

# **PENGARUH *WORK LIFE BALANCE*, MOTIVASI KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMODERASI OLEH KOMPENSASI PADA PT. XYZ KONSTRUKSI**

Iqlima Nurul Fitrah, Wisnu Budi Prasetyo

Universitas Esa Unggul, Indonesia

Author Corresponding:  
Iqlima Nurul Fitrah

---

## **Abstract.**

*The role of human resources depends on the ability of employees to plan, manage and produce useful contributions to achieving company goals. This study aims to determine the effect between work life balance, work motivation, and work environment on employee performance moderated by compensation. The research was conducted at PT. XYZ construction using a questionnaire and distributing it to 96 employees, with saturated sampling technique. Analyze data using smartPLS 3.2.9 and this research method uses Structural Equation Modeling (SEM) so that the results of the study found that it had a direct effect work life balance has a positive effect on employee performance, work motivation has a positive effect on employee performance, and the work environment has a positive effect on employee performance. Besides that, the indirect effect of compensation is significantly moderating work life balance on employee performance, and compensation significantly moderates work motivation on employee performance, while compensation does not moderate work environment on employee performance. This research has implications for companies so that the organization's obligation to play a major role in providing welfare for its employees so that the performance provided is more optimal and the progress of the company.*

*Keywords: Work Life Balance, Work Motivation, Work Environment, Compensation*

---

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang penting bagi bisnis untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan yang kompetitif (Aqil *et al.*, 2020). Peran sumber daya manusia tergantung kemampuan karyawan dalam merencanakan, mengelola hingga menghasilkan kontribusi yang berguna untuk tercapainya tujuan perusahaan. Bagi manajemen sumber daya manusia, menjaga karyawan tetap sehat dan mampu bekerja berjam-jam secara efisien merupakan tantangan besar (Bataineh, 2019). Jam kerja yang panjang berdampak buruk pada kehidupan pribadi dan sosial serta kinerja pekerjaan karyawan (Faisal *et al.*, 2022). Karyawan lebih produktif, dan memiliki tingkat kesiapan yang lebih besar dalam memberikan lebih dari yang seharusnya mereka lakukan dalam berkontribusi pada kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi mereka. Kinerja karyawan merupakan kunci dalam pencapaian tujuan organisasi sehingga organisasi mengupayakan dalam memotivasi karyawan mereka agar bisa memberikan kinerja terbaiknya dalam bekerja (Tamunomiebi & Oyibo, 2020). Oleh karena itu, sebuah organisasi perlu memperhatikan aspek penting dalam mendorong kinerja karyawan yang dapat menunjang keberhasilan organisasi.

*Work life balance* telah dipandang penting bagi organisasi yang bisa berdampak pada kinerja organisasi secara positif (Bataineh, 2019). *Work life balance* merupakan konsep upaya karyawan dalam membagi waktu serta energi antara bekerja dengan kehidupan pribadi secara seimbang. *Work life balance* harus dikendalikan oleh organisasi ketika diterapkan pada karyawannya (Wolor *et al.*, 2020). Organisasi turut andil dalam membantu keseimbangan

tersebut melalui prosedur, tindakan serta tercapainya harapan karyawan mendapatkan *work life balance*. Kebijakan keseimbangan kehidupan kerja yang efektif yang saat ini sedang dianut oleh organisasi memungkinkan karyawan untuk berinteraksi dan bersosialisasi dengan seluruh masyarakat serta menjamin bahwa biaya dan tingkat perekrutan dan pemecatan tetap terkendali yang menunjukkan pada peningkatan produktivitas (Tamunomiebi & Oyibo, 2020).

Selain keseimbangan yang baik, motivasi dapat membantu karyawan menjadi produktif, baik dalam kehidupan pribadinya maupun untuk meningkatkan prestasi kerja secara profesional (Riyanto *et al.*, 2021). Jika seorang karyawan merasakan tanggung jawab organisasi kepadanya dan merasakan fleksibilitas pekerjaan, otonomi pekerjaan dan kekuatan pengambilan keputusan, lingkungan kerja, dan gaji, dll, dan harapannya konsisten, maka dia akan bekerja keras, menjadi antusias untuk melayani organisasi, meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasinya serta kinerja pekerjaan, dan berkontribusi pada realisasi tujuan organisasi (Xin, 2022). Motivasi karyawan sebagai cerminan dari kreativitas, tingkat energi, dan komitmen yang dibawa karyawan ke pekerjaan mereka (Aqil *et al.*, 2020). Jika perusahaan dapat membentuk karyawan yang berkualitas dan produktif, maka dengan memotivasi mereka secara tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi karyawan yang meningkat dapat meningkatkan kinerja perusahaan juga. Motivasi karyawan mendorong praktik kerja yang ditentukan dan usaha bebas yang bisa menambah hasil operasional (Saudi *et al.*, 2021).

Lingkungan kerja yang berkualitas telah disarankan sebagai penanda penciptaan nilai karyawan dalam organisasi (Abekah-nkrumah & Id, 2021). Dengan memiliki lingkungan tempat kerja yang tepat, akan membantu dalam mengurangi jumlah ketidakhadiran dan dengan demikian dapat meningkatkan kinerja karyawan yang akan mengarah pada peningkatan jumlah produktivitas di tempat kerja (Lankeshwara, 2016). Lingkungan kerja yang sehat, nyaman dan positif menumbuhkan energi dan perhatian penuh untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Lingkungan di kantor secara positif mempengaruhi perilaku pada masing-masing karyawan. Lingkungan kerja berperan sebagai fungsi penting dalam menentukan tingkat motivasi, produktivitas, dan kinerja karyawan (Hafee *et al.*, 2019). Perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang nyaman serta positif, sehingga dapat membangun semangat kerja yang baik bagi karyawannya (Riyanto *et al.*, 2021).

Kompensasi mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki (Djaya, 2021). Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan makin baik dan produktif. Setiap karyawan atau individu yang bekerja dalam suatu perusahaan mempunyai keinginan untuk mendapatkan kompensasi. Kompensasi diharapkan mampu memotivasi karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Pada hakikatnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional, namun demikian faktor-faktor lainnya seperti emosional dan perikemanusiaan tidak boleh diabaikan (Kusjono & Ratnasari, 2019). Organisasi dapat meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja karyawan dengan menyediakan peran yang mendukung dan lingkungan yang kondusif yang secara langsung mempengaruhi kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi (Faisal *et al.*, 2022). Selain itu *work life balance* diperlukan untuk kesejahteraan psikologis dan kebahagiaan individu di tempat kerja. Kesejahteraan karyawan bisa meliputi kompensasi yang diberikan perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu tentang hubungan *work life balance* oleh Bataineh (2019) pada Industri farmasi di Yordania, Wolor *et al.* (2020) pada Generasi Milenial di Indonesia, Lingga (2020) pada karyawan PT Neuronworks Indonesia, Ramdhani & Rasto (2021) di Bandung, hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* secara positif signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Adapun beberapa penelitian tentang motivasi Saudi *et al.* (2021) di Semenanjung Malaysia bagian utara, Oktari & Suhardi (2021) pada PT. A, Thamrin & Riyanto (2020) di Balikpapan, Riyanto *et al.* (2021) pada perusahaan Teknologi Informasi (IT) di Jakarta dan Bandung, Ghiyats & Aulia (2020) pada PT Maleo Kreatif Indonesia menyatakan bahwa motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya hasil penelitian tentang

lingkungan kerja oleh Lankeshwara (2016) pada Brandix Intimate Apparel – Awissawella, Hafee *et al.* (2019), di Pakistan, Soetjipto & Supriyanto (2020) pada perguruan tinggi Politeknik Negeri di Indonesia, mengungkapkan bahwa lingkungan kerja dan kinerja karyawan terdapat hubungan. Kemudian penelitian terkait kompensasi pada Novitasari *et al.* (2021) melakukan penelitian pada guru SD di kabupaten Tangerang, Rifqi & Asytuti (2021) di Pekalongan, Omar *et al.* (2021), di Malaysia, Djaya (2021) menemukan bahwa kompensasi memoderasi hubungan motivasi dan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya lebih banyak meneliti pengaruh antara *work life balance*, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Sehingga dalam penelitian ini mencoba untuk mengembangkan penelitian dengan menggabungkan variabel *work life balance*, motivasi kerja, dan lingkungan kerja serta menambahkan variabel moderasi kompensasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan konstruksi di Jakarta, di mana mayoritas memiliki jadwal kerja yang padat dan banyaknya proyek pembangunan yang harus diselesaikan dalam waktu yang cukup singkat. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara *work life balance*, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dimoderasi kompensasi. Selain itu penelitian ini diharapkan bisa sebagai bahan pembelajaran dan masukan bagi para pemangku kepentingan pada perusahaan konstruksi di Jakarta.

