

**PENGARUH TUNJANGAN KINERJA, DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PEGAWAI BAGIAN  
PENGADAAN BARANG/JASA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PASURUAN**

Oleh

Susyadi Hari Priyanto<sup>1</sup>, Sundjoto<sup>2</sup>, Sri Rahayu<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Magister Manajemen STIE Mahardhika Surabaya

Email: [soesiadi@gmail.com](mailto:soesiadi@gmail.com)

**Abstract**

*This study aims to examine and explain the impact of performance allowances and work-life balance on employee performance in the Procurement of Goods/Services Division at the Regional Secretariat of Pasuruan Regency, both directly and through job satisfaction. The study uses a sample of 95 employees from the Procurement of Goods/Services Division of Pasuruan Regency and employs a census research method. Data analysis is conducted using Partial Least Square (PLS) with a variance-based Structural Equation Modeling (SEM) approach, implemented through SmartPLS software to address normality issues and accommodate small sample sizes. The results indicate that performance allowances can enhance employee performance by reducing stress and fatigue-related boredom. Additionally, a good work-life balance contributes positively to employee performance, especially when employees can manage work and personal life demands. Performance allowances are proven to improve employee performance through increased job satisfaction, while work-life balance does not significantly contribute to performance through job satisfaction. This study provides insights into the importance of these factors in improving employee performance in the public sector.*

**Keywords:** Performance Allowance, Work-Life Balance, Performance, Job Satisfaction

**PENDAHULUAN**

Kinerja pegawai merupakan aspek krusial dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, termasuk instansi pemerintahan. Pada bagian pengadaan barang/jasa di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan, kinerja pegawai menjadi sorotan utama karena secara langsung mempengaruhi efektivitas dan efisiensi operasional. Pengadaan barang/jasa yang tepat waktu, berkualitas, dan sesuai anggaran sangat menentukan pelayanan publik yang optimal serta akuntabilitas pemerintah daerah.

Di era globalisasi dan teknologi informasi yang berkembang pesat, tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang cepat, transparan, dan akuntabel semakin meningkat. Hal ini mendorong pemerintah daerah untuk terus berbenah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia

(SDM), terutama di bagian pengadaan barang/jasa. Sebagai bagian yang berperan strategis dalam mendukung kegiatan operasional seluruh unit kerja di pemerintahan daerah, kinerja pegawai bagian pengadaan barang/jasa harus selalu ditingkatkan.

Berbagai faktor mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, antara lain kompetensi, motivasi, beban kerja, serta sistem dan prosedur yang diterapkan. Di Kabupaten Pasuruan, upaya peningkatan kinerja pegawai bagian pengadaan barang/jasa dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan, perbaikan sistem dan prosedur pengadaan, serta pemberian insentif bagi pegawai berprestasi. Namun, tantangan tetap ada, seperti keterbatasan anggaran, perubahan regulasi, serta dinamika kebutuhan masyarakat yang terus berkembang.

Selain itu, masalah lain yang sering muncul mencakup kurangnya sinergi antara berbagai unit kerja, resistensi terhadap perubahan, serta kekurangan dalam implementasi teknologi informasi yang seharusnya dapat mendukung proses pengadaan secara lebih efektif dan efisien. Tingkat stres dan tekanan kerja yang tinggi juga menjadi faktor yang menghambat kinerja optimal pegawai. Pemahaman terhadap berbagai peraturan dan regulasi yang kompleks juga masih menjadi kendala, terutama bagi pegawai yang belum mendapatkan pelatihan yang memadai. Hal-hal ini menuntut pendekatan yang lebih komprehensif dalam mengatasi berbagai permasalahan tersebut, agar kinerja pegawai dapat meningkat dan mendukung tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan.

Pengadaan barang dan jasa pemerintah untuk Kabupaten Pasuruan dilakukan oleh Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa yang bernaung di bawah Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan. Unit ini dibentuk dengan tujuan untuk melaksanakan proses tender pengadaan barang dan jasa yang pembiayaannya bersumber dari anggaran daerah, anggaran negara, hibah, atau dana luar negeri di Kabupaten Pasuruan. Penting untuk dicatat bahwa tujuan untuk mencapai center of excellence dalam pengelolaan pengadaan barang dan jasa, layanan pengadaan, pembinaan sumber daya manusia, dan kelembagaan serta pendampingan, konsultasi, dan bimbingan sangat bergantung pada kompetensi orang-orang dalam organisasi tersebut untuk mencapai kinerja yang ditetapkan.

Meskipun demikian, Biro Pengadaan Barang dan Jasa baru menyelesaikan 270 paket melalui proses tender dari total 571 paket yang diusulkan, sehingga persentase jumlah paket yang telah dirampungkan tidak sebanding dengan serapan anggaran triwulan I tahun 2024 yang hanya mencapai sekitar 9,37 persen. Hal ini sangat bertentangan dengan penetapan Biro Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten

Pasuruan sebagai program percontohan pada dua tahun sebelumnya. Pada awal triwulan I tahun 2024, kinerja dari Biro Pengadaan Barang dan Jasa tidak mencapai target penyerapan yang telah ditetapkan. Penurunan kinerja ini diindikasikan oleh beberapa faktor, termasuk tunjangan kinerja yang kurang memadai dan motivasi kerja pegawai yang rendah.

Salah satu cara untuk mempertahankan pegawai agar tetap bertahan dalam organisasi dan senantiasa bekerja dengan baik serta memiliki hasil kinerja yang maksimal adalah dengan memperhatikan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja sangat berpengaruh bagi kelangsungan kegiatan organisasi. Kepuasan kerja dapat meningkat jika pegawai memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, yang dapat mewujudkan perilaku yang diarahkan pada tujuan guna mencapai sasaran akhir, yaitu tercapainya tujuan bersama organisasi. Kepuasan kerja bagi pegawai dapat menimbulkan perasaan yang menyenangkan dalam bekerja sehingga dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai tersebut.

Kepuasan pegawai sangat terkait erat dengan tunjangan kinerja yang mereka terima. Tunjangan kinerja yang memadai dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka. Ketika pegawai merasa dihargai melalui tunjangan yang sesuai dengan kinerja mereka, mereka cenderung lebih bersemangat dan berkomitmen dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Sebaliknya, tunjangan kinerja yang tidak memadai dapat menyebabkan ketidakpuasan, yang dapat berujung pada penurunan motivasi dan kinerja.

