 4.4.Deskripsi Variabel Penelitian

Adapun tujuan dari deskripsi variable penelitian yaitu untuk menjelaskan serta mendeskripsikan mengenai variable penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Berikut adalah beberapa item variable yang digunakan dalam penelitian ini :

##### a. Variable Kompensasi (X1)

**Tabel 4. 3**

**Distribusi Frekuensi Item Variabel Kompensasi (X1)**

Jawaban Responden										
Item	5		4		3		2		1	
	SS		S		N		TS		STS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X1.1	20	46,5%	12	27,9%	10	23,3%	1	2,3%	0	0
X1.2	9	20,9%	24	55,8%	10	23,3%	0	0	0	0
X1.3	11	25,6%	20	46,5%	12	27,9%	0	0	0	0
X1.4	12	27,9%	18	41,9%	13	30,2%	0	0	0	0
X1.5	15	34,9%	13	30,2%	14	32,6%	1	2,3%	0	0
X1.6	15	34,9%	12	27,9%	16	37,2%	0	0	0	0
X1.7	15	34,9%	13	30,2%	15	34,9%	0	0	0	0

Sumber : Data diolah peneliti, 2024

Table 4.3 menunjukkan variabel kompensasi (X1) pada item (X1.1) dengan pernyataan mengenai imbalan yang memadai dan memenuhi syarat sesuai dengan pekerjaan, 20 responden (46,5%) menjawab sangat setuju, 12 responden (27,9%) menjawab setuju, 10 responden (23,3%) menjawab netral, dan 1 responden (2,3%) menjawab tidak setuju. Dapat diatrik kesimpulan jumlah responden terbanyak adalah memilih sangat setuju sebesar 20 responden (46,5%).

Item (X1.2) menunjukkan bahwa keadilan serta kontribusi dan tanggungjawab sebesar 9 responden (20,9%) memilih sangat setuju, 24 responden (55,8%) menjawab setuju, 10 responden (23,3%) mmilih netral.

Dapat disimpulkan bahwa sebanyak 24 responden (55,8%) memilih setuju merupakan responden terbanyak.

Item (X1.3) menunjukkan bahwa pendapatan yang seimbang sesuai dengan perhitungan beban kerja yang dihadapi dengan sebesar 11 responden (25,6%) sangat setuju, 20 responden (46,5%) setuju, 12 responden (27,9%) netral. Dengan itu maka 20 responden (46,5%) merupakan responden terbanyak yang memilih setuju.

Item (X1.4) menyatakan bahwa kompensasi di perusahaan efektif dalam memanfaatkan sumber daya keuangan perusahaan. Sebanyak 12 responden (27,9%) sangat setuju, 18 responden (41,9%) setuju, 13 responden (30,2%) netral. Dengan ini 18 responden dengan prosentase (41,9%) merupakan responden terbanyak yang memilih setuju.

Item (X1.5) jaminan keamanan skema kompensasi perusahaan. Dari pernyataan tersebut, sebesar 15 responden (34,9%) sangat setuju, 13 responden (30,2%) setuju, 14 responden (32,6%) netral, 1 responden (2,3%) tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memilih sangat setuju dengan jumlah responden sebesar 15 responden serta prosentase (34,9%).

Item (X1.6) skema kompensasi perusahaan yang memberikan dorongan pada karyawan untuk memberikan kinerja terbaik. Dari pernyataan tersebut, sebesar 15 responden (34,9%) sangat setuju, 12 responden (27,9%) setuju, 16 responden (37,2%) netral. Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memilih netral dengan jumlah responden sebesar 16 responden serta prosentase (37,2%).

Item (X1.7) Tingkat kompensasi yang pantas untuk diterima karyawan. Dari pernyataan tersebut, sebesar 15 responden (34,9%) sangat setuju, 13 responden (30,2%) setuju, 15 responden (34,9%) netral.

## **b. Variabel Motivasi (X2)**

**Tabel 4. 4**

**Distribusi Frekuensi Item Variabel Motivasi (X2)**

<b>Jawaban Responden</b>										
<b>Item</b>	<b>5</b>		<b>4</b>		<b>3</b>		<b>2</b>		<b>1</b>	
	<b>SS</b>		<b>S</b>		<b>N</b>		<b>TS</b>		<b>STS</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
X2.1	21	48,8%	13	30,2%	7	16,3%	1	2,3%	1	2,3%
X2.2	11	25,6%	20	46,5%	12	27,9%	0	0	0	0
X2.3	12	27,9%	22	51,2%	9	20,9%	0	0	0	0
X2.4	12	27,9%	18	41,9%	13	30,2%	0	0	0	0
X2.5	12	27,9%	20	46,5%	10	23,3%	1	2,3%	0	0
X2.6	14	32,6%	18	41,9%	11	25,6%	0	0	0	0
X2.7	17	39,5%	18	41,9%	8	18,6%	0	0	0	0

Sumber : Data diolah peneliti, 2024

Item (X2.1) system kompensasi yang diberikan sesuai dengan penghargaan atas pencapaian target kerja yang telah ditetapkan. Dari pernyataan tersebut, sebesar 21 responden (48,8%) sangat setuju, 13 responden (30,2%) setuju, 7 responden (16,3%) netral, 1 responden (2,3%) tidak setuju, 1 responden (2,3%) sangat tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memilih sangat setuju dengan jumlah responden sebesar 21 responden serta prosentase (48,8%).

Item (X2.2) karyawan merasa dihargai atas pemberian imbalan yang setara dengan kontribusinya terhadap perusahaan. Dari pernyataan tersebut, sebesar 11 responden (25,6%) sangat setuju, 20 responden (46,5%) setuju, 12 responden (27,9%) netral. Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memilih setuju dengan jumlah responden sebesar 21 responden serta prosentase (46,5%).

Item (X2.3) karyawan merasa bahwa system kompensasi di perusahaan ini dapat mendukung pengembangan karirnya dengan adanya insentif pembelajaran berkelanjutan. Dari pernyataan tersebut, sebesar 12

responden (27,9%) sangat setuju, 22 responden (51,2%) setuju, 9 responden (20,9%) metral. Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memilih setuju dengan jumlah responden sebesar 22 responden serta prosentase (51,2%).

Item (X2.4) Tingkat kompensasi cerminan dari Tingkat tanggung jawab karyawan. Dari pernyataan tersebut, sebesar 12 responden (27,9%) sangat setuju, 18 responden (41,9%) setuju, 13 responden (30,2%) metral. Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memilih setuju dengan jumlah responden sebesar 18 responden serta prosentase (41,9%).

Item (X2.5) kompensasi di perusahaan tidak hanya berupa finansial, tetapi juga pengakuan atas kinerja karyawan. Dari pernyataan tersebut, sebesar 12 responden (27,9%) sangat setuju, 20 responden (46,5%) setuju, 10 responden (23,3%) metral, 1 responden (2,3%). Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memilih setuju dengan jumlah responden sebesar 20 responden serta prosentase (46,5%).

Item (X2.6) pekerjaan yang menantang memerlukan dedikasi tinggi untuk meningkatkan motivasi karyawan. Dari pernyataan tersebut, sebesar 14 responden (32,6%) sangat setuju, 18 responden (41,9%) setuju, 11 responden (25,6%) metral. Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memilih setuju dengan jumlah responden sebesar 18 responden serta prosentase (41,9%).

Item (X2.7) profesionalisme setiap karyawan dalam bekerja. Dari pernyataan tersebut, sebesar 17 responden (39,5%) sangat setuju, 18 responden (41,9%) setuju, 8 responden (18,6%) metral. Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memilih setuju dengan jumlah responden sebesar 18 responden serta prosentase (41,9%).

**c. Variabel *Work Life Balance* (X3)**

**Tabel 4. 5****Distribusi Frekuensi Item Variabel *Work Life Balance* (X3)**

<b>Jawaban Responden</b>										
<b>Item</b>	<b>5</b>		<b>4</b>		<b>3</b>		<b>2</b>		<b>1</b>	
	<b>SS</b>		<b>S</b>		<b>N</b>		<b>TS</b>		<b>STS</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
X3.1	24	55,8%	9	20,9%	10	23,3%	0	0	0	0
X3.2	18	41,9%	18	41,9%	6	14%	1	2,3%	0	0
X3.3	15	34,9%	17	39,5%	11	25,6%	0	0	0	0
X3.4	16	37,2%	14	32,6%	12	27,9%	1	2,3%	0	0
X3.5	18	41,9%	16	37,2%	9	20,9%	0	0	0	0
X3.6	17	39,5%	17	39,5%	9	20,9%	0	0	0	0
X3.7	20	46,5%	14	32,6%	9	20,9%	0	0	0	0

Sumber : Data diolah peneliti, 2024

Item (X3.1) pemanfaatan waktu luang untuk keseimbangan hidup. Dari pernyataan tersebut, sebesar 24 responden (55,8%) sangat setuju, 9 responden (20,9%) setuju, 10 responden (23,3%) metral. Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memilih sangat setuju dengan jumlah responden sebesar 24 responden serta prosentase (55,8%).

Item (X3.2) fleksibilitas perusahaan dalam menyeimbangkan kehidupan kerja karyawan. Dari pernyataan tersebut, sebesar 18 responden (41,9%) sangat setuju, 18 responden (41,9%) setuju, 6 responden (14%) metral, 1 responden (2,3%). Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memilih sangat setuju dan setuju dengan jumlah responden sebesar 18 responden serta prosentase (41,9%).

Item (X3.3) perencanaan waktu oleh karyawan dengan baik dan sesuai. Dari pernyataan tersebut, sebesar 15 responden (34,9%) sangat setuju, 17 responden (39,5%) setuju, 11 responden (25,6%) metral. Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memilih setuju dengan jumlah responden sebesar 17 responden serta prosentase (39,5%).

Item (X3.4) interaksi social dalam perusahaan dapat memperkuat hubungan tanpa mengorbankan keseimbangan pribadi. Dari pernyataan tersebut, sebesar 16 responden (37,2%) sangat setuju, 14 responden (32,6%) setuju, 12 responden (27,9%) metral, 1 responden (2,3%). Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memilih sangat setuju dengan jumlah responden sebesar 16 responden serta prosentase (37,2%).

Item (X3.5) perusahaan mampu menjaga kestabilan jasmani dan Rohani setiap karyawannya. Dari pernyataan tersebut, sebesar 18 responden (41,9%) sangat setuju, 16 responden (37,2%) setuju, 9 responden (20,9%) metral. Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memilih sangat setuju dengan jumlah responden sebesar 18 responden serta prosentase (41,9%).

Item (X3.6) perusahaan mampu memberi batas privasi setiap karyawannya. Dari pernyataan tersebut, sebesar 17 responden (39,5%) sangat setuju, 17 responden (39,5%) setuju, 9 responden (20,9%) metral. Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memilih sangat setuju dan setuju dengan jumlah responden sebesar 17 responden serta prosentase (39,5%).

Item (X3.7) perusahaan tidak hanya menghargai kinerja karyawan, namun juga mampu memberi kenyamanan serta keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi masing-masing karyawannya. Dari pernyataan tersebut, sebesar 20 responden (46,5%) sangat setuju, 14 responden (32,6%) setuju, 9 responden (20,9%) metral. Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memilih sangat setuju dengan jumlah responden sebesar 20 responden serta prosentase (46,5%).

**d. Variable Kinerja Karyawan (Y)**

**Tabel 4. 6**

**Distribusi Frekuensi Item Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

<b>Jawaban Responden</b>
--------------------------



Item	5		4		3		2		1	
	SS		S		N		TS		STS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Y.1	20	46,5%	14	32,6%	8	18,6%	1	2,3%	0	0
Y.2	19	44,2%	18	41,9%	6	14%	0	0	0	0
Y.3	20	46,5%	14	32,6%	9	20,9%	0	0	0	0
Y.4	16	37,2%	18	41,9%	9	20,9%	0	0	0	0
Y.5	15	34,9%	17	39,5%	11	25,6%	0	0	0	0
Y.6	19	44,2%	17	39,5%	7	16,3%	0	0	0	0
Y.7	18	41,9%	17	39,5%	8	18,6%	0	0	0	0

Sumber : Data diolah peneliti, 2024

Item (Y.1) efektifitas dan efisiensi kerja karyawan Dari pernyataan tersebut, sebesar 20 responden (46,5%) sangat setuju, 14 responden (32,6%) setuju, 8 responden (18,6%) metral, 1 responden (2,3%) tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memilih sangat setuju dengan jumlah responden sebesar 20 responden serta prosentase (46,5%).