## **TINJAUAN TEORITIS**

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Tamunomiebi & Oyibo (2020) kinerja karyawan dapat dikatakan sebagai tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Lingga, 2020). Kinerja juga merupakan kombinasi dari tiga faktor penting termasuk minat dan kemampuan seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan penjelasan tugas delegasi, serta peran dan tingkat motivasi pekerja (Soetjipto & Supriyanto, 2020). Sedangkan menurut Riyanto *et al.* (2021) kinerja merupakan penilaian penting bagi perusahaan agar keberlangsungan perusahaan dapat terjamin.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dan seberapa besar kontribusi karyawan terhadap organisasi (Wolor *et al.*, 2020). Kinerja karyawan mencerminkan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Ini melibatkan kehadiran kerja dengan perilaku membantu dan akomodatif, dan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu output (Aqil *et al.*, 2020). Menurut Hafee *et al.* (2019), kinerja karyawan merupakan karyawan dalam suatu organisasi dapat dimotivasi dengan cara yang berbeda untuk mendapatkan output dan produktivitas maksimum, penghargaan ini dapat bersifat intrinsik atau ekstrinsik. Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan kinerja karyawan adalah hasil kontribusi seseorang untuk perbaikan keseluruhan proses organisasi terutama dalam hal efisiensi dan produktivitas. Berikut dimensi kinerja karyawan (Ghiyats & Aulia, 2020), antara lain: (1) *Quality*; (2) *Quantity*; (3) *Performing tasks*; (4) *Responsibility*.

### **Work Life Balance**

Keseimbangan kehidupan kerja atau dikenal dengan *work life balance* umumnya terkait dengan keseimbangan atau mempertahankan keharmonisan dalam kehidupan (Ramdhani & Rasto, 2021). Tamunomiebi & Oyibo (2020) mendefinisikan *work life balance* sebagai "sejauh mana seseorang terlibat dan sama-sama puas dengan peran pekerjaan dan peran keluarganya". *Work life balance* dikatakan sebagai keseimbangan waktu yang dihabiskan seseorang untuk bekerja dibandingkan dengan waktu yang dihabiskan untuk kehidupan pribadi seseorang (Wolor *et al.*, 2020). *Work life balance* sebagai mencari keseimbangan antara pekerjaan dari kehidupan

dan merasa nyaman dengan komitmen kerja dan keluarga. Konsep *work life balance* dibangun di atas gagasan bahwa kehidupan kerja dan kehidupan pribadi saling melengkapi dalam membawa kesempurnaan dalam kehidupan seseorang (Johari *et al.*, 2018).

Bataineh (2019) mengartikan bahwa *work life balance* adalah bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memungkinkan keseimbangan pekerjaan dan tanggung jawab pribadi karena hal ini akan memperkuat loyalitas dan produktivitas karyawan. Sedangkan menurut Aruldoss *et al* (2021) *work life balance* didefinisikan sebagai keseimbangan antara tuntutan emosional, perilaku dan waktu dari pekerjaan yang dibayar dan tanggung jawab pribadi dan keluarga Perusahaan harus menyadari pentingnya *work life balance* secara konsisten menyangkut produktivitas, kinerja karyawan, dan peningkatan kualitas hidup karyawan. Dengan demikian, konsep keseimbangan kehidupan kerja didefinisikan jumlah waktu yang tersedia bagi seorang karyawan dalam menyeimbangkan antara keluarga dan tuntutan pekerjaan. Menurut Borgia *et al* (2022) terdapat 4 (empat) dimensi pada *work life balance*, yaitu : (1) WEPL (*Work Enhancement Of Personal Life*); (2) WIPL (*Work Interference With Personal Life*); (3) PLEW (*Personal Life Enhancement Of Work*); (4) PLIW (*Personal Life Interference With Work*).

## Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata '*motive*' yang berarti dorongan, keinginan, atau kebutuhan orang. Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan, perilaku, dan faktor yang mempengaruhi individu untuk berperilaku dengan cara tertentu, dengan harapan tindakan tersebut dapat mengarah pada pencapaian tujuan dan sasaran (Riyanto *et al.*, 2021). Sedangkan Kusjono & Ratnasari (2019) mengartikan motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau kegiatan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Menurut Oktari & Suhardi (2021) mendefinisikan motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang dapat berdampak pada kinerja karyawan karena karyawan yang memiliki keinginan atau dorongan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan akan berusaha dan melakukan segala upaya untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Aqil *et al.* (2020) motivasi karyawan dapat didefinisikan sebagai cerminan dari kreativitas, tingkat energi, dan komitmen yang dibawa karyawan ke pekerjaan mereka. Termotivasi berarti tergerak untuk melakukan sesuatu. Ghayats & Aulia (2020) berpendapat motivasi merupakan dorongan baik dari dalam diri karyawan maupun dorongan dari luar untuk terus memacu karyawan agar produktif dalam bekerja. Motivasi kerja merupakan dorongan yang muncul dalam diri seseorang secara sadar maupun tidak sadar dalam melakukan tindakan dengan tujuan tertentu (Saudi *et al.*, 2021). Dari berbagai definisi di atas bisa diambil kesimpulan, motivasi kerja adalah dorongan yang muncul dalam diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk menuntut tindakan dengan tujuan tertentu. Wulandari & Prayitno (2017) dimensi motivasi kerja dapat dikelompokkan menjadi yaitu : (1) motivasi internal; (2) motivasi eksternal.

## Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah kondisi segala sesuatu di sekitar tempat kerja karyawan yang mampu mempengaruhinya dalam menjalankan pekerjaannya (Erlangga *et al.*, 2021). Lingkungan kerja juga didefinisikan oleh kebisingan, alat, bahan, ruang, tata letak fisik, dan hubungan rekan kerja serta kualitas semua yang memiliki dampak penting pada kualitas kerja yang tinggi (Soetjipto & Supriyanto, 2020). Kemudian Iqbal Chaudhry *et al.* (2017) mendefinisikan lingkungan kerja adalah tempat di mana pekerjaan tertentu harus dilakukan mencakup faktor-faktor lain seperti kualitas, kuantitas, proses, prosedur dan manfaat. Sedangkan Novitasari *et al.* (2021) berpendapat bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi konsentrasi kerja. Simon S & Riyanto (2020) lingkungan kerja yang merepresentasikan sesuatu yang ada tentang karyawan di tempat kerja, baik fisik maupun non

fisik, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang dapat menghasilkan diri dan pekerjaannya di tempat kerja.

Menurut Adha *et al.* (2019) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan alat dan bahan yang tersedia di lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengatur kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan Hafee *et al.* (2019) mengemukakan lingkungan tempat kerja adalah lingkungan tempat kerja merupakan komponen penting dari kehidupan kerja bagi karyawan. Hal ini karena karyawan menghabiskan sebagian besar waktu mereka di tempat kerja, dan itu mempengaruhi mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Lingkungan kerja yang baik akan mendorong kinerja yang lebih baik. Sehingga dapat disimpulkan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang tersedia disekitar lingkungan karyawan yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam melaksanakan pekerjaannya. Dimensi menurut Nitisemito, A (2019) yaitu : (1) Faktor Psikis: hubungan dengan Atasan; (2) Faktor Psikis: hubungan dengan rekan kerja; (3) Faktor Fisik: Ruang Kerja.