Implementasi tunjangan kinerja sebagai imbalan terhadap pegawai merupakan sebagai wujud kemandirian, dan juga sebagai tanggung jawab pimpinan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Rivai, dkk (2020) menjelaskan seseorang bertindak sesuatu (dalam upaya mencapai tujuan maupun memenuhi tanggung jawab) cenderung karena harapan hasil yang akan

didapatkan.. Dengan tunjangan kinerja diharapkan adanya sistem penggajian pegawai yang adil dan layak. Besaran gaji pokok didasarkan pada bobot jabatan. Penggajian PNS juga berdasarkan pola keseimbangan komposisi antara gaji pokok dengan tunjangan dan tunjangan kinerja pula, peningkatan kesejahteraan pegawai dikaitkan dengan kinerja individu dan kinerja pegawai.

Tunjangan kinerja merupakan *feedback* yang diterima pegawai atas kontribusi yang telah diberikan pada organisasi tempat bekerja. Kebijakan pemberian tunjangan kinerja menjadi salah satu kunci bagi organisasi untuk mempertahankan kinerja pegawai dan meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Kepuasan pegawai akan tumbuh dengan sendirinya dengan adanya pemberian tunjangan kinerja yang cukup. Jika pegawai merasa puas maka pegawai akan bekerja dengan sepenuh hati. Sebaliknya, jika pegawai merasa tidak puas terhadap sesuatu yang telah diberikan oleh organisasi, hal ini akan berdampak pada produktifitas kinerja pegawai dan menumbuhkan berbagai keluhan misalnya ketidakhadiran dalam bekerja hingga mogok kerja, menyelesaikan pekerjaan sesuka hati dan lain sebagainya.

Permasalahan yang terjadi adalah ketidaksesuaian tunjangan kinerja dengan beban pekerjaan yang diberikan. Beban kerja yang dimaksud adalah sebuah proses yang dilakukan oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan atau kelompok jabatan yang dilaksanakan dalam suatu jangka waktu tertentu (Permendagri, 2008). Beban kerja yang berat dan stress kerja dapat menimbulkan berkurangnya produktivitas dan kepuasan kerja (Chu, Hsu, Price, & Lee, 2019). Apabila masalah ini terus berlanjut, nantinya akan menimbulkan permasalahan produktivitas kerja terhadap organisasi perguruan tinggi itu sendiri (Yamoah, 2021)

Oleh karena itu untuk mengurangi beban kerja didalam organisasi diperlukan *work life balance* atau keseimbangan pekerjaan

dengan kehidupan bersosial, beban kerja yang ada dalam perusahaan dimana pegawai tersebut bekerja dan gaya kepemimpinan yang merupakan salah satu cara bagaimana seseorang memimpin dalam berorganisasi guna memberikan performa yang maksimal bagi organisasi, dimana para pegawai akan memiliki kualitas hidup yang optimal baik dalam pekerjaannya maupun kehidupan sehari-hari diluar pekerjaan

Keseimbangan antara kehidupan di dalam pekerjaan merupakan faktor penting yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan dalam membuat suatu kebijakan agar kinerja pegawai tetap terjaga. *Work-life balance* adalah sebuah konsep keseimbangan yang melibatkan ambisi atau karir dengan kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan pengembangan spiritual (Weckstein, 2008 : 10).

Menyeimbangkan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi sering kali menjadi suatu kendala yang sering dialami oleh pegawai yang bekerja (Wambui et al. 2017). Apabila *work life balance* tidak dikelola dengan baik oleh perusahaan maka akan berpengaruh kepada pegawai dan perusahaan. hal tersebut dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cahil et al. (2015) bahwa apabila tuntutan pekerjaan yang diberikan kepada pegawai lebih banyak waktu dihabiskan ditempat kerja dan sedikit waktu dihabiskan dirumah akan mempengaruhi *work life balance* pegawai. Menurut Scholarios & Marks (2020) peran penting dimainkan oleh *work life balance* untuk menetapkan sikap pegawai terhadap perusahaan ataupun kehidupan pribadi pegawai. Salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah seberapa besar keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi pegawai dapat tercapai. Kinerja yang dihasilkan dari pegawai yang mendapatkan keseimbangan kehidupan pribadi dan kehidupan kerja biasanya memiliki tingkat kinerja yang jauh lebih baik.

Work-life balance mengacu pada individu yang memiliki cukup waktu untuk memiliki keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti dapat menghabiskan waktu bersama anggota keluarga, mendapatkan waktu luang untuk bersantai, adanya komunikasi yang baik dengan rekan kerja, dan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik (Vyas & Shrivastava, 2017). Sedangkan menurut Rifadha et al. (2017) work-life balance merupakan kapabilitas seorang individu dapat memenuhi tugas dari pekerjaannya serta tuntutan dari luar pekerjaan, dan hal tersebut membuat individu bahagia. Work-life balance juga merupakan suatu cara untuk pegawai memiliki gaya hidup sehat dan bermanfaat, sehingga hal tersebut dapat memengaruhi peningkatan kinerja mereka (Larasati et al., 2019). Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dina (2018), bahwa hasil penelitian menunjukkan setiap dimensi *work life balance* memiliki pengaruh parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai. Dalam lingkungan keluarga, ketika orang mengalami ketidakseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, akan mengancam sendi utama kehidupan mereka. Selain itu, semakin berkurangnya perhatian perusahaan terhadap *work life balance* akan menyebabkan pegawai mencari cara untuk memenuhi kebutuhan masing-masing. Seringkali, dalam keadaan tersebut bertentangan dengan kepentingan organisasi dan menyebabkan terganggunya interaksi sosial dalam lingkungan pekerjaan. *Work life balance* didefinisikan sebagai kepuasan dan berfungsi dengan baik di tempat kerja dan di rumah, dengan konflik peran yang minimum.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Aslam (2015), Saina et al. (2020), Johari et al. (2018), Soomro et al. (2018), Isse et al. (2018), Rene & Wahyuni (2018), Bataineh (2019), dan Dousin et al. (2019), menerangkan bahwa work-life balance berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Saat pegawai memiliki kepuasan yang tinggi terhadap