Item (Y.2) karyawan mampu mengerjakan tugas dengan baik. Dari pernyataan tersebut, sebesar 19 responden (44,2%) sangat setuju, 18 responden (41,9%) setuju, 6 responden (14%) metral. Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memilih sangat setuju dengan jumlah responden sebesar 19 responden serta prosentase (44,2%).

Item (Y.3) karyawan mampu mengontrol energi dalam melaksanakan tugasnya. Dari pernyataan tersebut, sebesar 20 responden (46,5%) sangat setuju, 14 responden (32,6%) setuju, 9 responden (20,9%) metral. Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memilih sangat setuju dengan jumlah responden sebesar 20 responden serta prosentase (46,5%).

Item (Y.4) karyawan mampu bekerja lebih keras dari pada seharusnya. Dari pernyataan tersebut, sebesar 16 responden (37,2%) sangat setuju, 18 responden (41,9%) setuju, 9 responden (20,9%) metral. Dapat

disimpulkan bahwa responden terbanyak memilih setuju dengan jumlah responden sebesar 18 responden serta prosentase (41,9%).

Item (Y.5) karyawan mampu mencapai target perusahaan. Dari pernyataan tersebut, sebesar 15 responden (34,9%) sangat setuju, 17 responden (39,5%) setuju, 11 responden (25,6%) metral. Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memilih setuju dengan jumlah responden sebesar 17 responden serta prosentase (39,5%).

Item (Y.6) karyawan mampu memahami tugas dari perusahaan. Dari pernyataan tersebut, sebesar 19 responden (44,2%) sangat setuju, 17 responden (39,5%) setuju, 7 responden (16,3%) metral. Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memilih sangat setuju dengan jumlah responden sebesar 19 responden serta prosentase (44,2%).

Item (Y.7) karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Dari pernyataan tersebut, sebesar 18 responden (41,9%) sangat setuju, 17 responden (39,5%) setuju, 8 responden (18,6%) metral. Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memilih sangat setuju dengan jumlah responden sebesar 18 responden serta prosentase (41,9%).

**e. Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

**Tabel 4. 7**

**Distribusi Frekuensi Item Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

<b>Jawaban Responden</b>										
<b>Item</b>	<b>5</b>		<b>4</b>		<b>3</b>		<b>2</b>		<b>1</b>	
	<b>SS</b>		<b>S</b>		<b>N</b>		<b>TS</b>		<b>STS</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Z.1	21	48,8%	13	30,2%	9	20,9%	0	0	0	0
Z.2	19	44,2%	16	37,2%	7	16,3%	1	2,3%	0	0
Z.3	12	27,9%	22	51,2%	8	18,6%	1	2,3%	0	0
Z.4	12	27,9%	18	41,9%	13	30,2%	0	0	0	0
Z.5	11	25,6%	20	46,5%	11	25,6%	1	2,3%	0	0

Z.6	14	32,6%	22	51,2%	7	16,3%	0	0	0	0
Z.7	17	39,5%	13	30,2%	13	30,2%	0	0	0	0

Sumber : Data diolah peneliti, 2024

Item (Z.1) system organisasi dan manajemen perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Dari pernyataan tersebut, sebesar 21 responden (48,8%) sangat setuju, 13 responden (30,2%) setuju, 9 responden (20,9%) netral. Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memilih sangat setuju dengan jumlah responden sebesar 21 responden serta prosentase (48,8%).

Item (Z.2) perusahaan memotivasi karyawan untuk menggali potensinya. Dari pernyataan tersebut sebesar 19 responden (44,2%) sangat setuju, 16 responden (37,2%) setuju, 7 responden (16,3%) netral, 1 responden (2,3%) tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa 19 responden (44,2%) memilih sangat setuju merupakan responden terbanyak.

Item (Z.3) pemberian kepastian finansial oleh perusahaan menjadikan faktor signifikan dalam kepuasan kerja karyawan. Dari pernyataan tersebut sebesar 12 responden (27,9%) sangat setuju, 22 responden (51,2%) setuju, 8 responden (18,6%) netral, 1 responden (2,3%) tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa jumlah responden terbanyak adalah sebesar 22 responden dengan prosentase (51,2%) memilih setuju.

Item (Z.4) interaksi social mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dari pernyataan diatas sebanyak 12 responden (27,9%) sangat setuju, 18 responden (41,9%), 13 responden (30,2%) netral. Dapat disimpulkan bahwa jumlah responden terbanyak adalah sebesar 18 responden (41,9%) memilih setuju.

Item (Z.5) kenyamanan fasilitas perusahaan dapat memberikan rasa puas karyawan dalam bekerja. Dari pernyataan diatas sebanyak 11 responden (25,6%) sangat setuju, 20 responden (46,5%) setuju, 11 responden (25,6%) netral, 1 responden (2,3%) tidak setuju. Dapat

dिसimpulkan bahwa jumlah responden terbanyak adalah sebesar 20 responden (46,5%) memilih setuju.

Item (Z.6) karyawan merasakan kepuasan kerja karena adanya tantangan dalam bekerja sehingga dapat memotivasi karyawan untuk lebih meningkatkan ketrampilan. Dari pernyataan di atas sebanyak 14 responden (32,6%) sangat setuju, 22 responden (51,2%) setuju, 7 responden (16,3%) netral. Dapat disimpulkan bahwa jumlah responden terbanyak adalah sebesar 22 responden (51,2%) memilih setuju.

Item (Z.7) pengawasan perusahaan untuk menciptakan arah yang sesuai dapat berkontribusi dalam kepuasan kerja karyawan. Dari pernyataan tersebut, sebesar 17 responden (39,5%) sangat setuju, 13 responden (30,2%) setuju, 13 responden (30,2%) netral. Dapat disimpulkan bahwa jumlah responden terbanyak memilih sangat setuju dengan jumlah responden sebesar 17 responden serta persentase (39,5%).

#### 4.5.SEM PLS (*Structural Equation Model – Partial Least Square*)

##### 1. *Outer Loadings*

**Tabel 4. 8**

##### *Outer Loadings*

INDIKATOR	KEPUASAN KERJA	KINERJA KARYAWAN	KOMPENSASI	MOTIVASI	<i>WORK LIFE BALANCE</i>
X1.1			0.788		
X1.2			0.771		
X1.3			0.712		
X1.4			0.704		
X1.5			0.800		
X1.6			0.741		
X1.7			0.711		
X2.1				0.666	
X2.3				0.762	
X2.4				0.678	

X2.5				0.671	
X2.6				0.762	
X2.7				0.714	
X3.1					0.766
X3.2					0.835
X3.3					0.872
X3.4					0.664
X3.5					0.875
X3.6					0.865
X3.7					0.753
Y1		0.780			
Y2		0.749			
Y3		0.761			
Y4		0.896			
Y5		0.765			
Y6		0.799			
Y7		0.742			
Z1	0.609				
Z2	0.805				
Z3	0.854				
Z4	0.762				
Z5	0.795				
Z6	0.682				
Z7	0.526				

Sumber : Data diolah peneliti, 2024

Dari output diatas dapat disimpulkan bahwa :

### 1. Variabel Laten Kompensasi (X1):

- a. X1.1 (0.788): *Outer loading* 0.788 menunjukkan bahwa item X1.1 memiliki hubungan positif yang kuat dengan konstruk kompensasi. Artinya, pertanyaan atau indikator yang terkait dengan X1.1 secara signifikan mencerminkan konsep kompensasi.
- b. X1.2 (0.771): *Outer loading* 0.771 menunjukkan bahwa item X1.2 memiliki hubungan positif yang kuat dengan konstruk kompensasi. Hal ini menunjukkan bahwa pertanyaan atau indikator yang terkait dengan X1.2 juga secara signifikan mencerminkan konsep kompensasi.

- c. X1.3 (0.712): *Outer loading* 0.712 menunjukkan bahwa item X1.3 memiliki hubungan positif yang cukup kuat dengan konstruk kompensasi. Ini menandakan bahwa pertanyaan atau indikator yang terkait dengan X1.3 secara signifikan berkontribusi pada pengukuran kompensasi.
- d. X1.4 (0.704): *Outer loading* 0.704 menunjukkan bahwa item X1.4 memiliki hubungan positif yang cukup kuat dengan konstruk kompensasi. Ini menunjukkan bahwa pertanyaan atau indikator yang terkait dengan X1.4 juga secara signifikan mencerminkan konsep kompensasi. Variabel ini memiliki pengaruh terkecil atau paling kurang representatif terhadap faktor kompensasi. Meskipun masih memiliki kontribusi, pengaruhnya lebih kecil dibandingkan dengan variabel lain.
- e. X1.5 (0.800): *Outer loading* 0.800 menunjukkan bahwa item X1.5 memiliki hubungan positif yang sangat kuat dengan konstruk kompensasi. Ini menandakan bahwa pertanyaan atau indikator yang terkait dengan X1.5 secara sangat signifikan berkontribusi pada pengukuran kompensasi. Variabel ini memiliki pengaruh terbesar atau paling representatif terhadap faktor kompensasi. Ini berarti variabel ini sangat penting dan memberikan kontribusi yang kuat dalam mengukur faktor kompensasi.
- f. X1.6 (0.741): *Outer loading* 0.741 menunjukkan bahwa item X1.6 memiliki hubungan positif yang cukup kuat dengan konstruk kompensasi. Artinya, pertanyaan atau indikator yang terkait dengan X1.6 secara signifikan mencerminkan konsep kompensasi.
- g. X1.7 (0.711): *Outer loading* 0.711 menunjukkan bahwa item X1.7 memiliki hubungan positif yang cukup kuat dengan konstruk kompensasi. Ini menandakan bahwa pertanyaan atau indikator yang terkait dengan X1.7 secara signifikan berkontribusi pada pengukuran kompensasi.

## **2. Variabel Laten Motivasi (X2):**

- a. X2.1 (0.666): *Outer loading* 0.666 menunjukkan bahwa item X2.1 memiliki hubungan yang cukup kuat dengan konstruk motivasi. Ini menunjukkan bahwa pertanyaan atau indikator yang terkait dengan X2.1 secara signifikan mencerminkan konsep motivasi. Variabel ini memiliki pengaruh terkecil atau paling kurang representatif terhadap faktor motivasi. Walaupun tetap berkontribusi, pengaruhnya lebih kecil dibandingkan variabel lain.

- b. X2.3 (0.762): *Outer loading* 0.762 menunjukkan bahwa item X2.3 memiliki hubungan yang sangat kuat dengan konstruk motivasi. Artinya, pertanyaan atau indikator yang terkait dengan X2.3 secara sangat signifikan berkontribusi pada pengukuran motivasi. Variabel ini memiliki pengaruh terbesar atau paling representatif terhadap faktor motivasi. Artinya, mereka sangat penting dan memberikan kontribusi yang kuat dalam mengukur faktor motivasi.
- c. X2.4 (0.678): *Outer loading* 0.678 menunjukkan bahwa item X2.4 memiliki hubungan yang cukup kuat dengan konstruk motivasi. Ini menandakan bahwa pertanyaan atau indikator yang terkait dengan X2.4 secara signifikan mencerminkan konsep motivasi.
- d. X2.5 (0.671): *Outer loading* 0.671 menunjukkan bahwa item X2.5 memiliki hubungan yang cukup kuat dengan konstruk motivasi. Ini menunjukkan bahwa pertanyaan atau indikator yang terkait dengan X2.5 secara signifikan berkontribusi pada pengukuran motivasi.
- e. X2.6 (0.762): *Outer loading* 0.762 menunjukkan bahwa item X2.6 memiliki hubungan yang sangat kuat dengan konstruk motivasi. Artinya, pertanyaan atau indikator yang terkait dengan X2.6 secara sangat signifikan berkontribusi pada pengukuran motivasi. Variabel ini memiliki pengaruh terbesar atau paling representatif terhadap faktor motivasi. Artinya, mereka sangat penting dan memberikan kontribusi yang kuat dalam mengukur faktor motivasi.
- f. X2.7 (0.714): *Outer loading* 0.714 menunjukkan bahwa item X2.7 memiliki hubungan yang cukup kuat dengan konstruk motivasi. Ini menandakan bahwa pertanyaan atau indikator yang terkait dengan X2.7 secara signifikan mencerminkan konsep motivasi.