## Kompensasi

Menurut Soetjipto & Supriyanto (2020) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai kompensasi atas pekerjaannya. Sedangkan Oktari & Suhardi (2021) mengartikan kompensasi adalah penghargaan atau penghargaan, baik secara langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan sesuai dengan karyawan, sebagai penghargaan atau kontribusi/jasa terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Kompensasi merupakan sesuatu yang harus dipenuhi oleh perusahaan bagi karyawan berdasarkan undang-undang negara, aturan dan peraturan perusahaan. Imbalan yang diterima oleh setiap individu merupakan imbalan atas pelaksanaan tugas organisasi yang telah diberikan dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya atas seluruh tenaganya untuk mendapatkan imbalan finansial dan non finansial. Maka organisasi juga wajib memberikan remunerasi, penghargaan, penghasilan, kompensasi atau imbalan (Permana *et al.*, 2021).

Achmad *et al.* (2021) mendefinisikan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaannya. Yademawi & Nasrul (2019) kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Simamora H dalam Purnama (2020) mendefinisikan kompensasi meliputi imbalan finansial dan layanan nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja. Kemudian Anthonia, N (2019) mengemukakan kompensasi adalah semua bentuk pengembalian keuangan dan layanan nyata serta manfaat yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Djaya (2021) terdapat 2 (dua) dimensi kompensasi ialah : (1) *direct compensation*; (2) *indirect compensation*.

## Kinerja Karyawan

Menurut Tamunomiebi & Oyibo (2020) kinerja karyawan dapat dikatakan sebagai tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Lingga, 2020). Kinerja juga merupakan kombinasi dari tiga faktor penting termasuk minat dan kemampuan seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan penjelasan tugas delegasi, serta peran dan tingkat motivasi pekerja (Soetjipto & Supriyanto, 2020). Sedangkan menurut Riyanto *et al.* (2021) kinerja merupakan penilaian penting bagi perusahaan agar keberlangsungan perusahaan dapat terjamin.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dan seberapa besar kontribusi karyawan terhadap organisasi (Wolor *et al.*, 2020). Kinerja karyawan mencerminkan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Ini melibatkan kehadiran kerja dengan perilaku membantu dan akomodatif, dan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu output (Aqil *et al.*, 2020). Menurut Hafee *et al.* (2019), kinerja karyawan merupakan karyawan dalam suatu organisasi dapat dimotivasi dengan cara yang berbeda untuk mendapatkan output dan produktivitas maksimum, penghargaan ini dapat bersifat intrinsik atau ekstrinsik. Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan kinerja karyawan adalah hasil kontribusi seseorang untuk perbaikan keseluruhan proses organisasi terutama dalam hal efisiensi dan produktivitas. Berikut dimensi kinerja karyawan (Ghiyats & Aulia, 2020), antara lain: (1) *Quality*; (2) *Quantity*; (3) *Performing tasks*; (4) *Responsibility*.

### **Work Life Balance**

Keseimbangan kehidupan kerja atau dikenal dengan *work life balance* umumnya terkait dengan keseimbangan atau mempertahankan keharmonisan dalam kehidupan (Ramdhani & Rasto, 2021). Tamunomiebi & Oyibo (2020) mendefinisikan *work life balance* sebagai "sejauh mana seseorang terlibat dan sama-sama puas dengan peran pekerjaan dan peran keluarganya". *Work life balance* dikatakan sebagai keseimbangan waktu yang dihabiskan seseorang untuk bekerja dibandingkan dengan waktu yang dihabiskan untuk kehidupan pribadi seseorang (Wolor *et al.*, 2020). *Work life balance* sebagai mencari keseimbangan antara pekerjaan dari kehidupan dan merasa nyaman dengan komitmen kerja dan keluarga. Konsep *work life balance* dibangun di atas gagasan bahwa kehidupan kerja dan kehidupan pribadi saling melengkapi dalam membawa kesempurnaan dalam kehidupan seseorang (Johari *et al.*, 2018).

Bataineh (2019) mengartikan bahwa *work life balance* adalah bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memungkinkan keseimbangan pekerjaan dan tanggung jawab pribadi karena hal ini akan memperkuat loyalitas dan produktivitas karyawan. Sedangkan menurut Aruldoss *et al* (2021) *work life balance* didefinisikan sebagai keseimbangan antara tuntutan emosional, perilaku dan waktu dari pekerjaan yang dibayar dan tanggung jawab pribadi dan keluarga Perusahaan harus menyadari pentingnya *work life balance* secara konsisten menyangkut produktivitas, kinerja karyawan, dan peningkatan kualitas hidup karyawan. Dengan demikian, konsep keseimbangan kehidupan kerja didefinisikan jumlah waktu yang tersedia bagi seorang karyawan dalam menyeimbangkan antara keluarga dan tuntutan pekerjaan. Menurut Borgia *et al* (2022) terdapat 4 (empat) dimensi pada *work life balance*, yaitu : (1) WEPL (*Work Enhancement Of Personal Life*); (2) WIPL (*Work Interference With Personal Life*); (3) PLEW (*Personal Life Enhancement Of Work*); (4) PLIW (*Personal Life Interference With Work*).

### **Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari kata '*motive*' yang berarti dorongan, keinginan, atau kebutuhan orang. Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan, perilaku, dan faktor yang mempengaruhi individu untuk berperilaku dengan cara tertentu, dengan harapan tindakan tersebut dapat mengarah pada pencapaian tujuan dan sasaran (Riyanto *et al.*, 2021). Sedangkan Kusjono & Ratnasari (2019) mengartikan motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau kegiatan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Menurut Oktari & Suhardi (2021) mendefinisikan motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang dapat berdampak pada kinerja karyawan karena karyawan yang memiliki keinginan atau dorongan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan akan berusaha dan melakukan segala upaya untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Aqil *et al.* (2020) motivasi karyawan dapat didefinisikan sebagai cerminan dari kreativitas, tingkat energi, dan komitmen yang dibawa karyawan ke pekerjaan mereka. Termotivasi berarti bergerak untuk melakukan sesuatu. Ghiyats & Aulia (2020) berpendapat

motivasi merupakan dorongan baik dari dalam diri karyawan maupun dorongan dari luar untuk terus memacu karyawan agar produktif dalam bekerja. Motivasi kerja merupakan dorongan yang muncul dalam diri seseorang secara sadar maupun tidak sadar dalam melakukan tindakan dengan tujuan tertentu (Saudi et al., 2021). Dari berbagai definisi di atas bisa diambil kesimpulan, motivasi kerja adalah dorongan yang muncul dalam diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk menuntut tindakan dengan tujuan tertentu. Wulandari & Prayitno (2017) dimensi motivasi kerja dapat dikelompokkan menjadi yaitu : (1) motivasi internal; (2) motivasi eksternal.

## Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah kondisi segala sesuatu di sekitar tempat kerja karyawan yang mampu mempengaruhinya dalam menjalankan pekerjaannya (Erlangga et al., 2021). Lingkungan kerja juga didefinisikan oleh kebisingan, alat, bahan, ruang, tata letak fisik, dan hubungan rekan kerja serta kualitas semua yang memiliki dampak penting pada kualitas kerja yang tinggi (Soetjipto & Supriyanto, 2020). Kemudian Iqbal Chaudhry et al. (2017) mendefinisikan lingkungan kerja adalah tempat di mana pekerjaan tertentu harus dilakukan mencakup faktor-faktor lain seperti kualitas, kuantitas, proses, prosedur dan manfaat. Sedangkan Novitasari et al. (2021) berpendapat bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi konsentrasi kerja. Simon S & Riyanto (2020) lingkungan kerja yang merepresentasikan sesuatu yang ada tentang karyawan di tempat kerja, baik fisik maupun non fisik, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang dapat menghasilkan diri dan pekerjaannya di tempat kerja.