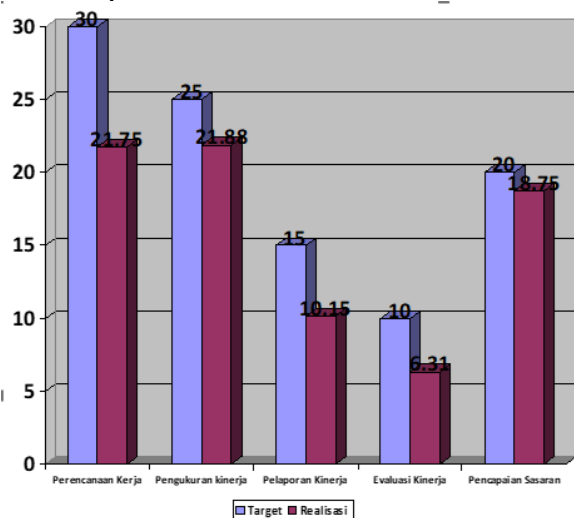
keseimbangan kehidupan dan pekerjaan mereka, hal tersebut dapat berpengaruh pada peningkatan kualitas performance atau kinerja pegawai tersebut.

Untuk memperkuat penelitian ini, peneliti menggunakan variabel *intervening*. Menurut Sugiyono (2020: 39) variabel *intervening* merupakan variabel penghubung, yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel *intervening* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja. Menurut Anoraga (2001) kepuasan kerja yaitu penilaian dari pegawai terhadap pekerjaan secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya atau tidak. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi dengan adanya rasa puas yang dirasakan pegawai. Dengan adanya kepuasan kerja yang baik akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai. Hal ini terjadi karena pegawai yang merasakan kepuasan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai suatu yang menyenangkan. Di dalam organisasi kepuasan kerja dipengaruhi dengan adanya kompensasi yang diberikan, gaji, terpenuhinya rasa aman dan nyaman terhadap pekerjaan yang diberikan kepada pegawai dan lain sebagainya. Apabila yang diperoleh pegawai sesuai dengan apa yang diharapkan maka akan muncul kepuasan kerja (Zainal dkk, 2020: 620- 621).

Selain work-life balance, kepuasan juga dapat memengaruhi kinerja individu (Saina et al., 2020). Kepuasan kerja pada umumnya diartikan sebagai respon emosional terhadap penilaian kinerja individu (Wen et al., 2018). Kepuasan kerja juga dapat menjadi faktor yang dapat mendukung individu untuk dapat bekerja lebih baik (Maslichah & Hidayat, 2017). Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan yang ada pada seorang individu mengenai berbagai aspek dan karakter yang berhubungan dengan pekerjaan mereka (Bataineh, 2019). Elemen kepuasan kerja menurut Newstrom

(2015:233) adalah job content (sifat pekerjaan) dan job context (supervisor, rekan kerja, organisasi). Hasil penelitian oleh Valaei & Jiroudi (2015), Sari (2015), Utami et al. (2017), Sinaulan et al. (2017), Isse et al. (2018), Yuen et al. (2018), Moku et al. (2019), Mahmood (2019), Mira et al. (2019), dan Sabuhari et al. (2020), menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan signifikan positif terhadap kinerja pegawai.

Peningkatan kinerja searah dengan kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan hasil evaluasi akuntabilitas kinerja, Berikut grafik tingkat penerapan akuntabilitas kinerja Bagian pengadaan barang/jasa di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan :



**Gambar 1. Data Kinerja Bagian pengadaan barang/jasa di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan Tahun 2023**

Berdasarkan gambar 1.1. diatas, dari Perencanaan Kinerja dengan target 30%, realisasinya sebesar 21.75%. Sedangkan untuk Pengukuran Kinerja dengan target 25%, realisasinya sebesar 21.88 %. Pelaporan Kinerja dengan target 15% realisasinya sebesar 10.15 %. Evaluasi Kinerja dengan target 10%, untuk realisasinya sebesar 6.31 %. Sedangkan untuk Pencapaian Sasaran/kinerja organisasi target yang ditetapkan sebesar 20% dengan realisasinya sebesar 18.75 %

Masih belum optimalnya Nilai Evaluasi Kinerja terutama pada efisiensi, konsistensi dan penyerapan anggaran maka perlu ditingkatkan dengan upaya mengoptimalkan koordinasi antar unit kerja terkait pelaksanaan program/kegiatan termasuk mekanisme perencanaan, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, pengelolaan data kinerja, dan pelaporan kinerja serta revidi dan evaluasi kinerja di Bagian pengadaan barang/jasa di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan sesuai dengan ketentuan yang berlaku

Permasalahan yang menjadi penyebab utama rendahnya penyerapan anggaran serta efisiensi diantaranya adalah lambatnya pelaksanaan kegiatan sebagai akibat dari kompetensi sumberdaya, perencanaan dan kehati-hatian pengambil keputusan (Aini,2020). Masalah ini terjadi akibat ketidaksesuaian tunjangan kinerja dengan beban pekerjaan yang diberikan akan menimbulkan dosen dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan atau kelompok jabatan yang dilaksanakan dalam suatu jangka waktu tertentu akan mengalami penurunan Kinerja kerja merupakan pengukuran yang menunjukkan pertimbangan antara input dan output yang dikeluarkan perusahaan serta peran tenaga kerja yang dimiliki persatuan waktu. Kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari seberapa efektif produk dan jasa, serta bagaimana pelayanan diteruskan pada para pelanggan. Kinerja kerja dapat dijadikan indikator kesuksesan suatu perusahaan maupun perorangan sehingga dapat menjadi tolok ukur untuk meningkatkan kinerja kedepannya (Sutrisno, 2020).