### 3. Variabel Laten *Work Life Balance* (X3):

- a. X3.1 (0.766): *Outer loading* 0.766 menunjukkan bahwa item X3.1 memiliki hubungan yang cukup kuat dengan konstruk *Work Life Balance*. Ini menunjukkan bahwa pertanyaan atau indikator yang terkait dengan X3.1 secara signifikan mencerminkan konsep *Work Life Balance*.
- b. X3.2 (0.835): *Outer loading* 0.835 menunjukkan bahwa item X3.2 memiliki hubungan yang sangat kuat dengan konstruk *Work Life Balance*. Artinya, pertanyaan atau indikator yang terkait dengan X3.2 secara sangat signifikan berkontribusi pada pengukuran *Work Life Balance*.

- c. X3.3 (0.872): *Outer loading* 0.872 menunjukkan bahwa item X3.3 memiliki hubungan yang sangat kuat dengan konstruk *Work Life Balance*. Ini menandakan bahwa pertanyaan atau indikator yang terkait dengan X3.3 secara sangat signifikan mencerminkan konsep *Work Life Balance*.
- d. X3.4 (0.664): *Outer loading* 0.664 menunjukkan bahwa item X3.4 memiliki hubungan yang cukup kuat dengan konstruk *Work Life Balance*. Artinya, pertanyaan atau indikator yang terkait dengan X3.4 secara signifikan mencerminkan konsep *Work Life Balance*. Variabel ini memiliki pengaruh terkecil atau paling kurang representatif terhadap faktor *Work Life Balance*. Meskipun masih berkontribusi, pengaruhnya lebih kecil dibandingkan dengan variabel lain.
- e. X3.5 (0.875): *Outer loading* 0.875 menunjukkan bahwa item X3.5 memiliki hubungan yang sangat kuat dengan konstruk *Work Life Balance*. Ini menunjukkan bahwa pertanyaan atau indikator yang terkait dengan X3.5 secara sangat signifikan berkontribusi pada pengukuran *Work Life Balance*. Variabel ini memiliki pengaruh terbesar atau paling representatif terhadap faktor *Work Life Balance*. Ini berarti variabel ini sangat penting dan memberikan kontribusi yang kuat dalam mengukur faktor tersebut.
- f. X3.6 (0.865): *Outer loading* 0.865 menunjukkan bahwa item X3.6 memiliki hubungan yang sangat kuat dengan konstruk *Work Life Balance*. Artinya, pertanyaan atau indikator yang terkait dengan X3.6 secara sangat signifikan mencerminkan konsep *Work Life Balance*.
- g. X3.7 (0.753): *Outer loading* 0.753 menunjukkan bahwa item X3.7 memiliki hubungan yang cukup kuat dengan konstruk *Work Life Balance*. Ini menandakan bahwa pertanyaan atau indikator yang terkait dengan X3.7 secara signifikan mencerminkan konsep *Work Life Balance*.

#### 4. Variabel Laten Kinerja Karyawan (Y):

- a. Y1 (0.780): *Outer loading* 0.780 menunjukkan bahwa item Y1 memiliki hubungan yang cukup kuat dengan konstruk kinerja karyawan. Ini menandakan bahwa pertanyaan atau indikator yang terkait dengan Y1 secara signifikan mencerminkan konsep kinerja karyawan.



- b. Y2 (0.749): *Outer loading* 0.749 menunjukkan bahwa item Y2 memiliki hubungan yang cukup kuat dengan konstruk kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa pertanyaan atau indikator yang terkait dengan Y2 secara signifikan berkontribusi pada pengukuran kinerja karyawan.
- c. Y3 (0.761): *Outer loading* 0.761 menunjukkan bahwa item Y3 memiliki hubungan yang cukup kuat dengan konstruk kinerja karyawan. Artinya, pertanyaan atau indikator yang terkait dengan Y3 secara signifikan mencerminkan konsep kinerja karyawan.
- d. Y4 (0.896): *Outer loading* 0.896 menunjukkan bahwa item Y4 memiliki hubungan yang sangat kuat dengan konstruk kinerja karyawan. Ini menandakan bahwa pertanyaan atau indikator yang terkait dengan Y4 secara sangat signifikan berkontribusi pada pengukuran kinerja karyawan. Variabel ini memiliki pengaruh terbesar atau paling representatif terhadap faktor Kinerja Karyawan. Ini berarti variabel ini sangat penting dan memberikan kontribusi yang kuat dalam mengukur faktor tersebut.
- e. Y5 (0.765): *Outer loading* 0.765 menunjukkan bahwa item Y5 memiliki hubungan yang cukup kuat dengan konstruk kinerja karyawan. Artinya, pertanyaan atau indikator yang terkait dengan Y5 secara signifikan mencerminkan konsep kinerja karyawan.
- f. Y6 (0.799): *Outer loading* 0.799 menunjukkan bahwa item Y6 memiliki hubungan yang cukup kuat dengan konstruk kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa pertanyaan atau indikator yang terkait dengan Y6 secara signifikan berkontribusi pada pengukuran kinerja karyawan.
- g. Y7 (0.742): *Outer loading* 0.742 menunjukkan bahwa item Y7 memiliki hubungan yang cukup kuat dengan konstruk kinerja karyawan. Artinya, pertanyaan atau indikator yang terkait dengan Y7 secara signifikan mencerminkan konsep kinerja karyawan. Variabel ini memiliki pengaruh terkecil atau paling kurang representatif terhadap faktor Kinerja Karyawan. Meskipun tetap berkontribusi, pengaruhnya lebih kecil dibandingkan variabel lain.

**5. Variabel Laten Kepuasan Kerja (Z):**

- a. Z1 (0.609): *Outer loading* 0.609 menunjukkan bahwa item Z1 memiliki hubungan yang cukup kuat dengan konstruk kepuasan kerja. Ini menandakan bahwa pertanyaan atau

- indikator yang terkait dengan Z1 secara signifikan mencerminkan konsep kepuasan kerja.
- b. Z2 (0.805): *Outer loading* 0.805 menunjukkan bahwa item Z2 memiliki hubungan yang sangat kuat dengan konstruk kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa pertanyaan atau indikator yang terkait dengan Z2 secara sangat signifikan berkontribusi pada pengukuran kepuasan kerja.
  - c. Z3 (0.854): *Outer loading* 0.854 menunjukkan bahwa item Z3 memiliki hubungan yang sangat kuat dengan konstruk kepuasan kerja. Artinya, pertanyaan atau indikator yang terkait dengan Z3 secara sangat signifikan mencerminkan konsep kepuasan kerja. Variabel ini memiliki pengaruh terbesar atau paling representatif terhadap faktor Kepuasan Kerja. Ini berarti variabel ini sangat penting dan memberikan kontribusi yang kuat dalam mengukur faktor tersebut.
  - d. Z4 (0.762): *Outer loading* 0.762 menunjukkan bahwa item Z4 memiliki hubungan yang cukup kuat dengan konstruk kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa pertanyaan atau indikator yang terkait dengan Z4 secara signifikan berkontribusi pada pengukuran kepuasan kerja.
  - e. Z5 (0.795): *Outer loading* 0.795 menunjukkan bahwa item Z5 memiliki hubungan yang cukup kuat dengan konstruk kepuasan kerja. Artinya, pertanyaan atau indikator yang terkait dengan Z5 secara signifikan mencerminkan konsep kepuasan kerja.
  - f. Z6 (0.682): *Outer loading* 0.682 menunjukkan bahwa item Z6 memiliki hubungan yang cukup kuat dengan konstruk kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa pertanyaan atau indikator yang terkait dengan Z6 secara signifikan berkontribusi pada pengukuran kepuasan kerja.
  - g. Z7 (0.526): *Outer loading* 0.526 menunjukkan bahwa item Z7 memiliki hubungan yang cukup kuat dengan konstruk kepuasan kerja. Artinya, pertanyaan atau indikator yang terkait dengan Z7 secara signifikan mencerminkan konsep kepuasan kerja. Variabel ini memiliki pengaruh terkecil atau paling kurang representatif terhadap faktor Kepuasan Kerja. Meskipun tetap berkontribusi, pengaruhnya lebih kecil dibandingkan variabel lain.

Dari interpretasi *outer loadings* di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa setiap item yang terkait dengan variabel yang diukur (kompensasi, motivasi, *Work Life Balance*,

kepuasan kerja, dan kinerja karyawan) menghasilkan outer loading yang signifikan secara statistik, menunjukkan bahwa setiap item secara kuat dan berarti mempengaruhi konsep yang diukur. Nilai *outer loading* yang tinggi menandakan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan untuk masing-masing variabel memiliki validitas yang kuat dalam mengukur konstruk yang dimaksud. Maka hasil analisis ini mendorong dukungan empiris yang konsisten atas validitas konstruk dari model yang dipeuntukkan mengukur hubungan antara variabel tersebut.

## 2. Validitas Dan Realibilitas

**Tabel 4. 9**

### Validitas dan Realibilitas

INDIKATOR	CRONBACH'S ALPHA	rho_A	COMPOSITE REALIBILITY	AVERAGE VARIANCE EXTRACTED (AVE)
<i>WORK LIFE BALANCE</i>	0.909	0.918	0.929	0.652
KINERJA KARYAWAN	0.896	0.898	0.919	0.618
KOMPENSASI	0.868	0.870	0.898	0.559
KEPUASAN KERJA	0.846	0.867	0.885	0.529
MOTIVASI	0.813	0.815	0.866	0.652

Dari output diatas nilai AVE untuk variabel *Work life Balance* (0.652), Kinerja karyawan (0.618), Kompensasi (0.559), Kepuasan Kerja (0.529) memiliki nilai yang lebih besar dari (0.5) sehingga dapat dikatakan bahwa ke empat variabel tersebut valid konvergen dalam bentuk variabel masing-masing, namun untuk variabel Motivasi (0.485) memiliki nilai dibawah (0.5) yang artinya bahwa variabel tersebut tidak valid konvergen. Selain itu diperoleh pula nilai *Composite Realibility* yang memiliki nilai lebih besar dari (0.6) untuk variabel *Kompensasi* (0.898), *Motivasi* (0.866), *Work Life Balance* (0.929), *Kinerja Karyawan* (0.919), *Kepuasan Kerja* (0.885). Selain itu nilai

dari *Cronbach's Alpha* pada variabel Kompensasi (0.868), Motivasi (0.813), *Work Life Balance* (0.909), Kinerja Karyawan (0.896), Kepuasan Kerja (0.846). Sehingga nilai *Cronbach's Alpha* dan CR melebihi nilai (0.6). Dapat di Tarik kesimpulan bahwa seluruh variabel dan item yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi uji reliabilitas namun dalam uji validitas masih belum memenuhi.

### 3. Validitas Diskriminan

#### A. *Fornell-Larcker Critarion*

**Tabel 4. 10**

#### *Fornell-Lacker Critarion*

<b>INDIKATOR</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>Kompensasi</b>	<b>Motivasi</b>	<b><i>Work Life Balance</i></b>
<b>Kpeuasan kerja</b>	0.727				
<b>Kinerja karyawan</b>	0.727	0.786			
<b>Kompensasi</b>	0.764	0.827	0.784		
<b>Motivasi</b>	0.702	0.878	0.783	0.721	
<b><i>Work Life Balance</i></b>	0.734	0.871	0.807	0.791	0.808

1. Kepuasan Kerja (0.727): Meskipun nilai akar AVE untuk kepuasan kerja adalah 0.727, nilai ini lebih kecil dari korelasi antara kepuasan kerja dengan variabel lain dalam model. Hal ini menyiratkan bahwa konstruk kepuasan kerja mungkin saling terkait dengan variabel lain, mengaburkan peran uniknya dalam pengukuran.
2. Kinerja Karyawan (0.786): Nilai akar AVE untuk kinerja karyawan adalah 0.786, yang juga lebih kecil daripada korelasi antara kinerja karyawan dengan variabel lain dalam model. Ini menunjukkan

adanya kemungkinan bahwa konstruk kinerja karyawan memiliki signifikansi yang terlalu serupa dengan variabel lain dalam model.