Menurut Adha et al. (2019) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan alat dan bahan yang tersedia di lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengatur kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan Hafee et al. (2019) mengemukakan lingkungan tempat kerja adalah lingkungan tempat kerja merupakan komponen penting dari kehidupan kerja bagi karyawan. Hal ini karena karyawan menghabiskan sebagian besar waktu mereka di tempat kerja, dan itu mempengaruhi mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Lingkungan kerja yang baik akan mendorong kinerja yang lebih baik. Sehingga dapat disimpulkan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang tersedia disekitar lingkungan karyawan yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam melaksanakan pekerjaannya. Dimensi menurut Nitisemito, A (2019) yaitu : (1) Faktor Psikis: hubungan dengan Atasan; (2) Faktor Psikis: hubungan dengan rekan kerja; (3) Faktor Fisik: Ruang Kerja.

## Kompensasi

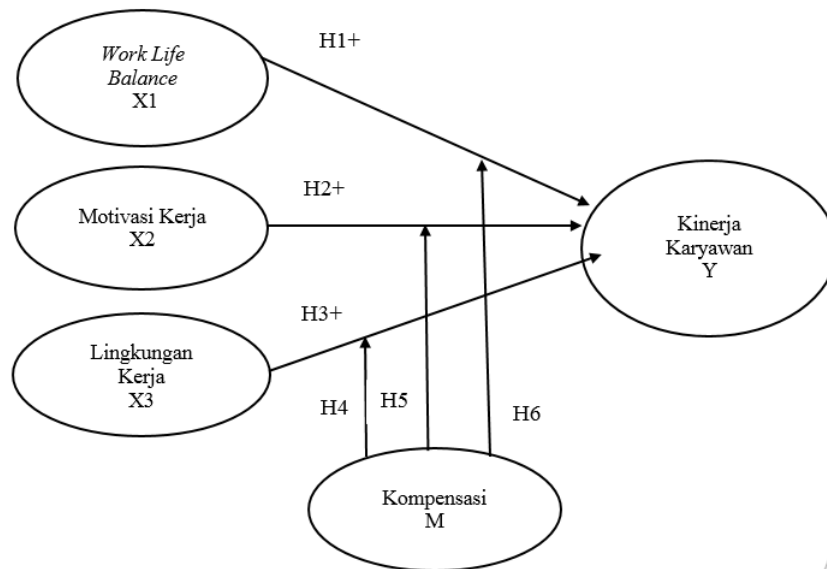
Menurut Soetjipto & Supriyanto (2020) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai kompensasi atas pekerjaannya. Sedangkan Oktari & Suhardi (2021) mengartikan kompensasi adalah penghargaan atau penghargaan, baik secara langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan sesuai dengan karyawan, sebagai penghargaan atau kontribusi/jasa terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Kompensasi merupakan sesuatu yang harus dipenuhi oleh perusahaan bagi karyawan berdasarkan undang-undang negara, aturan dan peraturan perusahaan. Imbalan yang diterima oleh setiap individu merupakan imbalan atas pelaksanaan tugas organisasi yang telah diberikan dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya atas seluruh tenaganya untuk mendapatkan imbalan finansial dan non finansial. Maka organisasi juga wajib memberikan remunerasi, penghargaan, penghasilan, kompensasi atau imbalan (Permana et al., 2021).

Achmad et al. (2021) mendefinisikan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaannya. Yademawi & Nasrul (2019) kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Simamora H dalam Purnama (2020) mendefinisikan kompensasi meliputi imbalan

finansial dan layanan nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja. Kemudian Anthonia, N (2019) mengemukakan kompensasi adalah semua bentuk pengembalian keuangan dan layanan nyata serta manfaat yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Djaya (2021) terdapat 2 (dua) dimensi kompensasi ialah : (1) *direct compensation*; (2) *indirect compensation*.

## METODE PENELITIAN

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun model penelitian dalam penelitian ini sebagai berikut:



Sumber: diolah peneliti (2023)

**Gambar 1 Model Penelitian**

## Pengukuran

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif kasual yang menjelaskan bahwa variabel independen (X) mempengaruhi variabel dependen (Y). Variabel independen dalam penelitian ini yaitu *work life balance*, motivasi kerja, lingkungan kerja dan variabel dependen dalam penelitian ini yaitu kinerja karyawan. Variabel independen *work life balance* menggunakan dimensi menurut Borgia *et al.* (2022) dengan indikator sebanyak 8 pernyataan, untuk motivasi kerja menggunakan dimensi menurut Wulandari & Prayitno (2017) dengan indikator sebanyak 8 pernyataan, kemudian lingkungan kerja menggunakan dimensi menurut Nitisemito, A (2019) dengan indikator sebanyak 8 pernyataan. Sedangkan variabel dependen kinerja karyawan menggunakan dimensi menurut Ghiyats & Aulia (2020) dengan indikator sebanyak 14 pernyataan, kemudian variabel moderasi kompensasi menggunakan dimensi menurut Djaya (2021) dengan indikator sebanyak 8 pernyataan.

## Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini, yaitu seluruh karyawan yang bekerja di salah satu perusahaan yang bergerak dibidang konstruksi bangunan seperti bangunan gedung, kesehatan, serta gedung olahraga. Perusahaan ini beralamat di Rawamangun Jakarta Timur ini memiliki total karyawan 96 orang. Mengingat jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampel yang diambil sebanyak seluruh populasi. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini

yaitu berupa *teknik saturated sampling* (sensus) yang digunakan apabila seluruh anggota penduduknya dijadikan sampel (Sugiyono, 2016).

## Analisis Data

Analisis data dengan menggunakan analisis *Structural Equation Models* (SEM), dimana SEM merupakan sebuah teknik statistik multivariat yang menggabungkan semua aspek dalam analisis faktor (*factor analysis*), analisis jalur (*path analysis*) dan regresi (*regression*) sehingga hasil analisisnya menjadi lebih lengkap. Pengolahan dan analisis data menggunakan perangkat lunak *SmartPLS*. *SmartPLS* menggunakan metode *bootstrapping* atau penggandaan secara acak. Oleh karenanya asumsi normalitas tidak akan menjadi masalah. Selain itu, dengan dilakukannya *bootstrapping* maka *SmartPLS* tidak mensyaratkan jumlah minimum sampel, sehingga dapat diterapkan untuk penelitian dengan jumlah sampel kecil. Analisa pada PLS dilakukan dengan tiga tahap, yaitu analisa *outer model*, analisa *inner model*, dan pengujian hipotesa.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah dilakukan test terhadap 96 sampel diperoleh hasil bahwa semua indikator valid, maka untuk dilanjutkan ke proses uji Outer dan inner model untuk ke semua sampel dan uji hipotesis.

### Analisa Deskriptif Profile Responden

Berdasarkan profil responden tersebut 72,9% berjenis kelamin laki laki dan 27,1% berjenis kelamin perempuan, di mana 25% di antaranya berusia < 25 tahun, 41,7% berusia 25 – 30 tahun, 13,5% berusia 31 – 35 tahun, 7,3% berusia 36 – 40 tahun dan sisanya 12,5% berusia > 40 tahun. Status dari responden 55,2% dengan status menikah dan sisanya status belum menikah. Dari segi pendidikan, 58,3% sudah menempuh pendidikan S1, 38,5% berpendidikan SMA-Diploma, hanya 2,1% berpendidikan S2 dan sisanya berpendidikan Doktor/S3. Jabatan dari responden mayoritas sudah berstatus Pelaksana Lapangan sebesar 51%, 22% dengan jabatan Staf Administrasi, 11% Purchasing, 8% jabatan Staf Keuangan dan sisanya jabatan lainnya yaitu Staf IT dan *Driver*. Pengalaman bekerja dari responden sendiri mayoritas sudah lebih dari 1 tahun sebesar 79,2% dan sisanya di antara < 1 tahun. Pendapatan dari responden sebesar 55,2% kisaran pendapatan Rp. 5.000.000,- s/d Rp. 10.000.000,- sedangkan 33,3% dengan pendapatan < Rp. 5.000.000,- dan sisanya 11,5% > Rp. 10.000.000,-.