Hal ini juga didukung adanya research gap , mengenai pengaruh work life balance terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Mardiani & Widiyanto, (2021), Sarmijan et al., (2022), Widayanti & Sijabat, (2022), Naililmuna (2022), Valery et al., (2023), Arianti et al., (2022), Puspitasari, 2020, Ayuni et al., (2023) Tangkeallo, (2018) (Putri and Hadi 2024) dan (Lukmiati 2020) menunjukkan

bahwa *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut berbeda dengan hasil penelitian Wahyu et al., (2021) yang menyatakan bahwa *Work life balance* tidak signifikan mempengaruhi terhadap kinerja pegawai. Pernyataan ini diperkuat oleh penelitian Auliya et al., (2022), Mwangi et al., (2020) dan Rafsanjani et al., (2019) yang mengatakan *worklife balance* tidak berpengaruh pada kinerja karyawan, hal ini dikarenakan mereka memperoleh layanan yang sesuai di tempat kerja, sehingga problem pribadi atau keluarga tidak berdampak pada *employees performance*, hasil penelitian (Zerlina 2024) juga menunjukkan hasil bahwa *worklife balance* tidak berpengaruh pada kinerja karyawan

### Tunjangan kinerja

Tunjangan kinerja adalah salah satu faktor eksternal yang memengaruhi upaya peningkatan kinerja pegawai. Tunjangan kinerja merupakan bentuk kompensasi atau imbalan yang diberikan atas kinerja atau prestasi kerja pegawai. Dengan kata lain, tunjangan kinerja adalah penghargaan dalam bentuk tambahan penghasilan yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan semangat kerja mereka (Najoan, 2018:12). Tambahan penghasilan ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai berdasarkan prestasi kerja, tempat bertugas, kondisi kerja, dan kelangkaan profesi. Tunjangan kinerja diberikan kepada pegawai negeri sipil dan calon pegawai negeri sipil, dengan harapan dapat menegakkan disiplin serta meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada instansi dan masyarakat, serta meningkatkan kesejahteraan pegawai negeri sipil (Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2021 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah pada Pasal 63, dalam Najoan, 2018).

Hardani (2020:25) menjelaskan bahwa tunjangan kinerja (insentif) adalah bentuk imbalan langsung yang diberikan kepada pegawai ketika kinerjanya melebihi standar

yang ditentukan. Sistem ini merupakan bentuk lain dari upah langsung yang berbeda dari gaji tetap, yang disebut sebagai sistem kompensasi berdasarkan kinerja.

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa tunjangan kinerja adalah penghasilan tambahan selain gaji yang diberikan kepada pegawai berdasarkan kompetensi dan kinerja mereka. Tunjangan kinerja dimaknai sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikan pegawai kepada organisasi tempat mereka bekerja. Istilah tunjangan kinerja sering dikaitkan dengan peningkatan kinerja dan produktivitas, sehingga dapat menjadi faktor motivasi bagi pegawai untuk berprestasi.

Menurut Bernardin dan Russell (Kaswan, 2019:187), kriteria utama yang digunakan untuk mengukur kinerja antara lain adalah kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Kualitas diartikan sebagai sejauh mana proses atau hasil kegiatan mendekati kesempurnaan, sesuai dengan cara ideal dalam melaksanakan kegiatan atau mencapai tujuan. Kuantitas merujuk pada jumlah yang dihasilkan atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan. Sedangkan ketepatan waktu mengacu pada sejauh mana aktivitas diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Pegawai yang tidak masuk kerja tanpa izin akan dikenakan pemotongan tunjangan kinerja dengan ketentuan sebagai berikut: pertama, tidak masuk kerja tanpa izin selama 15 hari kerja atau kurang dipotong 3% untuk setiap harinya; kedua, tidak masuk kerja tanpa izin lebih dari 16 hari kerja dipotong 100%; dan ketiga, tidak masuk kerja dengan izin dipotong 2,5% untuk setiap harinya. Tunjangan kinerja yang diamati dalam penelitian ini mengacu pada Peraturan Presiden Nomor 103 Tahun 2018, yang mencakup tunjangan keluarga, tunjangan jabatan, tunjangan profesi, tunjangan lauk-pauk, dan tunjangan khusus dalam lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia.

### *Work life Balance*

Work-life balance didefinisikan sebagai upaya pekerja untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi atau keluarga, guna mencapai kehidupan yang harmonis dan memuaskan (Rumangkit & Zuriana, 2019). Konsep ini mencakup keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dapat meningkatkan kepuasan individu (Bataneh, 2019; Wolor, 2020). Work-life balance berkaitan dengan keterlibatan dalam peran pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang memungkinkan keharmonisan dalam hidup (Pratiwi et al., 2021).

Yadav & Rani (2015) menjelaskan bahwa work-life balance mencakup keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, manajemen stres, peningkatan produktivitas, serta kualitas pekerjaan yang lebih baik. Work-life balance yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi dampak negatif pada kesehatan. Al-Alawi et al., (2021) menambahkan bahwa konflik di tempat kerja dapat mengganggu keseimbangan ini, yang pada gilirannya dapat menurunkan moral dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan kebijakan yang mendukung keseimbangan ini, guna meningkatkan produktivitas karyawan.

Secara keseluruhan, work-life balance merupakan upaya untuk mencapai keseimbangan yang sehat antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang berkontribusi pada kehidupan yang lebih harmonis dan kinerja yang lebih baik di tempat kerja. Kebijakan organisasi yang mendukung fleksibilitas kerja sangat penting untuk mencapai keseimbangan ini (Mayessha, 2019).

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja, dengan demikian kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang pegawai, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya

sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut Sutrisno (2019) Kepuasan Kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Menurut Wibowo (2020) Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan Kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan manajer. Untuk itu, manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan Kepuasan Kerja pegawainya.

Bagi organisasi, suatu pembahasan tentang Kepuasan Kerja akan menyangkut usaha-usaha untuk meningkatkan efektifitas organisasi dengan cara membuat efektif perilaku pegawai dalam bekerja. Perilaku pegawai yang menopang pencapaian tujuan organisasi adalah merupakan sisi lain yang harus diperhatikan, disamping penggunaan mesin-mesin modern sebagai hasil kemajuan bidang teknologi. Ketidakpuasan pegawai dalam kerja akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individual. Ketidakpuasan dalam kerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya, dengan mengambil sikap berhenti dari perusahaan, suka bolos, dan perilaku lain yang cenderung bersifat menghindari dari aktivitas organisasi. Bentuk perilaku agresif, misalnya melakukan sabotase, sengaja membuat kesalahan dalam kerja, menentang atasan, atau sampai pada aktivitas 13 pemogokan. Dari uraian di atas, bahwa Kepuasan Kerja pegawai merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan Kinerja pegawai dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih

.....  
 mungkin untuk melakukan sabotase dan agresif yang pasif

### **Kinerja.**

Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi tersebut. Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di organisasi tersebut. Kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja pegawai, dipengaruhi oleh banyak faktor intern dan ekstern organisasi.