3. **Kompensasi (0.784):** Nilai akar AVE untuk kompensasi adalah 0.784, yang lebih kecil dari korelasi antara kompensasi dengan variabel lain dalam model. Ini menunjukkan bahwa konstruk kompensasi mungkin memiliki hubungan yang saling terkait dengan variabel lain, menyulitkan identifikasi kontribusi eksklusifnya.
4. **Motivasi (0.721):** Nilai akar AVE untuk motivasi adalah 0.721, yang lebih kecil dari korelasi antara motivasi dengan variabel lain dalam model. Ini mengindikasikan bahwa konstruk motivasi mungkin memiliki tingkat kesamaan yang signifikan dengan variabel lain dalam model.
5. **Work Life Balance (0.808):** Nilai akar AVE untuk *Work Life Balance* adalah 0.808, yang lebih besar dari nilai korelasinya. Maka variabel *Work Life Balance* memiliki hasil yang menunjukkan bahwa validitas diskriminan pada variabel ini terpenuhi.

**B. Heterotrait – Monotrait Rasio (Htmt)**

**Tabel 4. 11**

***Heterotrait – Monotrait Rasio (HTMT)***

<b>INDIKATOR</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>Kompensasi</b>	<b>Motivasi</b>	<b><i>Work Life Balance</i></b>
<b>Kpeuasan kerja</b>					
<b>Kinerja karyawan</b>	0.807				
<b>Kompensasi</b>	0.878	0.933			
<b>Motivasi</b>	0.819	1.023	0.929		

<b><i>Work Life Balance</i></b>	0.819	0.955	0.901	0.916	
---------------------------------	-------	-------	-------	-------	--

Sumber : Data diolah peneliti, 2024

Ditinjau dari hasil HTMT diatas, menunjukkan bahwa hanya pada variabel kepuasan kerja menunjukkan hasil HTMT (0.807) < 0.90, maka validitas diskriminan terpenuhi. Namun untuk variabel yang lain seperti Kinerja karyawan, Kompensasi, Motivasi, dan *Work Life Balance* masih belum terpenuhi.

### C. *Cross Loading*

**Tabel 4. 12**

#### *Cross Loading*

<b>Item</b>	<b>Kepuasan kerja</b>	<b>Kinerja karyawan</b>	<b>kompensasi</b>	<b>Motivasi</b>	<b><i>Work Life Balance</i></b>
<b>X1.1</b>	0.591	0.713	0.788	0.644	0.686
<b>X1.2</b>	0.553	0.607	0.771	0.583	0.559
<b>X1.3</b>	0.592	0.633	0.712	0.598	0.615
<b>X1.4</b>	0.584	0.521	0.704	0.488	0.568
<b>X1.5</b>	0.606	0.630	0.800	0.634	0.606
<b>X1.6</b>	0.506	0.613	0.741	0.586	0.543
<b>X1.7</b>	0.560	0.593	0.711	0.548	0.636
<b>X2.1</b>	0.550	0.598	0.508	0.636	0.610
<b>X2.3</b>	0.533	0.624	0.566	0.772	0.580
<b>X2.4</b>	0.512	0.643	0.623	0.695	0.608
<b>X2.5</b>	0.469	0.552	0.457	0.704	0.518
<b>X2.6</b>	0.536	0.700	0.543	0.777	0.593
<b>X2.7</b>	0.424	0.665	0.677	0.730	0.497
<b>X3.1</b>	0.516	0.642	0.643	0.595	0.766
<b>X3.2</b>	0.633	0.738	0.731	0.724	0.835

<b>X3.3</b>	0.710	0.739	0.753	0.657	0.872
<b>X3.4</b>	0.518	0.479	0.400	0.484	0.664
<b>X3.5</b>	0.592	0.784	0.640	0.675	0.875
<b>X3.6</b>	0.577	0.814	0.640	0.687	0.866
<b>X3.7</b>	0.589	0.677	0.712	0.623	0.753
<b>Y1</b>	0.687	0.779	0.770	0.728	0.718
<b>Y2</b>	0.580	0.749	0.663	0.733	0.733
<b>Y3</b>	0.573	0.761	0.680	0.708	0.656
<b>Y4</b>	0.583	0.897	0.641	0.719	0.735
<b>Y5</b>	0.503	0.765	0.531	0.632	0.665
<b>Y6</b>	0.583	0.800	0.564	0.699	0.673
<b>Y7</b>	0.465	0.740	0.680	0.591	0.590
<b>Z1</b>	0.608	0.305	0.497	0.294	0.368
<b>Z2</b>	0.806	0.574	0.636	0.660	0.512
<b>Z3</b>	0.854	0.658	0.651	0.654	0.722
<b>Z4</b>	0.762	0.464	0.464	0.537	0.521
<b>Z5</b>	0.795	0.498	0.421	0.441	0.512
<b>Z6</b>	0.682	0.656	0.684	0.526	0.602
<b>Z7</b>	0.524	0.410	0.445	0.323	0.383

Sumber : Data diolah peneliti, 2024

Ditinjau Kembali pada hasil cross loading diatas didapatkan bahwa

1. Nilai setiap item pada variabel Kepuasan Kerja memiliki korelasi yang kuat dengan Kepuasan Kerja, namun memiliki korelasi yang lemah dengan variabel yang lainnya.
2. Nilai setiap item pada variabel Kinerja Karyawan memiliki korelasi yang kuat dengan Kinerja karyawan, namun memiliki korelasi yang lemah dengan varriabel yang lainnya.
3. Nilai setiap item pada variabel Kompensasi memiliki korelasi yang kuat dengan Kompensasi namun memiliki korelasi yang lemah dengan variabel yang lainnya.
4. Nilai setiap item pada variabel Motivasi memiliki korelasi yang kuat dengan Motivasi, namun memiliki korelasi yang lemah dengan variabel yang lainnya.

5. Nilai setiap item pada variabel *Work Life Balance* memiliki korelasi yang kuat dengan *Work Life Balance*, namun memiliki korelasi yang lemah dengan variabel yang lainnya.

#### 4. Uji Goodness Of Fit

##### A. Koefisien Determinas

**Tabel 4. 13**

##### **Koefisien Determinan**

<b>INDIKATOR</b>	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>Kpeuasan kerja</b>	0.631	0.603
<b>Kinerja karyawan</b>	0.863	0.849

Sumber : Data diolah peneliti, 2024

Dengan nilai R Square sebesar 0.631, sekitar 63.1% dari variasi dalam variabel Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh model regresi. Ini menunjukkan bahwa model tersebut cukup baik dalam menjelaskan hubungan antara variabel independen (variabel prediktor) dan variabel dependen (variabel yang diprediksi) untuk variabel Kepuasan Kerja.

Dengan nilai R Square sebesar 0.863, sekitar 86.3% dari variasi dalam variabel Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh model regresi. Ini menunjukkan bahwa model tersebut sangat baik dalam menjelaskan hubungan antara variabel independen (variabel prediktor) dan variabel dependen (variabel yang diprediksi) untuk variabel Kinerja Karyawan.

#### 5. Model Fit

**Tabel 4. 14**

##### *Model Fit*

<b>INDIKATOR</b>	<b>SATURATED MODEL</b>	<b>ESTIMATED MODEL</b>
<b>SRMR</b>	0.106	0.106
<b>d_ULS</b>	6.734	6.734



<b>d_G</b>	10.769	10.769
<b>Chi- Square</b>	1273.877	1273.877
<b>NFI</b>	0.385	0.385

Sumber : Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan output tersebut diperoleh nilai SRMR sebesar 0.106 yakni lebih dari 0.08. selain itu nilai NFI sebesar 0.385 kurang dari 0.900. Nilai RMS\_theta sebesar 0.216 yakni mendekati nilai 0 dari ketiga indikator dapat disimpulkan bahwa model belum terbentuk dan belum memenuhi kriteria yang sesuai, sehingga model belum dapat digunakan dalam menggambarkan hubungan antar variabel.

## 6. Pembentukan Model Sem

### a) *Direct Effects* :

**Tabel 4. 15**

#### **Direct Effects**

<b>INDIKATOR</b>	<b>ORIGINAL SAMPLE (O)</b>	<b>SAMPLE MEAN (M)</b>	<b>STANDARD DEVIATION (STDEV)</b>	<b>T STATISTIC ( O/STEV )</b>	<b>P VALUES</b>
<b>KEPUASAN KERJA -&gt; KINERJA KARYAWAN</b>	0.013	0.008	0.136	0.098	<b>0.922</b>
<b>KOMPENSASI -&gt; KEPUASAN KERJA</b>	0.426	0.434	0.179	2.384	0.017
<b>KOMPENSASI -&gt; KINERJA KARAYWAN</b>	0.167	0.186	0.120	1.397	<b>0.163</b>

<b>MOTIVASI -&gt; KEPUASAN KERJA</b>	0.160	0.138	0.195	0.822	<b>0.412</b>
<b>MOTIVASI -&gt; KINERJA KARYAWAN</b>	0.438	0.415	0.146	3.000	0.003
<b>WORK LIFE BALANCE -&gt; KEPUASAN KERJA</b>	0.263	0.288	0.177	1.488	<b>0.137</b>
<b>WORK LIFE BALANCE -&gt; KINERJA KARYAWAN</b>	0.380	0.388	0.146	2.599	0.010

Sumber : Data diolah peneliti, 2024

Dari output diatas dapat disimpulkan bahwa :

- **Kompensasi -> Kepuasan Kerja:** Pengaruh signifikan ( $p = 0.017 < 0.05$ ).

Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Nilai p yang kurang dari tingkat signifikansi yang ditetapkan (0.05) menandakan bahwa hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja secara statistik signifikan.

- **Kompensasi -> Kinerja Karyawan:** Tidak signifikan ( $p = 0.163 > 0.05$ ).

Di sini, nilai p (0.163) melebihi tingkat signifikansi (0.05), sehingga tidak cukup bukti untuk menyimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

- **Motivasi -> Kepuasan Kerja:** Tidak signifikan ( $p = 0.412 > 0.05$ ).

Nilai p yang lebih besar dari tingkat signifikansi menunjukkan bahwa tidak ada cukup bukti statistik untuk menyimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja.

- **Motivasi -> Kinerja Karyawan:** Pengaruh signifikan ( $p = 0.003 < 0.05$ ).

Nilai p yang lebih kecil dari tingkat signifikansi menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan secara statistik signifikan. Ini mengindikasikan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

- **Work Life Balance -> Kepuasan Kerja:** Tidak signifikan ( $p = 0.137 > 0.05$ ).

Nilai p yang lebih besar dari tingkat signifikansi menunjukkan bahwa tidak ada cukup bukti statistik untuk menyimpulkan bahwa *Work Life Balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

- **Work Life Balance -> Kinerja Karyawan:** Pengaruh signifikan ( $p = 0.010 < 0.05$ ).

Dalam hal ini, nilai p yang lebih kecil dari tingkat signifikansi menunjukkan bahwa hubungan antara *Work Life Balance* dan kinerja karyawan secara statistik signifikan.

- **Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan:** Tidak signifikan ( $p = 0.922 > 0.05$ ).