### Pengujian Outer Model

Hair *et al.* (2017) Tahap analisa *outer model* dilakukan bertujuan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak dijadikan pengukuran yang valid dan reliabel. Analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya atau outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya (Hussein, 2015). Menurut Hair *et al.* (2017) Analisa outer model dapat dilihat dari nilai *convergen validity* dimana jika berkorelasi > 0,6 adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya, sedangkan nilai *outer loading* antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap terpenuhi. *Discriminant validity*, *composite reliability*, sedangkan *cronbach's alpha* dipakai untuk menguji sebuah variabel dapat dinyatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* menunjukkan > 0,6. Selanjutnya dilakukan pengujian indikator formatif *significance of weights* dengan nilai *weight* indikator formatif dengan konstruksya harus signifikan. Penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai > 0,5, dimana dapat disimpulkan bahwa indikatornya telah memenuhi persyaratan uji *outer loading*. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator *outer loading* > 0,5 dan selanjutnya dapat dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

## Uji Validitas

### Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Pengujian validitas konvergen pada model dilihat dari nilai AVE-nya. Suatu model ditinjau telah memenuhi validitas konvergen jika memiliki nilai  $> 0,5$ . Pada model penelitian ini nilai *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan bahwa variabel *Work Life Balance* menunjukkan nilai 0,626, Motivasi Kerja nilai AVE sebesar 0,551 Lingkungan Kerja nilai AVE 0,691, Kinerja Karyawan AVE 0,572, dan Kompensasi nilai AVE 0,626 dapat disimpulkan penelitian ini telah memenuhi persyaratan validitas konvergen memiliki nilai  $> 0,5$  dan dapat dilakukan uji berikutnya.

### Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

*Fornell-Larcker* adalah pendekatan yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan. Adapun cara membacanya dengan membaca secara diagonal antar variabel atau konstruk. Dalam output *Fornell-Larcker* terlihat bahwa nilai antar variabel secara diagonal dibandingkan dengan nilai lainnya terlihat lebih besar. Artinya bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi uji validitas dan dapat dilanjutkan dengan uji reliabilitas.

## Uji Reliabilitas

Menurut Hair *et al.* (2017) bahwa nilai minimum untuk *Cronbach Alpha* (0,6), rho-A (0,6) dan Composite Reliability (0,6). Nilai output uji reliabilitas menunjukkan untuk variabel Kinerja Karyawan dengan nilai *Cronbach Alpha* 0,954, rho-A sebesar 0,964 serta *Composite Reliability* 0,958. Kemudian variabel Kompensasi dengan nilai *Cronbach Alpha* 0,975, rho-A sebesar 0,976 serta *Composite Reliability* 0,978, selanjutnya variabel *Work Life Balance* dengan nilai *Cronbach Alpha* 0,938 rho-A sebesar 0,946 serta *Composite Reliability* 0,948 dan variabel Motivasi Kerja dengan nilai *Cronbach Alpha* 0,962, rho-A sebesar 0,967 serta *Composite Reliability* 0,968. Masing masing variabel memiliki nilai melebihi *threshold* dari masing masing kriteria (*Cronbach Alpha*, *rho\_A* dan *Composite Reliability*). Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian telah memenuhi uji validitas dan reliabilitas sehingga dapat dilanjutkan dalam estimasi model berikutnya.

## Pengujian Inner Model

Analisa *inner model* menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpa 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  di tolak ketika t-statistik  $> 1,96$ . Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  diterima jika nilai  $p < 0,05$  (Hussein, 2015).

## Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

### Koefisien Determinasi

Adapun pada analisis data akan disajikan pertama kali mengenai hasil uji *inner model* pada koefisien determinasi ( $R^2$ ). Dalam menentukan nilai koefisien determinasi / R-square ( $R^2$ ), nilainya berkisar dari 0 sampai 1 dan dibagi menjadi tiga kriteria penilaian, yang pertama untuk nilai R-square ( $R^2$ ) sebesar (1 – 0,75) termasuk bersifat substansial / kuat, yang kedua untuk nilai R-square ( $R^2$ ) sebesar (0,74 – 0,5) termasuk bersifat moderat / sedang, yang ketiga untuk nilai R-square ( $R^2$ ) sebesar (0,49 – 0,25) termasuk bersifat lemah. Nilai R-Square menunjukkan nilai 0,866, di mana variabel Kinerja Karyawan dapat di wakili sebesar 98,8% oleh variabel *Work Life*

*Balance*, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi. Sedangkan sisanya 1,2% diwakili oleh variabel lain di luar model penelitian. Hasil tersebut dikategorikan “kuat”.

### Analisis Jalur

Adapun analisis jalur koefisien atau *inner model* dapat dilihat dari tingkat signifikansi melalui statistik maupun *p-values* dari masing-masing hubungan di dalam hipotesis. Sebuah hipotesis dikatakan signifikan apabila memiliki *t*-statistik lebih besar dari 1,96 dan *p-values* di bawah 0,05. Selanjutnya evaluasi model dilakukan dengan melihat nilai signifikansi dengan melakukan *procedure bootstrapping* untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Pada penelitian ini *number of bootstrap* sampel yang digunakan sebesar 96. Nilai *t-value* yang diharapkan adalah > 1,96 dengan *significance level* = 10%, *t-value* > 1,96 dengan paling dominan variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan hasil *significance level* = 5% dan *t-value* > 10.896 dengan *significance level* = 1%. Pada penelitian ini menggunakan *t-value significance level* 5% dengan nilai *t-value* > 1,96. Berdasarkan hasil output, didapatkan hasil pengaruh signifikan (*p-values* > 0,05) pada pengaruh langsung dan tidak langsung. Untuk *work life balance*, motivasi kerja, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *p-values* < 0,05. Berdasarkan output terdapat 5 hipotesis diterima karena memiliki *p-values* < 0,05 dan *t*-statistik > 1,96.