Nurjaya (2021) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Putri (2021) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Kinerja (performance) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika (Pratama dan Soekarno, 2021) Kinerja adalah pencapaian tujuan organisasi yang dapat diwujudkan dalam bentuk keluaran kuantitatif atau kualitatif, kreativitas, fleksibilitas, kehandalan atau hal lain yang dapat diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek atau jangka panjang, juga pada tingkat individu, kelompok atau organisasi. Kinerja individu berkontribusi pada kinerja kelompok yang pada gilirannya

berkontribusi pada kinerja organisasi. (Fariyani, Pertiwi dan Anwar : 2023)

### **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini menurut metodenya adalah penelitian kuantitatif (hubungan kausal) yang merupakan penelitian hubungan sebab akibat dari variable bebas (independen) dan variable terikat (dependen). Penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana, dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya. Definisi lain menyebutkan penelitian kuantitatif adalah penelitian yang banyak menuntut penggunaan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya (Sugiyono, 2020:55),

#### **Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiono, 2019). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai Bagian Pengadaan Barang/Jasa Kabupaten Pasuruan sebanyak 95 pegawai.

Sampel adalah bagian dari sebuah populasi, yang mempunyai ciri dan karakteristik yang sama dengan populasi tersebut, karena itu sebuah sampel harus merupakan representatif dari sebuah populasi, (Sujarweni, 2019) Metode penelitian yang dilakukan adalah penelitian sensus karena seluruh anggota populasi merupakan sampel penelitian, sehingga besarnya sampel adalah sebanyak 95 orang pegawai Bagian Pengadaan Barang/Jasa Kabupaten Pasuruan

#### **Metode Analisis Data**

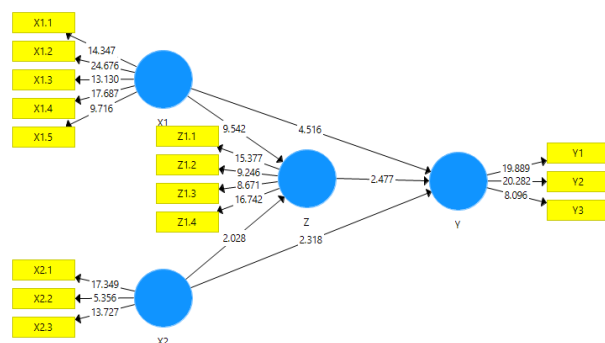
Penelitian ini menggunakan metode analisis data Partial Least Square (PLS), yang merupakan pendekatan dalam Structural Equation Modeling (SEM) berbasis varians. PLS bertujuan untuk mengembangkan teori dan

menjelaskan hubungan antar variabel laten. Dalam penelitian ini, SmartPLS digunakan untuk analisis, dengan teknik bootstrapping untuk mengatasi masalah normalitas dan mengakomodasi sampel kecil. Proses analisis PLS terdiri dari dua sub-model: model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Pengujian validitas dilakukan melalui convergent validity, discriminant validity, dan reliabilitas dengan menggunakan Cronbach's Alpha serta Composite Reliability. Pada model struktural, pengujian dilakukan melalui nilai R-Square untuk menilai kekuatan prediksi, serta pengujian koefisien jalur dan signifikansi dengan bootstrapping. Selain itu, pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi intervening untuk mengidentifikasi efek langsung dan tidak langsung antara variabel. Keputusan signifikan diambil jika nilai  $p < 0,05$ .

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Data

#### Model PLS



**Gambar 1. Model PLS**

Dari gambar output PLS diatas dapat dilihat besarnya nilai *factor loading* tiap indikator yang terletak diatas tanda panah diantara variabel dan indikator, juga bisa dilihat besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) yang berada diatas garis panah antara variabel eksogen yaitu variabel kinerja pegawai sedangkan variabel mediating pada penelitian ini yaitu kepuasan pegawai setara variabel endogen yaitu Tunjangan Kinerja, *Work Life Balance*.

#### Uji Validitas (*Outer Model*)

**Tabel 1 Nilai Factor Loading**

|      | TUNJANGAN KINERJA (X1) | KEPUASANKERJA (Z) | KINERJA PEGAWAI (Y) | WORK LIFE BALANCE(X2) |
|------|------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------|
| X1.1 | 0.755                  |                   |                     |                       |
| X1.2 | 0.816                  |                   |                     |                       |
| X1.3 | 0.719                  |                   |                     |                       |
| X1.4 | 0.793                  |                   |                     |                       |
| X1.5 | 0.696                  |                   |                     |                       |
| X2.1 |                        |                   |                     | 0.821                 |
| X2.2 |                        |                   |                     | 0.615                 |
| X2.3 |                        |                   |                     | 0.780                 |
| Y1   |                        |                   | 0.808               |                       |
| Y2   |                        |                   | 0.837               |                       |
| Y3   |                        |                   | 0.714               |                       |
| Z1.1 |                        | 0.738             |                     |                       |
| Z1.2 |                        | 0.686             |                     |                       |
| Z1.3 |                        | 0.694             |                     |                       |
| Z1.4 |                        | 0.805             |                     |                       |

Sumber : Data Diolah (2025)

Hasil estimasi dari Tabel Outer Loading menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi validitas yang baik karena memiliki loading factor 0,50 dan/atau lebih dari 0,50. Oleh karena uji validitas dengan outer loadings telah terpenuhi, maka model pengukuran mempunyai potensi untuk diuji lebih lanjut.

Model Pengukuran berikutnya adalah nilai Avarage Variance Extracted (AVE), yaitu nilai menunjukkan besarnya varian indikator yang dikandung oleh variabel latennya. Pengujian dengan nilai AVE bersifat lebih kritis daripada *compositereliability*. Nilai AVE minimal yang direkomendasikan adalah 0,50.