Nilai p yang lebih besar dari tingkat signifikansi menunjukkan bahwa tidak ada cukup bukti statistik untuk menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**(b) Indirect Effects :**

**Tabel 4. 16**

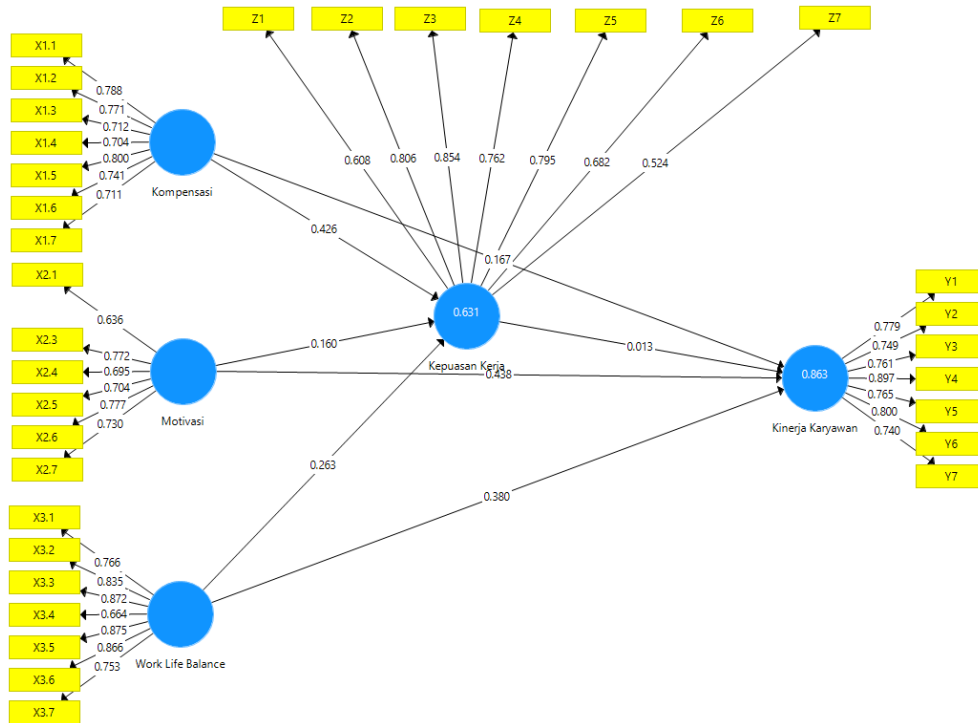
***Indirect Effects***

INDIKATOR	ORIGINAL SAMPLE (O)	SAMPLE MEAN (M)	STANDARD DEVIATION (STDEV)	T STATISTIC ( O/STEDEV)	P VALUES
<b>Kompensasi -&gt; Kepuasan</b>	0.006	0.002	0.060	0.095	<b>0.924</b>

<b>Kerja -&gt; Kinerja Karyawan</b>					
<b>Motivasi -&gt; Kepuasan Kerja -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0.002	0.012	0.034	0.063	<b>0.950</b>
<b>Work Life Balance -&gt; Kepuasan Kerja -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0.004	-0.002	0.050	0.070	<b>0.944</b>

Sumber : Data diolah peneliti, 2024

- **Kompensasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan (0.924):** Jika nilai p kurang dari 0.05, maka efek tidak langsung dari kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dapat dikatakan signifikan secara statistik. Dengan nilai yang tinggi (0.924), diasumsikan bahwa efek tidak langsung ini signifikan secara statistik.
- **Motivasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan (0.950):** Sama halnya, jika nilai p kurang dari 0.05, maka efek tidak langsung dari motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dianggap signifikan secara statistik. Dengan nilai yang sangat tinggi (0.950), diasumsikan bahwa efek tidak langsung ini juga signifikan secara statistik.
- **Work Life Balance -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan (0.944):** Sekali lagi, jika nilai p kurang dari 0.05, maka efek tidak langsung dari *Work Life Balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dianggap signifikan secara statistik. Dengan nilai yang tinggi (0.944), diasumsikan bahwa efek tidak langsung ini juga signifikan secara statistik.



Gambar 4. 1 Outer Model

## 7. Interpretasi Model

### a. Hubungan antara Kepuasan kerja dengan kinerja karyawan (0.922)

Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh sebesar 0.013. sehingga saat kepuasan kerja meningkat akan meningkatkan kinerja karyawan begitupun sebaliknya. 3

### b. Hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja (0.017)

Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan pengaruh sebesar 0.426, sehingga saat kompensasi meningkat maka kepuasan kerja juga akan meningkat begitupun sebaliknya.

### c. Hubungan antara kompensasi dengan kinerja karyawan (0.102)

Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pengaruh sebesar 0.167, sehingga saat kompensasi

meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat begitupun sebaliknya.

**d. Hubungan antara motivasi dengan kepuasan kerja (0.412)**

Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan pengaruh sebesar 0.160, sehingga saat motivasi meningkat maka kepuasan kerja juga akan meningkat begitupun sebaliknya.

**e. Hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan(0.002)**

Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh sebesar 0.438, sehingga saat motivasi meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat begitupun sebaliknya.

**f. Hubungan antara *Work Life Balance* dengan kepuasan kerja (0.137)**

*Work Life Balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan pengaruh sebesar 0.263, sehingga saat work life balance meningkat maka kepuasan kerja juga akan meningkat begitupun sebaliknya.

**g. Hubungan antara *Work Life Balance* dengan kinerja karyawan (0.004)**

*Work Life Balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh sebesar 0.380, sehingga saat work life balance meningkat maka kepuasan kerja juga akan meningkat begitupun sebaliknya.

**h. Hubungan antara Kompensasi dengan Kinerja karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan kerja (0.924)**

Kompensasi memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang dimediasi oleh kepuasan kerja, dengan koefisien sebesar 0.924. Ini menunjukkan bahwa ketika tingkat kompensasi meningkat, kinerja karyawan juga cenderung meningkat melalui peningkatan kepuasan kerja. Artinya, kepuasan kerja berperan

sebagai mediator yang menghubungkan hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan.

**i. Hubungan antara Motivasi dengan kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja (0.950)**

Motivasi memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang dimediasi oleh kepuasan kerja, dengan koefisien sebesar 0.950. Ini menunjukkan bahwa ketika tingkat motivasi meningkat, kinerja karyawan juga cenderung meningkat melalui peningkatan kepuasan kerja. Artinya, kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang menghubungkan hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan.

**j. Hubungan antara *Work Life Balance* dengan kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja (0.944)**

*Work life balance* memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang dimediasi oleh kepuasan kerja, dengan koefisien sebesar 0.944. Ini menunjukkan bahwa ketika tingkat *work life balance* meningkat, kinerja karyawan juga cenderung meningkat melalui peningkatan kepuasan kerja. Artinya, kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang menghubungkan hubungan antara *work life balance* dan kinerja karyawan.

## **8. Uji Hipotesis**

Berdasarkan hasil dari direct effects ditemukan bahwa :

1. H1 : Kepuasan Kerja - > Kinerja karyawan : 0.013 (positif), p values 0.921 > 0.05 (**tidak signifikan**)
2. H2 : Kompensasi - > Kepuasan Kerja : 0.426 (positif), p values 0.027 < 0.05 (**signifikan**)
3. H3 : Kompensasi - > Kinerja Karyawan : 0.167 (positif), p values 0.197 (tidak signifikan)
4. H4 : Motivasi - > Kepuasan Kerja : 0.160 (positif), p values 0.403 (**tidak signifikan**)

5. H5 : Motivasi - > Kinerja Karyawan : 0.438 (positif), p values 0.001 **(signifikan)**
6. H6 : *Work Life Balance* - > Kepuasan Kerja : 0.263 (positif), p values : 0.148 **(tidak signifikan)**
7. H7 : *Work Life Balance* - > Kinerja Karyawan : 0.380 (positif), p values : 0.009 **(signifikan)**

Sedangkan berdasarkan indirect effects ditemukan bahwa :

1. H8 : Kompensasi - > kepuasan kerja - > kinerja karyawan : 0.006 (positif), p values : 0.928 **(tidak signifikan)**
2. H9 : motivasi - > kepuasan kerja - > kinerja karyawan : 0.002 (positif), p values : 0.954 **(tidak signifikan)**
3. H10 : *Work Life Balance* - > kepuasan kerja - > kinerja karyawan : 0.004 (positif), p values : 0.938 **(tidak signifikan)**.

## 9. Pembahasan

### A. Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dari hasil analisis yang telah diperoleh nilai signifikan sebesar  $0.921 > 0.05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis H1 yang berbunyi “Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y), **ditolak** dan H0 **diterima**. Sehingga Kepuasan Kerja secara langsung tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Kelana Basri & Rauf, 2021) yang menyatakan bahwa Pada instansi pemerintah, kepuasan kerja tidak selalu merujuk pada aspek promosi jabatan. Hal ini karena terdapat keterbatasan dalam jumlah jabatan struktural yang tersedia di setiap instansi, sementara keinginan untuk mendapatkan promosi jabatan seringkali tinggi di kalangan pegawai. Sehingga, tidak semua pegawai dapat memperoleh promosi jabatan meskipun mereka puas dengan pekerjaannya. Hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan di antara pegawai yang merasa memiliki potensi untuk mendapatkan promosi namun terbatas oleh struktur organisasi yang ada.

Namun berbanding terbalik dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Indrawati, 2013) menyatakan bahwa Perhatian yang cermat terhadap kepuasan kerja karyawan mampu meningkatkan kinerjanya secara signifikan. Ini terjadi melalui implementasi sistem



kompensasi dan jalur karir yang efektif, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, serta terjalinnya hubungan yang baik antara rekan kerja dan pimpinan. Hal ini memicu terciptanya kepuasan kerja yang pada gilirannya mempengaruhi peningkatan kemampuan teknis dan interpersonal karyawan. Sebaliknya, peningkatan dalam kedua aspek kemampuan tersebut menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan. Dengan demikian, siklus positif ini menunjukkan bahwa investasi dalam kepuasan kerja karyawan dapat membawa manfaat yang besar bagi perusahaan melalui peningkatan kinerja individu.

## **B. Pengaruh Kompensasi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)**

Dari hasil analisis yang telah diperoleh nilai signifikan sebesar  $0.017 < 0.05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis H2 yang berbunyi “Kompensasi (X1) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Z), diterima. Sehingga Kompensasi secara langsung berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hipotesis ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Wardani, 2017) melalui hasil analisisnya menyatakan bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa besarnya kompensasi finansial yang diterima oleh pegawai secara langsung berkontribusi terhadap tingkat kepuasan mereka. Selain itu, kompensasi finansial juga dapat berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja melalui mekanisme motivasi kerja. Temuan ini menegaskan bahwa untuk membangun kepuasan kerja pegawai, penting untuk memperhatikan kebijakan kompensasi finansial dengan upaya untuk membangkitkan motivasi kerja mereka terlebih dahulu. Dengan demikian, kebijakan kompensasi finansial dapat menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang memenuhi kepuasan pegawai.

Berbanding terbalik dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Wulandari & Surabaya, 2022) berdasarkan hasil penelitian, terdapat temuan yang menarik bahwa kompensasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga hipotesis pertama (H1) harus ditolak. Temuan ini mengisyaratkan bahwa faktor-faktor lain mungkin memiliki peran yang lebih dominan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan, di luar dari aspek kompensasi. Dengan demikian, penelitian ini menyoroti kompleksitas dalam faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, dan menunjukkan perlunya penelitian lanjutan untuk lebih memahami faktor-faktor tersebut.

### **C. Pengaruh Kompensasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Dari hasil analisis yang telah diperoleh nilai signifikan sebesar  $0.197 > 0.05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis H3 yang berbunyi “Kompensasi (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y), ditolak. Sehingga Kompensasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ningrum et al., 2017) yang menyatakan bahwa kompensasi langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan sebagian besar karyawan PT. Tegal Jaya Makmur Sejahtera memiliki masa kerja lebih .dari lima tahun yang mana karyawan disana sudah memiliki inisiatif serta integritas dan bertanggung jawab atas pekerjaannya, sehingga mereka melakukan pekerjaan dengan baik serta kinerja yang baik tanpa adanya unsur faktor yang lain.

Sebaliknya, hipotesis ini berbanding terbalik dengan (Syaifullah & Prasetyo, 2018) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel Kompensasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan di PT. Prima Bumi Pakuwon Jaya Bojonegoro. Ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kompensasi yang diterima oleh karyawan, semakin tinggi juga kinerja karyawan tersebut. Hasil ini menegaskan bahwa adanya kompensasi yang memadai dapat mendorong karyawan untuk memberikan hasil kerja yang optimal, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Dengan demikian, kebijakan kompensasi yang sesuai dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan.

### **D. Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.**

Dari hasil analisis yang telah diperoleh nilai signifikan sebesar  $0.403 > 0.05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis H4 yang berbunyi “Motivasi (X2) berpengaruh positif terhadap kepuasan Kerja (Z), ditolak. Sehingga Motivasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hasil hipotesis ini didukung dengan adanya penelitian dari (Bahri & yuni chairatun nisa, 2017) yang menyatakan bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Belawan. Hal ini disebabkan karena adanya faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, seperti lingkungan kerja yang positif, kebijakan perusahaan, gaji dan penghargaan, keseimbangan kerja-hidup, hubungan antara atasan dan

rekan kerja, pengembangan karir, pengakuan dan apresiasi serta kesempatan dalam berkontribusi.

Namun bertolak belakang dengan penelitian (Rozzaid et al., 2015) yang menyatakan bahwa Berdasarkan hasil analisis, nilai koefisien variabel motivasi sebesar 0,472 atau 47,2% dengan arah positif. Temuan ini secara statistik membuktikan adanya pengaruh signifikan secara langsung antara motivasi terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik pemberian motivasi, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT. Nusapro Telemedia Persada Cabang Banyuwangi. Sebaliknya, jika pemberian motivasi kurang optimal atau tidak dilakukan dengan baik, hal ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan di kalangan karyawan. Dengan demikian, penting bagi manajemen perusahaan untuk memperhatikan faktor motivasi sebagai salah satu upaya dalam meningkatkan kepuasan kerja dan menjaga semangat kerja karyawan.