### Analisis Jalur Koefisien Tidak Langsung

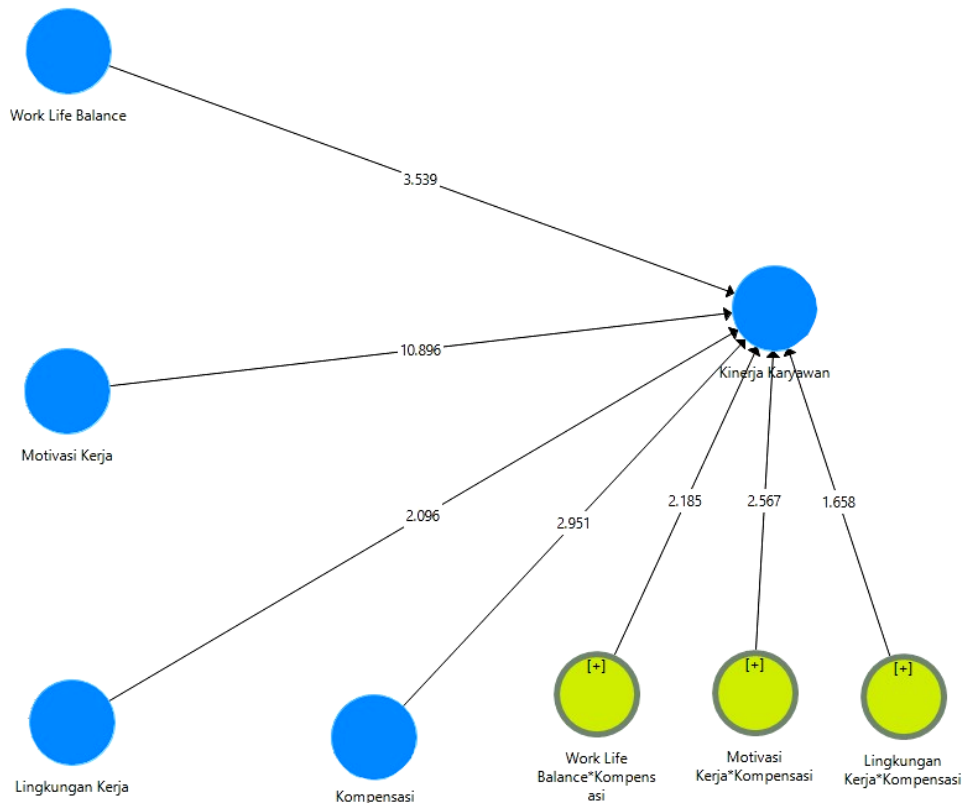
Adapun analisis jalur koefisien atau *inner model* hubungan tidak langsung dapat dilihat dari tingkat signifikansi melalui *t*-statistik maupun *p-values* dari masing-masing hubungan. Pada analisis jalur koefisien atau *inner model* tidak langsung yang terjadi atas model ini menunjukkan bahwa masing-masing pengaruh tidak langsung dari hipotesis masing-masing yaitu *Work Life Balance*, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dimoderasi oleh Kompensasi memiliki pengaruh signifikan karena memiliki nilai *p-values* < 0,05 dan *t*-statistik > 1,96. Namun, *inner model* tidak langsung pada Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dimoderasi oleh Kompensasi menunjukkan bahwa nilai *p-values* 0,101. Artinya, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dimoderasi oleh Kompensasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan karena memiliki *t*-statistic 1,658 atau < 1,96 dan *p-values* 0,101 atau > 0,05.

### Simple Slope Analysis

Berdasarkan hasil analisis efek moderasi, dilihat dari grafik *simple slope analysis*. Garis hijau pada grafik *simple slope analysis* ialah tingkat moderasi tinggi. Garis biru pada grafik *simple slope analysis* ialah tingkat netral. Garis merah pada grafik *simple slope analysis* ialah tingkat moderasi rendah. Berdasarkan gambar grafik *simple slope analysis* pada kompensasi pada *work life balance* terhadap kinerja karyawan dan kompensasi pada motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan garis hijau lebih jauh tingkat kecuramannya daripada garis merah, sehingga dikatakan bahwa hasil analisisnya berpengaruh memoderasi. Sedangkan hasil analisis pada kompensasi pada lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan garis merah mengarah sejajar daripada garis hijau. Artinya, kompensasi tidak memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis efek moderasi, ditemukan bahwa kompensasi yang paling berpengaruh memoderasi motivasi terhadap kinerja karyawan sesuai dengan garis hijau dengan tingkat kecuraman yang paling tinggi.

### Diagram Jalur

Berdasarkan hasil *output* yang dilakukan peneliti menggunakan 96 sampel, maka gambar diagram jalur pada penelitian ini terlihat seperti dalam gambar di bawah ini:



**Gambar 3 Diagram Jalur**

### Hasil Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa H1, H2, H3, H4, H5 diterima karena memiliki nilai *P-values* < 0,05, sedangkan H6 nilai diatas 0,05 sehingga hipotesis ditolak. Hasil hipotesis peneliti dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel 1 Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian**

| HUBUNGAN |                                                                                   | <i>P-values</i> | Hasil    |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------|
| H1:      | <i>Work life balance</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan            | 0,001           | Diterima |
| H2:      | Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan                      | 0,000           | Diterima |
| H3:      | Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan                    | 0,039           | Diterima |
| H4:      | Kompensasi memoderasi pengaruh <i>work life balance</i> terhadap kinerja karyawan | 0,031           | Diterima |
| H5:      | Kompensasi memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan           | 0,000           | Diterima |
| H6:      | Kompensasi memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.        | 0,101           | Ditolak  |

## Hubungan *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan

Keseimbangan dicapai ketika ada keselarasan antara pekerjaan dan kehidupan. Seseorang dapat menjalani kehidupan yang bahagia, sehat dan sukses ketika ada keseimbangan kehidupan kerja. Dikatakan bahwa karyawan sehat dan berkontribusi pada organisasi dengan bekerja berjam-jam ketika ada keseimbangan kehidupan kerja. Pada penelitian ini dapat dikatakan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa karyawan merasa pekerjaan dan tanggung jawab pada keluarga mereka dapat mendorong peningkatan pada kinerja mereka di tempat kerja.

Mayoritas karyawan kontraktor memiliki *project deadline* dengan jadwal kerja yang padat. Hal ini bisa dilihat dengan jawaban dominan pada dimensi WIPL (*Work Interference With Personal Life*) pada pernyataan “saya harus menyelesaikan pekerjaan sehingga menambah jam kerja” dan “kesibukan dalam bekerja sehingga saya harus peduli pada kesehatan saya”. Artinya, karyawan dengan beban kerja yang berat memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang rendah, cenderung menunjukkan penurunan kinerja. Selain itu dimensi dominan yaitu PLEW (*Personal Life Enhancement With Work*) pada pernyataan “suasana hati yang baik membuat saya bekerja menjadi lebih produktif” mengartikan bahwa psikologis pribadi yang positif pada karyawan ikut berdampak pada peningkatan kinerja.

Hasil analisis dengan menggunakan analisis jalur membuktikan terdapat pengaruh positif antara *work life balance* terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik keseimbangan antara kehidupan dan bekerja pada karyawan maka peningkatan bisa terjadi pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini selaras dengan beberapa hasil penelitian yang dilakukan antara lain Bataineh (2019); Wolor *et al.* (2020); Lingga (2020); Ramdhani & Rasto (2021); yang menyatakan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja memberi energi kepada karyawan untuk melakukan upaya terbaik mereka dalam kesuksesan di tempat kerja. Karyawan yang termotivasi terlibat dalam pekerjaan, mereka lebih bersedia untuk mengambil tanggung jawab. Sehingga motivasi mengacu pada kebutuhan karyawan dalam membangkitkan semangatnya untuk terus melakukan pekerjaannya dan mampu mencapai arah tujuan suatu organisasi. Pada penelitian ini terbukti motivasi kerja memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa motivasi seperti tanggung jawab, prestasi, kebutuhan dasar, serta hubungan interpersonal bisa memberikan kinerja kerja yang unggul.

Dimensi yang dominan pada dimensi motivasi eksternal pada pernyataan “saya selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya” dan “pekerjaan ini memberikan insentif” yang artinya bahwa karyawan secara pribadi termotivasi dalam meningkatkan kinerja karena untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kehidupan kerjanya. Berdasarkan hasil pengujian adanya pengaruh yang signifikan dan positif dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga hal ini sesuai dengan hipotesis awal yang penulis ajukan. Pada penelitian ini juga menunjukkan bahwa motivasi dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Thamrin & Riyanto (2020); Riyanto *et al.* (2021); Ghiyats & Aulia (2020); Oktari & Suhardi (2021); Saudi *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja merupakan bagian yang sangat penting dalam melaksanakan pekerjaan secara optimal. Jika karyawan menyukai lingkungan kerja tempat bekerja, maka karyawan merasa betah di tempat kerja, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja digunakan secara efektif. Perusahaan tentu harus memfasilitasi alat kerja yang memadai sehingga karyawan bekerja menjadi maksimal. Semakin baik fasilitas di ruang kerja serta lingkungan yang aman dan

kondusif mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Selain itu hubungan interpersonal berjalan dengan baik, dan merasa mudah dalam bekerja dengan sesama rekan kerja menunjukkan pengaruh terhadap kinerja yang baik.

Pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari dimensi “faktor psikis: hubungan dengan atasan”. Hasil tersebut positif karena adanya hubungan lingkungan yang baik antara karyawan dengan atasan dan hubungan yang baik dengan sesama karyawan menciptakan suasana kerja yang nyaman sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Hal ini tentu sesuai dengan hipotesis awal yang penulis ajukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, serta didukung penelitian yang telah dilakukan pada (Lankeshwara, 2016; Hafee *et al.*, 2019; Soetjipto & Supriyanto, 2020; Thamrin & Riyanto, 2020).

### **Kompensasi Sebagai Pemoderasi *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan**

Penerapan *work life balance* yang sangat baik bagi setiap karyawan, diharapkan terjadi peningkatan kinerja yang signifikan yang berdampak pada peningkatan laba perusahaan. Pemberian kompensasi yang wajar dapat membentuk kinerja karyawan menjadi lebih baik di perusahaan. Semakin baik kompensasi dilakukan secara adil dan tepat maka bersamaan dengan *work life balance* karena keseimbangan kebutuhan hidup antara bekerja dengan pribadi sehingga karyawan dapat merasakan kepuasan kerja dan menghasilkan kinerja yang baik. Pemberian kompensasi yang tepat dapat mendukung keseimbangan yang didapatkan untuk memenuhi kebutuhan dasar keluarga sekaligus menghasilkan kinerja yang bagus.

Hasil pengujian pada penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi secara signifikan memoderasi *work life balance* terhadap kinerja karyawan. Artinya, perusahaan tentu mendukung pemberian kompensasi secara adil dan tepat pada karyawan yang merasakan *work life balance* di tempat kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja yang kompeten. Dalam hal ini kompensasi sebagai variabel moderasi dengan signifikan dengan kategori “kuat” untuk mendorong *work life balance* menghasilkan kinerja yang optimal. Berdasarkan hasil penelitian ini selaras dengan hipotesis awal, dan juga sesuai pada penelitian (Suryani *et al.*, 2021; Faisal *et al.*, 2022; Ingsih *et al.*, 2022).

### **Kompensasi Sebagai Pemoderasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi dalam hal sebagai moderator, perusahaan memberikan paket kompensasi yang memadai kepada karyawannya, agar karyawan tersebut selalu termotivasi untuk melakukan yang terbaik dalam bekerja. Perusahaan harus membayar karyawannya lebih banyak untuk mendapatkan motivasi yang lebih besar dari karyawan. Dengan kata lain, karyawan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dan berusaha lebih keras karena kenaikan ekstra dari kompensasi mereka. Kompensasi ini tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga mengarah pada peningkatan kinerja.

Efek kompensasi pada industri konstruksi dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana kompensasi mempengaruhi psikologi karyawan dan kinerja mereka di industri konstruksi. Sebagian besar organisasi merangsang tingkat kinerja yang tinggi di antara karyawan dengan memberikan upah, promosi, insentif, dan berbagai jenis penghargaan. Hasil pengujian pada penelitian ini menunjukkan kompensasi secara signifikan memoderasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Kaitannya dengan hasil tersebut sesuai dengan hipotesis awal bahwa kompensasi memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya, kompensasi yang diberikan perusahaan dapat memperkuat motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sejalan dengan pendapat beberapa penelitian diantaranya Djaya (2021); Novitasari *et al.* (2021); Omar *et al.* (2021); Rifqi & Asytuti (2021) menyatakan bahwa kompensasi memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

## **Kompensasi Sebagai Pemoderasi Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Ketika kita berbicara tentang produktivitas, perhatian utama adalah masalah yang dihargai. Karyawan merasa dihargai atas kinerja, loyalitas serta dedikasinya untuk kemajuan perusahaan apabila pemberian kompensasi yang sesuai. Tekanan di lingkungan kerja juga dapat menyebabkan psikolog karyawan, dengan jumlah yang cukup untuk karyawan, semakin banyak produktivitas yang dihasilkan, dan peningkatan jumlah karyawan yang bekerja di perusahaan meningkat. Pencapaian kinerja yang baik diimbangi dengan hubungan kerjasama yang baik antar karyawan di lingkungan kerja sehingga menentukan kebijakan perusahaan untuk memberikan kompensasi yang tepat pada karyawannya.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa kompensasi tidak memoderasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Kompensasi sebagai variabel moderasi disimpulkan tidak mampu memberikan dampak pada lingkungan kerja yang bisa meningkatkan kinerja. Artinya, kompensasi tidak mempengaruhi dimensi lingkungan kerja yaitu faktor psikis: hubungan dengan atasan dan rekan kerja serta faktor fisik: ruang kerja, dimana hal ini tidak membantu dalam peningkatan kinerja. Kompensasi tidak mampu memoderasi untuk memperkuat/memperlemah pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, karena kompensasi berfokus pada gaji, tunjangan serta insentif yang diberikan perusahaan pada karyawan yang telah bekerja. Tidak ada kaitannya dengan kompensasi mempengaruhi lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian pada penelitian ini menunjukkan kompensasi tidak memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini tentu tidak sesuai dengan hipotesis awal yang penulis ajukan. Bukti empiris Ningsih (2019); Prastyo & Santoso (2021) yang sudah diteliti pun menunjukkan kompensasi tidak memoderasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Malewa *et al.* (2021) dalam hasil penelitiannya hubungan langsung maupun tidak langsung, kompensasi tidak memoderasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya, hal ini bisa disebabkan oleh faktor-faktor lain yang dianggap penting oleh banyak karyawan untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini menemukan bahwa secara pengaruh langsung *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu secara pengaruh tidak langsung kompensasi memoderasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan, dan kompensasi memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi tidak memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini memberikan informasi yang berguna bagi perusahaan dan peneliti dalam melihat pengaruh terhadap kinerja karyawan. Jika seorang karyawan mampu menyeimbangkan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya (keluarga, hobi dan budaya), termotivasi serta lingkungan kerja yang nyaman maka hasil kinerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut bisa lebih baik, yang ditunjukkan melalui perilaku kerja yang lebih antusias di tempat kerja, lebih fokus dan efektif, serta dengan kualitas pekerjaan yang lebih tinggi yang mereka lakukan. Selain itu temuan ini bermanfaat bagi akademisi banyak faktor lain untuk menemukan pengaruh peningkatan kinerja karyawan.

Dengan segala keterbatasan yang ada, berharap hasil penelitian ini mampu memberikan pengetahuan dan wawasan khususnya bagi peneliti sendiri dan umumnya untuk kalangan umum dan akademisi. Oleh karena itu, sangat disarankan penelitian ini dapat dilanjutkan dengan menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, atau mengganti variabel penelitian lainnya sehingga mampu memperkaya dan hasil yang lebih komprehensif. Selain itu diharapkan juga untuk fokus penelitian pada bidang industri serta lokasi dan wilayah yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abekah-nkrumah, G., & Id, J. N. (2021). *Perceived work environment and patient- centered behavior: A study of selected district hospitals in the central region of*. 1–16. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0244726>
- Achmad, R., Aji, D., & Reyzak, R. (2021). Compensation, Career Development, and Employee Performance at PT Pos Indonesia (Persero) Bandung City. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(3), 1770–1777.
- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), 47. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v4i1.2109>
- Anthonia, N. O., Okeke, M. N., & Ikechukwu, I. A. (2019). Compensation Management and Employee Performance in Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 384–398. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i2/5552>
- Aqil, A., KARABULUT, A. T., & HATİPOĞLU, H. N. (2020). the Effect of the Employee Motivation on the Employee Performance in Banks in Somalia. *International Journal of Commerce and Finance*, 7(1), 62–71.
- Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2021). The relationship between quality of work life and work life balancemediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 36–62. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0082>
- Bataineh, K. adnan. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Borgia, M. S., Di Virgilio, F., La Torre, M., & Khan, M. A. (2022). Relationship between Work-Life Balance and Job Performance Moderated by Knowledge Risks: Are Bank Employees Ready? *Sustainability (Switzerland)*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/su14095416>
- Chatzoglou, A. D. D. and P. (2020). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Djaya, S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Di Moderasi Kompensasi. *Buletin Studi Ekonomi*, 26(1), 72. <https://doi.org/10.24843/bse.2021.v26.i01.p06>
- Erlangga, H., Mulyana, Y., Sunarsi, D., Solahudin, M., Aditya Dwiwarman, D., Imam Duta Waskita, N., Rozi, A., Danang Yuangga, K., & Purwanto, A. (2021). The Effect of Organizational Commitment and Work Environment on Job Satisfaction and Teachers Performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(7), 109–117.
- Faisal, A., Hameed, M., & Aleemi, A. R. (2022). Work-Life Balance and Job Performance: A Mediating and Moderating Model. *Market Forces*, 17(1), 1–22. <https://doi.org/10.51153/mf.v17i1.558>
- Ghiyats, F., & Aulia. (2020). The Effect of Competence and Motivation of Employee Performance With Organizational Commitment as Intervening Variables in PT. Maleo Kreatif Indonesia. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(7), 959–966. <https://doi.org/10.38124/ijisrt20jul707>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hafee, I., Yingjun, Z., Hafeez, S., Mansoor, R., & Rehman, K. U. (2019). Impact of Workplace Environment on Employee Performance: Mediating Role of Employee Health. *Business, Management and Education*, 17(2), 173–193. <https://doi.org/10.3846/bme.2019.10379>
- Hair, et al. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, 2nd Editio.
- Hussein, A. S. (2015). *Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares*