**Tabel.2. Average Variance Extracted (AVE)**

|                        | Average Variance Extracted (AVE) |
|------------------------|----------------------------------|
| Tunjangan Kinerja (X1) | 0.573                            |
| Work Life Balance (X2) | 0.536                            |
| Kinerja Pegawai (Y)    | 0.621                            |
| Kepuasan Kerja (Z)     | 0.554                            |

Sumber : Data Diolah (2025)

Dari tabel 2. hasil uji dengan nilai AVE menunjukkan bahwa seluruh konstruk mempunyai validitas yang potensial untuk diuji

lebih lanjut. Hal ini dikarenakan nilai AVE pada seluruh konstruk telah lebih besar dari 0,50

### Uji Reliabilitas

*Composite reliability* adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya untuk diandalkan. Bila suatu alat dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat tersebut reliabel. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan suatu konsistensi alat pengukur dalam gejala yang sama.. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 3. Reliabilitas Data**

|                        | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability |
|------------------------|------------------|-------|-----------------------|
| Tunjangan Kinerja (X1) | 0.813            | 0.819 | 0.870                 |
| Work Life Balance (X2) | 0.710            | 0.715 | 0.822                 |
| Kinerja Pegawai (Y)    | 0.694            | 0.704 | 0.831                 |
| Kepuasan Kerja (Z)     | 0.613            | 0.659 | 0.786                 |

Sumber : Data Diolah, 2025

Reliabilitas konstruk yang diukur dengan nilai *composite reliability*, konstruk reliabel jika nilai *composite reliability* di atas 0,70 maka indikator disebut konsisten dalam mengukur variabel latennya. Hasil pengujian menunjukkan bahwa konstruk (variabel) penelitian yaitu Tunjangan Kinerja, *Work Life Balance*, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7. Sehingga reliabel.

### Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Setelah mengetahui hubungan yang signifikan antara variabel. dengan demikian, dapat disimpulkan hipotesis untuk masalah kepuasan pelanggan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *resampling bootstrap*. Statistik uji yang digunakan adalah uji statistik *uji t*. (Ghozali, 2008). Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan

melihat nilai *R-Square* yang adalah uji *goodness-fit model*. Pengujian *inner model* dapat dilihat dari nilai *R-square* pada persamaan antar variabel latent. Sebagai berikut:

**Tabel 4. R-Square**

|                     | R Square | R Square Adjusted |
|---------------------|----------|-------------------|
| Kinerja Pegawai (Y) | 0.586    | 0.576             |
| Kepuasan Kerja (Z)  | 0.665    | 0.653             |

Sumber : Data Diolah, 2025

Nilai  $R^2 = 0,586$  Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa model mampu menjelaskan fenomena/masalah Kepuasan Kerja sebesar 58,60 %. Sedangkan sisanya (41,40%) dijelaskan oleh variabel lain (selain Tunjangan Kinerja, dan *Work Life Balance*,) yang belum masuk ke dalam model dan *error*. Artinya Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh Tunjangan Kinerja, dan *Work Life Balance*, sebesar 58,60% sedang sebesar 41,10% dipengaruhi oleh selain variabel Tunjangan Kinerja, dan *Work Life Balance*, Nilai  $R^2 = 0,665$  Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa model mampu menjelaskan fenomena/masalah Kinerja Pegawai sebesar 66,50 %. Sedangkan sisanya (33,50%) dijelaskan oleh variabel lain (selain Tunjangan Kinerja, *Work Life Balance*, dan Kepuasan Kerja) yang belum masuk ke dalam model dan *error*. Artinya Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh Tunjangan Kinerja, *Work Life Balance*, dan Kepuasan Kerja sebesar 66,50% sedang sebesar 33,50% dipengaruhi oleh selain variabel Tunjangan Kinerja, *Work Life Balance*, dan Kepuasan Kerja

### Hasil dari Inner Weights

#### 1. Pengaruh Langsung

**Tabel 5. Inner Weight**

|  | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|

|         |       |       |       |       |       |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| X1 -> Y | 0.473 | 0.473 | 0.103 | 4.579 | 0.000 |
| X2 -> Y | 0.169 | 0.169 | 0.070 | 2.396 | 0.017 |

Dari tabel diatas dapat diperoleh kesimpulan bahwa hipotesis:

1. Tunjangan Kinerja berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai T Statistics sebesar 4.579 dimana nilai p-values= 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  (5%)
2. *Work Life Balance* berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai T Statistics sebesar 2.396 dimana nilai p-values= 0,017 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  (5%)

## 2. Pengaruh Tidak Langsung

Selain dari pengaruh langsung (*direct effect*) sebagaimana pada pengujian hipotesis diatas, dari pemodelan ini dapat diketahui *total effect* atau *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung (melalui variabel *mediating*), sebagaimana tabel *total effect* berikut ini dengan untuk pengujian hipotesis dengan variabel *mediating* sebagai berikut:

**Tabel 6 Total Effects (Mean, STDEV, T-Values)**

|              | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|--------------|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|----------|
| X1 -> Z -> Y | 0.179               | 0.178           | 0.074                      | 2.416                  | 0.016    |
| X2 -> Z -> Y | 0.044               | 0.045           | 0.031                      | 1.402                  | 0.161    |

Sumber : Data Diolah, 2025

Dari tabel total effect diatas dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis:

1. Tunjangan Kinerja berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui kepuasan kerja dengan nilai T Statistics sebesar 2.416 dimana nilai p-values= 0,016 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  (5%)
2. *Work Life Balance* tidak berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja dengan nilai T

Statistics sebesar 1.402 dimana nilai p-values= 0,161 lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,05$  (5%)

## Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tunjangan kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik sistem tunjangan yang diberikan, semakin tinggi motivasi dan produktivitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Tunjangan kinerja bukan hanya berdampak pada aspek finansial, tetapi juga pada aspek psikologis seperti kepuasan kerja, loyalitas, dan semangat bekerja. Tunjangan kinerja merupakan bentuk penghargaan atas kontribusi pegawai dan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Ketika pegawai merasa tunjangan yang diterima sesuai dengan kontribusi mereka, motivasi untuk bekerja lebih optimal akan meningkat. Teori Keadilan (Equity Theory) menyatakan bahwa pegawai akan termotivasi jika merasa imbalan yang diterima sebanding dengan usaha yang dilakukan. Selain meningkatkan motivasi, tunjangan kinerja juga berperan dalam meningkatkan disiplin dan tanggung jawab pegawai. Tunjangan yang terkait dengan kinerja individu akan mendorong pegawai untuk lebih fokus pada tugas mereka. Hal ini juga dapat meningkatkan kualitas layanan, terutama di sektor pelayanan publik, karena pegawai menjadi lebih termotivasi untuk memberikan pelayanan yang lebih baik.