#### **E. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.**

Dari hasil analisis yang telah diperoleh nilai signifikan sebesar  $0.01 < 0.05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis H5 yang berbunyi “Motivasi (X2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y), diterima. Sehingga Kompensasi secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Adapun hipotesis ini didukung oleh penelitian dari hasil penelitian (Sadat et al., 2020) yang menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi seorang karyawan dalam bekerja, semakin besar pula dorongan untuk meningkatkan kinerja mereka. Motivasi kerja dapat berasal dari faktor internal maupun eksternal karyawan. Ketika motivasi intrinsik, yang muncul dari dalam diri karyawan sendiri, tinggi, hal ini dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan karena karyawan cenderung menunjukkan kinerja yang optimal. Dengan demikian, tingkat motivasi yang tinggi dapat menjadi aset berharga bagi perusahaan dalam mencapai tujuan dan keberhasilannya.

Namun hipotesis ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh (Siahaan & Bahri, 2019) berdasarkan hasil penelitian, nilai thitung untuk variabel motivasi adalah 1,471, yang lebih kecil dari ttabel (1,659) atau nilai signifikansi 0,144 lebih besar dari nilai signifikan 0,05. Dengan demikian, H0 diterima untuk variabel motivasi, yang

berarti bahwa variabel motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara. Temuan ini mengindikasikan bahwa faktor motivasi mungkin tidak lagi menjadi penentu utama dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena pegawai dianggap sudah memiliki potensi dan keterampilan yang cukup serta bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

**F. *Work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.**

Dari hasil analisis yang telah diperoleh nilai signifikan sebesar  $0.148 > 0.05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis H6 yang berbunyi “*Work Life Balance* (X3) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Z), ditolak. Sehingga *Work Life Balance* secara langsung tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hipotesis ini didukung dengan adanya penelitian (Alianto & Anindita, 2014) yang menyatakan bahwa hasil analisis tidak mendukung hipotesis H4 yang menyatakan bahwa tingkat *work-life balance* yang tinggi tidak meningkatkan kepuasan kerja sebesar -0,13. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dipengaruhi oleh *work-life balance*. Selain itu, karena adanya waktu yang lebih fleksibel untuk melaksanakan kewajiban di kantor dengan memenuhi kebutuhan diluar pekerjaan serta meluangkan waktu untuk keluarga. Dengan demikian, tidak ada hubungan yang signifikan antara tingkat *work-life balance* dan kepuasan kerja karyawan.

Namun berbanding terbalik dengan penelitian dari (Nurendra & Saraswati, 2017) *Work-life balance* mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, terutama bagi karyawan yang sudah menikah. Mereka membutuhkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. *Work-life balance* membantu karyawan menghadapi berbagai tuntutan dari kehidupan kerja dan non-kerja, serta menjaga perasaan positif terhadap pekerjaan mereka. Dengan demikian, *work-life balance* dapat berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja karyawan dengan membantu mereka menjaga keseimbangan dan perasaan positif terhadap pekerjaan mereka.

**G. *Work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.**

Dari hasil analisis yang telah diperoleh nilai signifikan sebesar  $0.009 < 0.05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis H7 yang berbunyi “*Work Life Balance* (X3) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y), diterima. Sehingga *Work Life Balance*

secara langsung tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hipotesis ini sebanding dengan penelitian yang dilakukan oleh (Lukmiati et al., 2020) yang menyatakan bahwa berdasarkan analisis yang dilakukan, peneliti menemukan beberapa kesimpulan terkait dengan hubungan antara variabel *Work-Life Balance* (X) dan kinerja karyawan (Y). Dengan menggunakan teknik analisis regresi sederhana, diperoleh bahwa total pengaruh variabel *Work-Life Balance* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 61,6%, sementara sisa pengaruh dari variabel independen lainnya yang tidak diteliti adalah sebesar 38,4%. Selanjutnya, setelah dilakukan uji hipotesis secara parsial dan simultan, ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel *Work-Life Balance* dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memungkinkan karyawan untuk menjaga keseimbangan antara tugas pekerjaan dan waktu untuk keluarga atau hobi. Karyawan yang merasa puas dengan kehidupan pribadinya cenderung lebih bahagia dan termotivasi dalam bekerja. Kepuasan kerja yang tinggi berdampak positif pada peningkatan kinerja.

Berbanding terbalik dengan penelitian dari (Sahlan, 2020) menyatakan bahwa berdasarkan pengujian yang dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, hasil menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *Work-Life Balance* dan kinerja karyawan Muslimah konveksi di Kabupaten Kudus. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel *Work-Life Balance* tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan Muslimah di industri konveksi di wilayah tersebut.

#### **H. Kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.**

Dari hasil analisis yang telah diperoleh nilai signifikan sebesar  $0,928 > 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis H8 yang berbunyi “Kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan”, ditolak. Sehingga Kepuasan kerja karyawan tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fitriah Nur Azizah, 2020) berdasarkan hasil analisis, nilai t hitung sebesar 0,089 lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1,683 dengan tingkat signifikansi 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi sebesar 0,072 tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat

memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, meskipun terdapat hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja, namun kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator yang signifikan dalam pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Namun kontra dengan penelitian dari (Eka & Ngatno, 2020) menyatakan bahwa Variabel kepuasan dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja. Ini berarti bahwa tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat mempengaruhi seberapa besar hubungan antara kompensasi yang diterima oleh karyawan dan kinerja yang mereka tunjukkan. Ketika karyawan merasa puas dengan kompensasi yang mereka terima, mereka cenderung lebih termotivasi dan berkinerja lebih baik, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, kepuasan kerja berfungsi sebagai perantara yang menghubungkan variabel kompensasi dengan variabel kinerja dalam konteks ini.

#### **I. Kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.**

Dari hasil analisis yang telah diperoleh nilai signifikan sebesar  $0.954 > 0.05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis H9 yang berbunyi “Kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan”, ditolak. Sehingga Kepuasan kerja karyawan tidak memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nadapdap et al., 2022) yang menyatakan bahwa Dengan demikian, secara keseluruhan, meskipun motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik ketika dipandang melalui kepuasan kerja sebagai mediator. Ini mengindikasikan bahwa motivasi dapat secara langsung meningkatkan kinerja karena individu yang sangat termotivasi cenderung bekerja lebih giat dan lebih efisien, tanpa memandang tingkat kepuasan kerja mereka, meskipun motivasi kerja mungkin meningkatkan kepuasan kerja, namun dampaknya terhadap kinerja karyawan tidak sepenuhnya dijelaskan atau dimediasi oleh tingkat kepuasan kerja.

Berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh (Lusri & Siagian, 2017) variabel kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara motivasi kerja

dan kinerja karyawan. Artinya, motivasi kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja dapat memediasi atau menjelaskan sebagian dari hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan.

**J. Kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan.**

Dari hasil analisis yang telah diperoleh nilai signifikan sebesar  $0.938 > 0.05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis H10 yang berbunyi “Kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan”, ditolak. Sehingga Kepuasan kerja karyawan tidak memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan. Dilansir dari vokasi.unair.ac.id banyak faktor eksternal yang secara langsung memengaruhi keseimbangan kerja-hidup dan kinerja. Contohnya, dukungan dari keluarga atau lingkungan sosial yang positif dapat memperbaiki keseimbangan kerja-hidup dan, sebagai hasilnya, meningkatkan kinerja karyawan tanpa harus melalui kepuasan kerja terlebih dahulu.

Namun hal ini ditolak oleh penelitian dari (Asari, 2022) menyatakan bahwa dari hasil pengujian, terlihat bahwa variabel kepuasan kerja berhasil berperan sebagai mediator antara variabel *work-life balance* dan kinerja karyawan secara tidak langsung. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung (melalui kepuasan kerja) lebih dominan dibandingkan pengaruh langsung. Hal ini menunjukkan bahwa adanya hubungan antara variabel *work-life balance* dan kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja yang berperan sebagai mediator, memberikan hasil yang positif secara signifikan. Dengan demikian, kepuasan kerja memainkan peran penting dalam menjelaskan hubungan antara *Work-Life Balance* dan kinerja karyawan.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Sesuai dengan hasil analisis yang dijelaskan dengan berbagai macam pembenaran dengan hipotesis yang digunakan pada penelitian ini tentang Pengaruh kompensasi, motivasi, *work life balance* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi kasus : Bank BTN Syariah Kota Malang). Dapat diambil keputusan bahwa :

1. Kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Fenomena ini disebabkan karena terdapat keterbatasan dalam jumlah jabatan struktural yang tersedia di setiap instansi, sementara keinginan untuk mendapatkan promosi jabatan seringkali tinggi di kalangan pegawai. Sehingga, tidak semua pegawai dapat memperoleh promosi jabatan meskipun mereka puas dengan pekerjaannya. Hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan di antara pegawai yang merasa memiliki potensi untuk mendapatkan promosi namun terbatas oleh struktur organisasi yang ada.
2. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini disebabkan karena besarnya kompensasi finansial yang diterima oleh pegawai secara langsung berkontribusi terhadap tingkat kepuasan mereka. Selain itu, kompensasi finansial juga dapat berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja melalui mekanisme motivasi kerja. Temuan ini menegaskan bahwa untuk membangun kepuasan kerja pegawai, penting untuk memperhatikan kebijakan kompensasi finansial dengan upaya untuk membangkitkan motivasi kerja mereka terlebih dahulu. Dengan demikian, kebijakan kompensasi finansial dapat menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang memenuhi kepuasan pegawai.
3. Motivasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena adanya faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, seperti lingkungan kerja yang positif, kebijakan perusahaan, gaji dan penghargaan, keseimbangan kerja-hidup, hubungan antara atasan dan rekan kerja, pengembangan karir, pengakuan dan apresiasi serta kesempatan dalam berkontribusi.



4. *Work Life Balance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena adanya waktu yang lebih fleksibel untuk melaksanakan kewajiban di kantor dengan memenuhi kebutuhan diluar pekerjaan serta meluangkan waktu untuk keluarga.
5. Kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena adanya dikarenakan sebagian besar karyawan memiliki masa kerja lebih .dari lima tahun yang mana karyawan disana sudah memiliki inisiatif serta integritas dan bertanggung jawab atas pekerjaannya, sehingga mereka melakukan pekerjaan dengan baik serta kinerja yang baik tanpa adanya unsur faktor yang lain.
6. Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena semakin tinggi tingkat motivasi seorang karyawan dalam bekerja, semakin besar pula dorongan untuk meningkatkan kinerja mereka. Motivasi kerja dapat berasal dari faktor internal maupun eksternal karyawan. Ketika motivasi intrinsik, yang muncul dari dalam diri karyawan sendiri, tinggi, hal ini dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan karena karyawan cenderung menunjukkan kinerja yang optimal. Dengan demikian, tingkat motivasi yang tinggi dapat menjadi aset berharga bagi perusahaan dalam mencapai tujuan dan keberhasilannya.
7. *Work Life Balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memungkinkan karyawan untuk menjaga keseimbangan antara tugas pekerjaan dan waktu untuk keluarga atau hobi. Karyawan yang merasa puas dengan kehidupan pribadinya cenderung lebih bahagia dan termotivasi dalam bekerja. Kepuasan kerja yang tinggi berdampak positif pada peningkatan kinerja.
8. Kepuasan kerja tidak menjadi variabel intervening yang signifikan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena terdapat hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja, namun kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator yang signifikan dalam pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.
9. Kepuasan kerja tidak menjadi variabel intervening yang signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena motivasi dapat secara langsung meningkatkan kinerja karena individu yang sangat termotivasi cenderung bekerja lebih

giat dan lebih efisien, tanpa memandang tingkat kepuasan kerja mereka, meskipun motivasi kerja mungkin meningkatkan kepuasan kerja, namun dampaknya terhadap kinerja karyawan tidak sepenuhnya dijelaskan atau dimediasi oleh tingkat kepuasan kerja.

10. Kepuasan kerja tidak menjadi variabel intervening yang signifikan antara *Work-Life Balance* dan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena banyak faktor eksternal yang secara langsung memengaruhi keseimbangan kerja-hidup dan kinerja. Contohnya, dukungan dari keluarga atau lingkungan sosial yang positif dapat memperbaiki keseimbangan kerja-hidup dan, sebagai hasilnya, meningkatkan kinerja karyawan tanpa harus melalui kepuasan kerja terlebih dahulu.