- dengan SmartPLS 3.0. *Universitas Brawijaya*, 1, 1–19.  
<https://doi.org/10.1023/A:1023202519395>
- Ingsih, K., Budiantoro, R. A., Hasanatina, F. H., & Ali, S. (2022). Work-life Balance and Compensation on Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable for Millennial Generation Banking Employees. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 13(2), 255–276.  
<https://doi.org/10.18196/mb.v13i2.13947>
- Iqbal Chaudhry, N., Ali Jariko Assistant Professor, M., Mushtaque, T., Ali Mahesar Assistant Professor, H., & Ghani, Z. (2017). Impact of Working Environment and Training & Development on Organization Performance Through Mediating Role of Employee Engagement and Job Satisfaction. *European Journal of Training and Development Studies*, 44(22), 33–48.
- Johari, J., Yean Tan, F., & Tjik Zulkarnain, Z. I. (2018). Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 107–120. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-0226>
- Kusjono, G., & Ratnasari, P. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sumber Tenaga Lestari (Citylight Apartment) Tangerang Selatan. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 2(2), 224.  
<https://doi.org/10.32493/jjsdm.v2i2.2230>
- Lankeshwara, P. (2016). A study on the impact of workplace environment on employee's performance: with reference to the Brandix Intimate Apparel - Awissawella. *International Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(1), 47. <https://doi.org/10.4038/ijms.v3i1.82>
- Lee, K., Kim, Y., & Shin, H. (2022). *The Effect of Personal Environment Suitability and Work Environment of Luxury Hotels on Psychological Capital and Innovation Behavior*.
- Lingga, A. S. (2020). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work Life Balance) dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. *Manajemen Bisnis*, 6(2), 1134–1137.
- Malewa, R. G., Chaerudin, & Lestari, H. R. (2021). Effect of Compensation , Work Environment on Employee Performance through Intervening Motivation PT Pegadaian ( Persero ). *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 6(7), 522–526.
- Ningsih, A. U. (2019). *Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pp London Sumatera Tbk, (Lonsum)*. 6(1), 5–10.
- Nitisemito, A, S. (2019). *Manajemen Personalia : (Manajemen Sumber Daya Manusia)* (Cetakan Ke). Ghalia Indonesia.
- Novitasari, D., Fahlevi, M., Nagoya, R., Surya, A., & Purwanto, A. (2021). Teacher performance determinants : competence , motivation , compensation and work environment Turkish journal of computer and mathematics education research article. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(12), 2954–2963.
- Oktari, S. D., & Suhardi, A. R. (2021). Work Motivation And Compensation To Support Employee Performance At PT. A. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(8), 705–710.
- Omar, M. S., Ahmad, R., & Mustaffa, C. S. (2021). The Moderating Effects of Compensation on Motivation and Performance: A Case Study of Fast-food Employees in Malaysia. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism*, 10(3), 1–18.
- Permana, A., Aima, M. H., Ariyanto, E., Nurmahdi, A., Sutawidjaya, A. H., & Endri, E. (2021). The effect of compensation and career development on lecturer job satisfaction. *Accounting*, 7(6), 1287–1292. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2021.4.011>
- Prastyo, I. D., & Santoso, B. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Crew Burger King Surabaya Timur. *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 4(2), 513–528. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v4i2.689>
- Purnama, Y. (2020). Effect of Compensation, Career Development on the Performance of Employees Through Job Satisfaction as Intervening Variable (Case Study at PT. Bank

- Syariah Mandiri in Indonesia). *European Journal of Business and Management*, 12(3), 89–96. <https://doi.org/10.7176/ejbm/12-3-11>
- Ramdhani, D. Y., & Rasto, D. (2021). Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work Life Balance) Sebagai Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Work Life Balance As a Factor Affecting Employee Performance). *Jurnal MANAJERIAL*, 20(1), 98–106. <https://doi.org/10.17509/manajerial.v20i1.29670>
- Rifqi, M., & Asytuti, R. (2021). Budaya Organisasi, Motivasi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan. *SERAMBI: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis Islam*, 3(1), 33–40.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Saudi, M. H., Baker, R., Surayya, N., Saudi, M., & Mohamed, R. (2021). Turkish Journal of Computer and Mathematics Education Vol . 12 No . 11 ( 2021 ), 1156-1163 Research Article The Relationship between Motivation , Training , and Job Suitability with Employee Performance : A Study of Employees in the Private Sector Turkish. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(11), 1156–1163.
- Simon S, O., & Riyanto, S. (2020). The Effect of Compensation and Work Environment on Employee Productivity through Job Satisfaction. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*, 9(06), 14–24.
- Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The Mediating Role Of Job Satisfaction On Compensation, Work Environment, And Employee Performance: Evidence From Indonesia. *ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABILITY ISSUES*, 8(2), 735–751.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabet.
- Suryani, N. L., Vitayala, A., Hubeis, S., & Sunaryo, W. (2021). Effect of Work-Life Balance , Compensation , and Engagement on Teacher Performance in South Tangerang. *International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship*, 1(3), 242–252.
- Suwandi, E., Imansyah, F. H., & Dasril, H. (2018). Analisis Tingkat Kepuasan Menggunakan Skala Likert pada Layanan Speedy yang Bermigrasi ke Indihome. *Jurnal Teknik Elektro*, 11.
- Tamunomiebi, M. D., & Oyibo, C. (2020). Work-Life Balance and Employee Performance: A Literature Review. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.2.196>
- Thamrin, M., & Riyanto, S. (2020). The Effect of Work Motivation, Work Environment, and Work Life Balance on Employee Performance at PT. AngkasaPura I (Persero) Sultan Aji Muhammad SulaimanSepinggan Airport-Balikpapan. *IOSR Journal of Dental and Medical Sciences (IOSR-JDMS) e-ISSN*, 19(6), 40–47. <https://doi.org/10.9790/0853-1906044047>
- Wolor, C. W., Kurnianti, D., Zahra, S. F., & Martono, S. (2020). The importance of work-life balance on employee performance millennial generation in Indonesia. *Journal of Critical Reviews*, 7(9), 1103–1108. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.09.203>
- Wulandari, D. A., & Prayitno, A. (2017). Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai. *Jurnal Penelitian Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 46–57.
- Xin, Z. (2022). The Influence of Work Environment on Employee's Psychological Relationship: A Case Study of Japanese Literature. *Occupational Therapy International*, 2022, 1–10. <https://doi.org/10.1155/2022/5387795>
- Yademawi, D., & Nasrul, H. W. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. BPR Prima Raga Sejahtera Padang. *Jurnal Dimensi*, 8(3), 573–588.