Tunjangan kinerja juga dapat memperkuat kerja sama tim dan budaya organisasi. Ketika tunjangan diberikan berdasarkan pencapaian tim, hal ini mendorong kerja sama yang lebih erat antarpegawai. Untuk itu, penting bagi organisasi untuk memastikan sistem tunjangan yang adil, objektif, dan berbasis pencapaian nyata. Agar pengaruh tunjangan kinerja tetap optimal, organisasi perlu melakukan evaluasi berkala terhadap kebijakan tunjangan, serta memperhatikan faktor-faktor lain seperti lingkungan kerja yang kondusif dan kesempatan pengembangan

karier. Keterbatasan anggaran dan ketidakseimbangan dalam sistem penilaian kinerja dapat mengurangi efektivitas tunjangan kinerja, sehingga prinsip keadilan dan transparansi harus diterapkan.

### **Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja**

Penelitian menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja menjadi faktor penting yang memperkuat hubungan antara tunjangan kinerja dan kinerja pegawai. Tunjangan kinerja yang diberikan secara adil dan transparan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya mendorong kinerja yang lebih baik. Menurut Herzberg's Two-Factor Theory, faktor ekstrinsik seperti tunjangan dan kompensasi berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Pegawai yang merasa tunjangan mereka sesuai dengan kontribusi yang diberikan akan lebih puas dan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas. Kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi pada peningkatan kedisiplinan, proaktivitas, dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Kepuasan kerja juga meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan atau masyarakat, terutama di sektor pelayanan publik.

Mekanisme hubungan antara tunjangan kinerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai melibatkan tiga langkah: peningkatan kesejahteraan finansial pegawai, perasaan dihargai yang meningkatkan motivasi, dan kepuasan kerja yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih disiplin dan produktif. Dengan demikian, tunjangan kinerja yang efektif meningkatkan baik kepuasan kerja maupun produktivitas pegawai. Untuk mengoptimalkan pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai, organisasi perlu menerapkan kebijakan tunjangan yang adil, berbasis pencapaian, dan dievaluasi secara berkala.

### **Pengaruh *Work Life Balance* terhadap kinerja pegawai**

Penelitian menunjukkan bahwa work-life balance (WLB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan kesejahteraan pegawai. Pegawai yang mampu menjaga keseimbangan ini cenderung lebih termotivasi, produktif, dan loyal terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakseimbangan dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan kinerja, serta meningkatkan tingkat turnover pegawai.

Work-life balance meliputi pembagian waktu dan energi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti keluarga dan kesehatan. Pegawai yang memiliki fleksibilitas dan dukungan dari organisasi cenderung lebih semangat dalam bekerja dan mencapai hasil yang lebih optimal. Sebaliknya, beban kerja berlebihan tanpa waktu untuk beristirahat dapat menurunkan kinerja. Produktivitas pegawai sangat dipengaruhi oleh keseimbangan ini, karena pegawai yang memiliki waktu untuk beristirahat akan lebih fokus, efisien, dan kreatif dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, work-life balance meningkatkan kepuasan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi, mengurangi turnover, dan biaya rekrutmen.

Work-life balance juga berpengaruh pada kesehatan mental dan fisik pegawai. Pegawai yang mengalami stres akibat kurangnya keseimbangan cenderung menghadapi masalah kesehatan yang memengaruhi kinerja mereka. Oleh karena itu, organisasi perlu mendukung keseimbangan ini dengan kebijakan seperti fleksibilitas jam kerja, cuti yang adil, dan lingkungan kerja yang sehat. Kesimpulannya, work-life balance yang baik meningkatkan kinerja pegawai dengan cara meningkatkan produktivitas, kepuasan, dan kesehatan mereka. Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan ini agar pegawai tetap sehat, termotivasi, dan dapat

berkontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

### **Pengaruh *Work Life Balance* terhadap kinerja pegawai melalui Kepuasan**

Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator dalam pengaruh work-life balance (WLB) terhadap kinerja pegawai. Artinya, WLB berdampak langsung pada kinerja pegawai tanpa melalui kepuasan kerja. Pegawai dengan keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menunjukkan kinerja optimal meskipun tingkat kepuasan kerja mereka bervariasi.

Faktor seperti pengelolaan waktu yang baik, beban kerja yang seimbang, dan dukungan organisasi menjadi elemen penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Meskipun kepuasan kerja penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, dalam konteks WLB, kepuasan kerja tidak cukup kuat untuk menjembatani hubungan antara keseimbangan hidup dan kinerja. Kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti budaya organisasi, kompensasi, dan peluang pengembangan karier.

Organisasi perlu fokus pada kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja pegawai, seperti fleksibilitas jam kerja, pengurangan beban kerja, dan kebijakan cuti yang sesuai. Dengan kebijakan ini, pegawai dapat lebih produktif tanpa mengorbankan kehidupan pribadi mereka. Kesimpulannya, WLB memiliki dampak langsung pada kinerja pegawai, sementara kepuasan kerja tidak menjadi faktor mediasi. Organisasi sebaiknya fokus pada menciptakan keseimbangan kehidupan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai tanpa bergantung pada tingkat kepuasan kerja.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan analisis PLS, untuk menguji pengaruh beberapa variabel terhadap Kinerja

pegawai maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Tunjangan Kinerja dapat meningkatkan kinerja pegawai. Aktivitas Tunjangan Kinerja dapat membantu pegawai untuk mengurangi tingkat stres dan kejenuhan akibat dari kelelahan kerja..
2. *Work Life Balance* dapat meningkatkan kinerja pegawai. *Work Life Balance* yang dirasakan pegawai dapat terjadi ketika pegawai harus dikejar target yang sudah ditetapkan perusahaan dan harus meminimumkan segala permasalahan. Ketika *Work Life Balance* pada pegawai meningkat maka akan mengurangi potensi kinerja pegawai, begitupun sebaliknya..
3. Tunjangan Kinerja dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Perusahaan yang memberikan fasilitas seperti akses internet dan kurang adanya larangan penggunaan internet sesekali yang bersifat non-bisnis atau tidak berkaitan dengan pekerjaan oleh perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi
4. *Work Life Balance* tidak dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Ketika tingkat kepuasan pegawai rendah maka akan sedikit kontribusi yang diberikan pegawai kepada perusahaan begitupun sebaliknya ketika tingkat kepuasan tinggi maka pegawai dapat memberikan kontribusi terbaik bagi kemajuan perusahaan dan dapat meningkatkan kinerja