## **5.2.Saran**

### **1. Bank BTN Syariah Kota Malang**

Sesuai dengan yang telah dijabarkan pada penelitian diatas bahwa diharapkan BTN Syariah Malang mampu mempertahankan serta meningkatkan beberapa faktor yang ada. Saran untuk Bank BTN Syariah Malang adalah untuk terus memperhatikan kebutuhan dan kepuasan nasabah dalam layanan mereka. Bank dapat melakukan survei atau studi internal secara berkala untuk memahami harapan dan kebutuhan nasabah lebih baik lagi. Selain itu, bank dapat terus meningkatkan kualitas layanan dengan memperhatikan umpan balik dari nasabah serta terus mengembangkan inovasi layanan yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Hal ini dapat membantu bank untuk mempertahankan kepuasan nasabah serta memperluas basis pelanggan. Program Motivasi: Tingkatkan program motivasi karyawan untuk mendorong kinerja yang lebih baik. Ini bisa berupa pengakuan karyawan yang berprestasi, penghargaan, atau insentif tambahan yang memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan kerja.

### **2. Bagi Peneliti:**

Saran bagi peneliti adalah untuk mengkaji sumber informasi secara komprehensif guna memperoleh pemahaman yang mendalam, serta memperluas sampel penelitian untuk meningkatkan validitas dan generalisabilitas temuan. Selain itu, gunakan metode penelitian yang beragam agar dapat memperoleh sudut pandang yang lebih luas. Dengan demikian, peneliti dapat memastikan bahwa penelitian yang dilakukan

memiliki kualitas yang baik dan dapat memberikan kontribusi yang berarti dalam bidangnya.

## DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an Karim

- Abdussamad, Z. (2014). Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Pt Asuransi Jiwasraya Gorontalo. *Jurnal Manajemen*, 18(3), 456–466.
- Ajijah, J. H., & Selvi, E. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Perangkat Desa. *Jurnal Manajemen*, 13(2), 232–236.
- Alianto, A., & Anindita, R. (2014). Pengaruh Kompensasi Dan Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Stres Kerja. *Jurnal Thesis Management*.
- Amin, N. F., Sabaruddin Garancang, & Kamaluddin Abunawas. (2023). Konsep Umum Populasi Dan Sampel Dalam Penelitian. *Jurnal Pilar: Jurnal Kajian Islam Kontemporer*, 14(1).
- Andre, M., & Santoso, B. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Self-Efficacy Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Alsafwa Bahanan Turindo Surabaya. *J-Mas (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 7(1), 1. <https://doi.org/10.33087/jmas.v7i1.332>
- Annamaria Rondonuwu, F., Rumawas, W., Asaloei, S., Studi Administrais Bisnis, P., Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik, J., & Sam Ratulangi, U. (2018). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(2).
- Arda, Mutia. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 45–60.
- Ardita Dewi, S., & Listyorini, S. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pt. Kai (Persero) Daop 4 Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 11(4). <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab>
- Asari, A. F. (2022). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bpjs Ketenagakerjaan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3).
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2021). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Yang Di Mediasi Komitmen Organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(2), 951–962. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.460>
- Bahri, Syaiful, & Yuni Chairatun Nisa. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 9–15.
- Choi, Y. (2020). A Study Of The Influence Of Workplace Ostracism On Employees' Performance: Moderating Effect Of Perceived Organizational Support. *European Journal Of Management And Business Economics*, 29(3), 333–345. <https://doi.org/10.1108/Ejmbe-09-2019-0159>

- Dewi, S. A., Widiartanto, W., & Listyorini, S. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pt Kai (Persero) Daop 4 Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 11(4), 830–838. <https://doi.org/10.14710/Jiab.2022.36016>
- E, P. R., & Mamesah. (2017). *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Hotel Lucky Inn Manado*. 1(1), 129–143.
- Eddy, & Eddy Gunawan. (2017). Peningkatan Kepuasan Kerja Melalui Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Karyawan Pada Pt.Bpr Pijer Podi Medan. *Jurnal Mutiara Manajemen*, 2, 129–143.
- Effendi. (2018). Analisis Pengaruh Desain Kerja Dan Sistem Pemberian Penghargaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Suminsurya Mesindolestari Medan. *Jurnal Bisnis Kolega*, 4(2).
- Eka, H., & Ngatno, T. &. (2020a). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi: Perawat Rs Telogorejo Semarang). *Junral Ilmu Administrasi*, 9(1), 275–287.
- Eka, H., & Ngatno, T. &. (2020b). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi: Perawat Rs Telogorejo Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 9(1), 275–287.
- Fadhilillah, H., Himmatul Kholidah, & Hanafiyah Yuliatul Hijrah. (2023). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah “X” Di Surabaya. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(1), 646–655.
- Fauzan, H., Humaira, C., & Wicaksono, A. T. S. (2019). Manajemen Sumberdaya Manusia Bank Syariah: Dapatkah Meningkatkan Kinerja Karyawan Kontrak ? *Jurnal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi*, 6(1), 77. <https://doi.org/10.24252/Minds.V6i1.9118>
- Feyga Candi Permana, P. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan*, 7(3), 80–89.
- Feyga, P., & Permana, C. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal Of Economics, Management And Banking)*, 7(3), 80–89.
- Fikriyah, S., Mayasari, A., Arifudin, O., & Sabili Bandung, S. (2022). Peran Orang Tua Terhadap Pembentukan Karakter Anak Dalam Menyikapi Bullying. *Jurnal Tahsinia*, 3(1), 11–19.
- Fitriah Nur Azizah. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Feb*, 8(2).
- Fuad, A., Bahri, S., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Kinerja Karyawan Pada Pt. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis (Jemb)*, 2(2), 372–377. <https://doi.org/10.47233/Jemb.V2i2.1198>

- Ghaffari, S., Mad Shah, I., Burgoyne, J., Nazri, M., & Rezk Salleh, J. (2017). The Influence Of Motivation On Job Performance: A Case Study At Universiti Teknologi Malaysia. *Australian Journal Of Basic And Applied Sciences*, 11(4), 92–99. <https://Ssrn.Com/Abstract=2969825http://Creativecommons.Org/Licenses/By/4.0/>
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–Family Balance: A Review And Extension Of The Literature. In *Handbook Of Occupational Health Psychology, 2nd Ed.* (Pp. 165–183). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-000>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources Of Conflict Between Work And Family Roles. *The Academy Of Management Review*, 10(1), 76. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Gregory, A., Milner, S., & Windebank, J. (2013). Work-Life Balance In Times Of Economic Crisis And Austerity. *International Journal Of Sociology And Social Policy*, 33(9–10), 528–541. <https://doi.org/10.1108/Ijssp-05-2013-0061>
- Gustinaningsih. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam: Tinjauan Hadits. *Journal Of Economics And Business Ubs*, 12(4).
- Haekel Awwali, M., & Sentosa, E. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pt Putra Rasya Mandiri. *Jurnal: Ikraith-Ekonomika*, 7(2), 166–173. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v7i2>
- Hananiyah, W. M., & Jaya, T. J. (2023). Finance Wardah Mujadidah, Tiara Juliana.....The Effect Of Financial Ratio The Effect Of Financial Ratio On Financial Distress In Indonesia Sharia Commercial Banks. *Finance: A Research Journal On Islamic Finance*, 09. <http://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/i>
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Angkasa Pura Ii (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>
- Hendri, & Roy Setiawan. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Samudra Bahari Utama. *Agora*, 5.
- Herianingrum, S. (2021). The Impact Of Islamic Bank Financing On Business\*. *Entrepreneurship And Sustainability Issues*, 7(1).
- Hermingsih, A., & Purwanti, D. (2020). The Effect Of Compensation And Work Load On Job Satisfaction With Work Motivation As Moderating Variables. *Journal Of Dimensions*, 9(3), 574–597.
- Hisnidah, M., & Solekah, N. A. (2023). Analisis Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, Fasilitas Kerja, Work Life Balance Dan Flexible Work Space Terhadap Kinerja Karyawan Bank Muamalat Indonesia Kc Malang. *Jurnal Rumpun Ekonomi Syariah*, 6(2), 2023.

- Hulu, J. M., Progresif Buulolo, & Anskaria S. Gohae. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4(2), 36–45.
- Husnidar, Afandi, Muslim, & Darwis, Amri. (2020). Pengaruh Supervisi Dan Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Pendidik Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Perhentian Raja. *Indonesian Journal Of Islamic Educational Management*, 3(1), 34–43.
- Indrawati, A. D. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Denpasar. *Urnal Manajemen, Strategi Bisnis, Dan Kewirausahaan*, 7(2), 135–142.
- Ischevell, O. :, Saina, V., Johnly, R., & Rumawas, P. W. (N.D.). *Pengaruh Worklife Balance Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pln (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado*.
- Ischevell, O. :, Saina, V., Johnly, R., & Rumawas, P. W. (2014). *Pengaruh Worklife Balance Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pln (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado*.
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The Impact Of Work-Life Balance On Job Engagement And Turnover Intention. *The South East Asian Journal Of Management*, 13(1). <https://doi.org/10.21002/Seam.V13i1.10912>
- Jahidah Islamy, F. (2019). *Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun (Studi Kasus Pada Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun Tahun 2019)*. 18(2). <https://jurnal.inaba.ac.id/>
- Jaya Baiduri Ruslan, N., Nasriani, I., Kamal Msallo, A., Afra, N., Zulfiqam, A., & Kesehatan Dan Bisnis St Fatimah Mamuju, I. (2024). Pengaruh Budaya Kerja, Kompensasi Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Telkom Mamuju. *Ekoma : Jurnal Ekonomi*, 3(2).
- Johan, R., Tucunan, A., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Pandawa). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(9).
- Kadarisman, M. (2019). The Influence Of Compensation, Development, And Supervision Towards The Performance Of Civil Servants In Depok City Government, Indonesia. *Cogent Psychology*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2019.1620402>
- Kamela, I. (2016). Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan Dan Karakteristik Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Benefita*, 1(1). <https://doi.org/10.22216/jbe.v1i1.902>
- Kelana Basri, S., & Rauf, R. (2021). Pengaruh Semangat Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Pengaruh Semangat Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal Of Management*, 4(1). <https://doi.org/10.37531/Yum.V11.76>

- Khasbulloh, M. N., Tinggi, S., Islam, A., & Kediri, N. (2018). Implementasi Kompensasi Dan Benefit: Tinjauan Manajemen Sdi Berbasis Syari'ah. *Journal Of Islamic Economics*, 2(1). [Http://Journal.Unesa.Ac.Id/Index.Php/Jie](http://Journal.Unesa.Ac.Id/Index.Php/Jie)
- Khodijah, T. S., & Pasca, Y. D. (2023). Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Journal Of Innovation In Management, Accounting And Business*, 2(2), 78–87. <https://doi.org/10.56916/jimab.v2i2.390>
- Khudriah, H. H. (2018). Problematika Pembinaan Akhlak Siswa Di Mts Al Mahrus Mabar Hilir Medan. *Sabilarrasyad*, 3(1).
- Kulikowski, K., & Sedlak, P. (2023). Is There More To Compensation Than Money? The Empirical Study Of Dimensionality Of The Total Rewards Model And Its Implications For Entrepreneurship. *Entrepreneurial Business And Economics Review*, 11(3), 77–91. <https://doi.org/10.15678/Eber.2023.110305>
- Kurniawan, D. (2018). Komunikasi Model Laswell Dan Stimulus-Organism-Response Dalam Mewujudkan Pembelajaran Menyenangkan. *Jurnal Komunikasi Pendidikan*, 2(1).
- Kusuma, R., Mukzam, W. M. D., & Mayowan, Y. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt Karya Indah Buana Surabaya). In *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)|Vol* (Vol. 31, Issue 1).
- Lamingrum, A. K., S1, P., Bisnis, A., Komunikasi, F., & Bisnis, D. (2016). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pada Karyawan Biro Pelayanan Sosial Dasar Di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat Influence Of Compensation On Employee Motivation To Work On Basic Social Services Bureau At The Regional Secretariat Of West Java Province. *E-Proceeding Of Management*, 3(2), 1871–1879.
- Lašáková, A., Vojteková, M., & Procházková, L. (2023). What (De)Motivates Gen Z Women And Gen Z Men At Work? Comparative Study Of Gender Differences In The Young Generation's Motivation. *Journal Of Business Economics And Management*, 24(4), 771–796. <https://doi.org/10.3846/jbem.2023.20439>
- Latif, A., & Mufidah, N. (2024). Lahjah Arabiyah: Jurnal Bahasa Arab Dan Pendidikan Bahasa Arab Meningkatkan Kualitas Sdm Program Bahasa Arab Berlandaskan Teori Manajemen Frederick Winslow Taylor. *Lahjah Arabiyah: Jurnal Bahasa Arab Dan Pendidikan Bahasa Arab*, 5(1), 64–77. <https://doi.org/10.35316/Lahjah.V5i1.64-77>
- Lien, T. T. H., & Hoang, N. D. (2022). The Impact Of Young Employees' Perceptions Of Current Paid Jobs On The Entrepreneurial Intention With The Mediator Of Job Satisfaction: The Case Of Vietnam. *Entrepreneurial Business And Economics Review*, 10(4), 55–71. <https://doi.org/10.15678/Eber.2022.100404>
- Lukmiati, R., Samsudin, A., & Jhoansyah, D. (2020). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Staff Produksi Pt. Muara Tunggal Cibadak-Sukabumi. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 3(3).



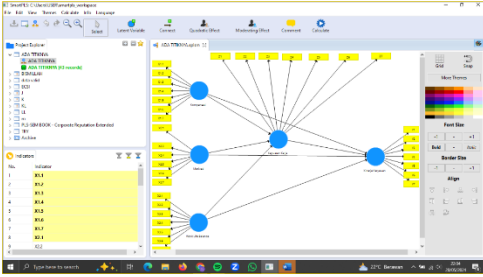
- Lusri, L., & Siagian, H. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt. Borwita Citra Prima Surabaya. *Agora*, 5(1).
- Maharani, A. (2016). *Telah Diperiksa Dan Disetujui Untuk Diuji Oleh*.
- Mangkunegara. (2012). *Evaluasi Kinerja Sdm*. Refika Aditama.
- Marinu Waruwu, & Wacana, S. (2023). Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif Dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1).
- Meidita, A. (2019). Pengaruh Pelatihan Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 226–237.
- Mendis, M. D. V. S., & Weerakkody, W. A. S. (2018). The Impact Of Work Life Balance On Employee Performance With Reference To Telecommunication Industry In Sri Lanka: A Mediation Model. *Kelaniya Journal Of Human Resource Management*, 12(1), 72. <https://doi.org/10.4038/kjhrm.v12i1.42>
- Meylianingrum, K., El Fahmi, E. F. F., & Jaya, T. J. (2023). Optimization Of Digital Branding And Marketing For Gempol Msmes Through Whatsapp Business. *Dinamisia : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 7(6), 1528–1533. <https://doi.org/10.31849/dinamisia.v7i6.15273>
- Musianto, & Lukas S. (2002). Perbedaan Pendekatan Kuantitatif Dengan Pendekatan Kualitatif Dalam Metode Penelitian. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 4(2), 123–136. <http://puslit.petra.ac.id/journals/management/>
- Mustari. (2024). Pengaruh Motivasi, Sarana Dan Prasarana, Tanggungjawab Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Gowa. *Jurnal Online Manajemen Elpei (Jomel)*, 4(1).
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2, 170–183. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>
- Nadapdap, N. N., Lindawati, T., & Yuniarto, A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Karyawan Pabrik Sepatu Di Surabaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen : Jumma*, 11(1), 41–51. <https://doi.org/10.33508/jumma.v11i1.3949>
- Narottama, I. G. H., & Ida Bagus Ketut Surya. (2015). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(12), 4302–4334.
- Negara, M. Y. P. (2022). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Universitas Muhammadiyah Surakarta*.

- Ningrum, A. S., Kamal, B., & Amaliyah, F. (2017). *Pengaruh Kompensasi Langsung Dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tegal Jaya Makmur Sejahtera*.
- Ningsi, B. A., & Agustina, L. (2018). Analisis Kepuasan Pelanggan Atas Kualitas Produk Dan Pelayanan Dengan Metode Sem-Pls. *Jurnal Statistika Dan Aplikasinya (Jsa)*, 2(2).
- Nugraha, A., Sri, D., & Tjahjawati, S. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(3), 24.
- Nurendra, A. M., & Saraswati, M. P. (2017). Model Peranan Work Life Balance, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan. *Humanitas*, 13(2), 84. <https://doi.org/10.26555/Humanitas.V13i2.6063>
- Nurmasari. (2015). Peranan Penting Perencanaan Dan Pengembangan Karier. *Publika*, 1, 268–281.
- Oleh, D. (2019). *Peran Bank Syariah Dalam Menyalurkan Pembiayaan Kpr Subsidi Terhadap Masyarakat Berpenghasilan Rendah (Studi Pada Btn Kantor Cabang Syariah Malang)* *Jurnal Ilmiah*.
- Piet Endarwanto. (2019). *Jenis Dan Makna Corak Ukiran Pada Tongkonan Buntu Di Kecamatan Sangalla Selatan Kabupaten Tana Toraja*.
- Potu, A. (2013). Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado. *1208 Jurnal Emba*, 1, 1208–1218.
- Prihartanta, W., Perpustakaan, J. I., & Komunikasi, D. (2015). Teori-Teori Motivasi. In *Universitas Islam Negeri Ar-Raniry* (Vol. 1, Issue 83).
- Pristiyanti, D. C. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Mayer Sukses Jaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(2), 173–183.
- Purba, B. (2018). *Analisis Pengaruh Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Pt. Asuransi Jiwasraya (Persero) Medan*. 153–165.
- Puspita, A. N., & Sumartik, S. (2023). Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Ukm Pia Mahen. *Innovative Technologica: Methodical Research Journal*, 2(4), 1–14. <https://doi.org/10.47134/Innovative.V2i4.8>
- Rahmawati, G., Oktaviani, D., Miftahuddin, M., Rohmawan, S., & Pratiwi, R. (2021). Seminar Nasional Dan Call For Papers 2021 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi-Semarang Peran Worklife Balance Dan Motivasi Ekstrinstik Terhadap Kinerja Karyawan Perempuan. *E-Prosiding Seminar Nasional Manajemen Dan Akuntansi Stie Semarang (Senmas)*, 2(1), 64–72.

- Rianto Rahadi, D. (2023). *Pengantar Partial Least Squares Structural Equation Model(Pls-Sem) 2023* (Wijonarko). Penerbit Lentara Ilmu Madani. <https://www.researchgate.net/publication/372827232>
- Riyanti, L., Ediyanto, E., & Tulhusnah, L. (2023). Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pdam Situbondo Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (Jme)*, 2(10), 2166. <https://doi.org/10.36841/jme.v2i10.3637>
- Rizky, M. Y. (2020). *Peran Audit Internal Yang Efektif Dalam Mencegah Kecurangan Terhadap Laporan Keuangan Pada Pt. Bonne Indo Teknik*.
- Rozzaid, Y., Herlambang, T., Anggun, D., & Devi, M. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Nusapro Telemedia Persada Cabang Banyuwangi). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 1(2).
- S., T., & S.N., G. (2023). Work-Life Balance -A Systematic Review. *Vilakshan - Ximb Journal Of Management*, 20(2), 258–276. <https://doi.org/10.1108/Xjm-10-2020-0186>
- Sadat, P. A., Handayani, S., Kurniawan, M., Kunci, K., Kerja, D., Kinerja Kar-Yawan;, ;, & Motivasi, D. (2020). Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Inovator*, 9(1), 23–29. <http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/inovator/index>
- Sahlan, S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Syariah Barokah Sembilan Bintang Madang Suku 1 Oku Timur. *Jurnal Aktual*, 18(1), 23–29. <https://doi.org/10.47232/aktual.v18i1.52>
- Saputra, A. A. (2021). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal*, 7(1), 68–77. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1755>
- Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact Of Flexible Working Hours On Work-Life Balance. *American Journal Of Industrial And Business Management*, 04(01), 20–23. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2014.41004>
- Siahaan, S., & Bahri, S. (2019). Pengaruh Penempatan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 16–30. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3402>
- Stankevičienė, A., Tamaševičius, V., Diskienė, D., Grakauskas, Ž., & Rudinskaja, L. (2021). The Mediating Effect Of Work-Life Balance On The Relationship Between Work Culture And Employee Well-Being. *Journal Of Business Economics And Management*, 22(4), 988–1007. <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.14729>
- Syaifullah, A., & Prasetyo, I. A. (2018). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Keuangan*, 14(1), 1–7. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/inovasi>

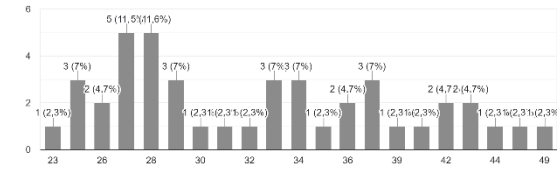
- Syofian, S., Setyaningsih, T., & Syamsiah, N. (2015). *Otomatisasi Metode Penelitian Skala Likert Berbasis Web*. Jurnal.Ftumj.Ac.Id/
- Ula, I., Ika Rahma Susilawati, & Selly Dian Widyasari. (2015). Hubungan Antara Career Capital Dan Work Life Balance Pada Karyawan Di Pt. Petrokimia Gresik. *Jurnal Psikoislamika*, 12, 13–22.
- Wardani, R. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja Pada Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat. *Jurnal Ilmiah*, 14(2), 102–117.
- Wiji Rahayu, K. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. *Ekonomia*, 6(1), 177–182.
- Wulandari, P., & Surabaya, U. N. (2022a). Nomor 2 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya 2022. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10.
- Wulandari, P., & Surabaya, U. N. (2022b). Nomor 2 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya 2022. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2), 554–565.

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

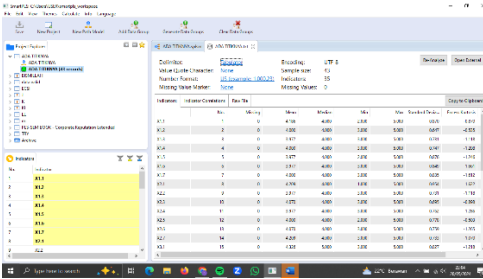


Lampiran. 1 Model Outfit

UMUR  
43 jawaban

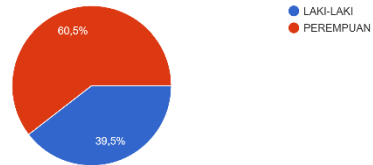


Lampiran. 2 Diagram Umur

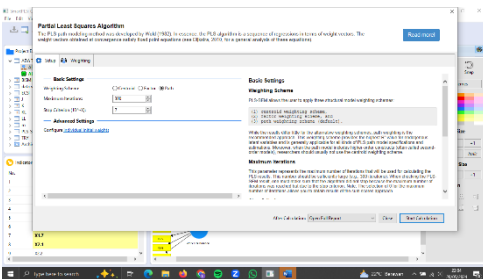


Lampiran. 3 Olah Data

JENIS KELAMIN  
43 jawaban

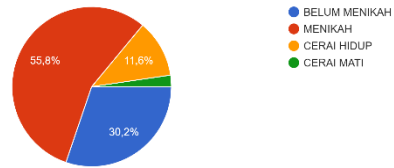


Lampiran. 4 Diagram Jenis Kelamin

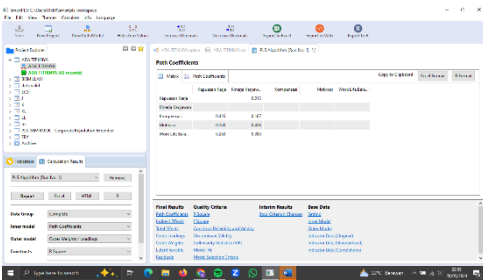


Lampiran. 5 PLS Alogaritm

STATUS  
43 jawaban

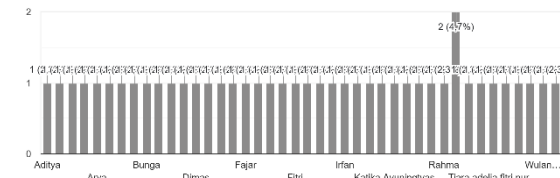


Lampiran. 6 Diagram Status



Lampiran. 7 Path Coeffisien

NAMA LENGKAP  
43 jawaban



Lampiran. 8 Diagram Nama Lengkap