### **Saran**

Sebagai implikasi dari hasil penelitian ini dapat dikemukakan beberapa saran yang dapat dipertimbangkan atau dimanfaatkan sebagai bahan dalam pengambilan keputusan, antara lain :

1. Perusahaan perlu bersama-sama menemukan solusi terbaik dari tuntutan kerja yang diberikan pada pegawai agar

- pegawai dapat menjalankan pekerjaan dengan baik tanpa melakukan Tunjangan Kinerja di tempat kerja. Dengan membuat kebijakan penggunaan internet (*Internet Use Policy*) dari manajemen perusahaan perlu dilakukan untuk penggunaan internet di tempat kerja dapat menjadi solusi yang baik bagi pengembangan diri pegawai sehingga diperlukan manajemen yang tepat bagi perusahaan dalam penyediaan serta pemanfaatan internet ditempat kerja.
2. Diharapkan atasan dapat memperhatikan pegawai yang masih melakukan Tunjangan Kinerja dan dapat memberikan peringatan serta arahan agar pegawai dapat menggunakan internet di jam kerja untuk mengakses internet dberkaitan dengan pekerjaan dan hal yang positif agar dapat menciptakan kreatifitas. Pegawai juga diharapkan untuk lebih memperhatikan penggunaan internet diluar pekerjaan di jam kerja agar dapat dikurangi, agar tetap tidak mengganggu kewajiban dikantor. Dan pegawai dapat mengelola untuk menggunakan internet untuk hal ke yang lebih positif untuk meningkatkan kreatifitasnya dalam bekerja dan menghasilkan hasil kerja yang baik dan inovatif
  3. Pada penelitian berikutnya, peneliti dapat menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya stress kerja, *Work Life Balance*, kompensasi
- DAFTAR PUSTAKA**
- [1] Soegihartono. 2019. Pengaruh Kepemimpinan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja denagn Mediasi Komitmen di PT Kayu Sakti Semarang. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen*. Vol. 3, No. 1, Hal 123-139
  - [2] A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2019. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama
  - [3] Aamodt, M. G. 2020. *Industrial/ Organizational Psychology: An Appied Approach*. Sixth Edition. USA : Wadsworth Cencange Learning.
  - [4] Al Zu'bi, Hasan Ali. 2020. A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*. Vol 5, No 12
  - [5] Amin, Muslim. Wan Khairuzzaman Wan Ismail, Siti Zaleha Abdul Rasid, & Richard Daverson Andrew 2020. The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a public university, *The TQM Journal*, 262: 125-142.
  - [6] Anas, Khaidir.2021“*Pengaruh Kompensasi dan LingkunganKerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai* PT. Karya Mitra Muda”.*Jurnal Manajemen*2.01.
  - [7] Anggraeni,D.M & Saryono. 2021. *Metodelogi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif dalam Bidang Kesehatan*. Yogyakarta: Nuha Medika
  - [8] Arep, 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti.
  - [9] Armstrong, M. and Baron, A. 1998.*Performance Management–The NewRealities*. London: Institute of Personnel and Development
  - [10] As’ad, 2019. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Edisi IV. Yogyakarta: Liberty
  - [11] Budi, Setiyawan dan Waridin. 2021. “Pengaruh Disiplin Kerja Pegawai dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi”.Semarang: *JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 181-198
  - [12] De Pora, Antonio. 2019. *Tunjangan kinerja, Kompensasi danBenefit*. Jakarta: Rana Pustaka

- [13] Edy Sutrisno. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana. Gauzali Saydam, 2015:286
- [14] Fahmi, Irham. 2020. *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabet
- [15] Fatchurrohman, M., & dkk. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan Pada PT Graha Seribu Satu Jaya .
- [16] Ghozali, Imam. 2021. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- [17] Gomes, Faustino Cardoso, 2020, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- [18] Gomes, Faustino Cardoso. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi Offset.
- [19] Handoko, T. Hani. 2019. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE.
- [20] Handoko, T. Hani. 2020. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta,
- [21] Hasibuan, Malayu S.P. 2020. *Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia , Fungsi SDM ,Pengawasan*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- [22] Martoyo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- [23] Mas'ud Hasan Abdul Qohar. 2020. *Kamus Ilmu Populer*. Jakarta: Bintang Pelajar
- [24] Mulyadi. 2020. *Sistem Akuntansi*, Edisi ke-3, Cetakan ke-5. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- [25] Rivai. 2020. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- [26] Robbins, S. 2008. *Perilaku Organisasi*, Jilid I dan II, alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaja. Jakarta: Prenhallindo.
- [27] Sastrohadiwiryono, Siswanto. 2020. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara
- [28] Sedarmayanti. 2020. *Sumber Daya Manusia dan Kinerja pegawai*. Jakarta: Mandar Maju.
- [29] Simamora, Henry. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2. Yogyakarta: STIE YKPN.
- [30] Singodimedjo dalam Edi Sutrisno, 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Dsiplin Kerja Jakarta : Kencana
- [31] Sinungan, Muchdarsyah. 2021. *Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara
- [32] Spector, Paul. E. 2000. *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice-2nd Edition*. New York: John Wiley & Sons
- [33] Strauss dan Sayles. 2021. *Perilaku Organisasi* Terjemahan Early Sundari. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- [34] Supriyono, Achmad Sani. 2020. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Maliki Press
- [35] Suryani & Handriyadi. 2020. *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*. Edisi Pertama. Jakarta, Indonesia: Prenada Media Group.
- [36] Susiarto dan Ahmadi, Slamet. 2021. Analisis Pengaruh Pelatihan dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Operator di SPBU 34-12701 Jakarta Selatan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 4 1: 34-41
- [37] Syaidam, Gouzali. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources Management: Suatu Pendekatan Mikro Dalam Tanya jawab*, Jakarta: Penerbit Djambatan
- [38] Wibowo. 2021. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kedua. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- [39] Wibowo. (2020). *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi pertama, cetakan kedua. Penerbit : Rajawali Pers. Jakarta

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN