



# PENGARUH REMUNERASI, DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA PEGAWAI PT. JASA RAHARJA (PERSERO) SURABAYA

Faruk, Rina Indra Sabella <sup>a\*</sup>

<sup>a</sup> Prodi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAPAN, Surabaya

email: <sup>a</sup> [faruk@stieyapan.ac.id](mailto:faruk@stieyapan.ac.id)

\* corresponding author

## INFO ARTIKEL

### Article history

Menerima 2 Februari 2025

Revisi 21 Februari 2025

Diterima 29 Februari 2025

Online 4 Maret 2025

### Kata Kunci

Remunerasi,  
Work-Life Balance,  
Kinerja,  
Kepuasan Kerja

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Remunerasi dan work-life balance terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Surabaya, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 95 pegawai dari PT. Jasa Raharja Surabaya dan metode penelitian sensus. Metode analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS), yang diterapkan melalui perangkat lunak SmartPLS untuk mengatasi masalah normalitas dan ukuran sampel kecil. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Remunerasi dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan mengurangi stres dan kejenuhan akibat kelelahan kerja. Selain itu, work-life balance yang baik juga berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai, terutama ketika pegawai dapat mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Remunerasi terbukti dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kepuasan kerja, sementara work-life balance tidak memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



## 1. Pendahuluan

Kinerja pegawai merupakan elemen fundamental yang menentukan tingkat keberhasilan dan daya saing suatu organisasi, baik sektor publik maupun swasta. Di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Surabaya, kinerja pegawai menjadi isu sentral karena berkaitan langsung dengan efektivitas operasional serta efisiensi dalam pelayanan publik. Pelaksanaan pengadaan barang dan jasa yang tepat waktu, berkualitas, dan sesuai dengan pagu anggaran sangat memengaruhi kelancaran pelayanan dan kredibilitas lembaga di mata publik.

Seiring dengan kemajuan era globalisasi dan pesatnya perkembangan teknologi informasi, masyarakat semakin menuntut pelayanan yang cepat, transparan, dan akuntabel. Hal ini menjadi tantangan besar bagi instansi seperti PT. Jasa Raharja Surabaya, yang dituntut untuk terus beradaptasi dan melakukan transformasi kinerja, termasuk dalam aspek pengelolaan sumber daya manusianya. Organisasi dituntut untuk memiliki sistem manajemen yang adaptif terhadap perubahan, dan SDM yang mampu menjalankan tugas dengan profesional dan berorientasi pada hasil.

Namun, dalam realisasinya, masih ditemukan sejumlah permasalahan yang berpotensi menghambat peningkatan kinerja pegawai. Beberapa di antaranya adalah ketimpangan beban kerja antarunit, yang menyebabkan tekanan kerja tidak merata dan berujung pada kelelahan pegawai. Selain itu, tingkat absensi yang tinggi dan perputaran pegawai (turnover) yang meningkat di beberapa bagian menunjukkan adanya persoalan dalam manajemen SDM, seperti kurangnya motivasi atau ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja. Minimnya pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan juga menjadi kendala dalam meningkatkan kompetensi dan keterampilan pegawai.

Permasalahan lainnya adalah kurangnya sinergi antarunit kerja, yang menyebabkan miskomunikasi dan terhambatnya proses koordinasi dalam pelaksanaan tugas. Hal ini diperparah oleh resistensi terhadap inovasi dan digitalisasi, di mana sebagian pegawai masih belum siap atau tidak terbiasa dengan sistem kerja berbasis teknologi. Implementasi sistem informasi pengadaan yang seharusnya membantu mempercepat proses, justru sering kali tidak digunakan secara optimal karena rendahnya literasi digital. Tingkat stres kerja yang tinggi, yang disebabkan oleh tuntutan kinerja, tekanan atasan, serta keterbatasan sumber daya juga menjadi salah satu pemicu turunnya produktivitas pegawai.

Selain itu, ketidaksesuaian antara beban kerja dan kompensasi yang diterima juga menjadi sumber ketidakpuasan. Remunerasi yang dianggap belum mencerminkan tanggung jawab dan capaian kinerja menimbulkan rasa tidak dihargai di kalangan pegawai. Ketika pegawai merasa bahwa usaha mereka tidak sebanding dengan penghargaan yang diterima, semangat kerja pun cenderung menurun, dan hal ini berdampak langsung pada kualitas layanan publik.

Dalam konteks tersebut, kepuasan kerja menjadi variabel yang sangat penting untuk diperhatikan. Kepuasan kerja tidak hanya menciptakan kenyamanan dalam bekerja, tetapi juga memengaruhi loyalitas, semangat kerja, dan efektivitas kinerja pegawai secara menyeluruh. Pegawai yang merasa puas dengan lingkungan kerja, hubungan dengan rekan dan atasan, serta penghargaan atas kinerja mereka, akan lebih berkomitmen untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.

Dengan demikian, untuk mengatasi berbagai permasalahan tersebut, diperlukan pendekatan manajerial yang lebih strategis dan terintegrasi. Upaya seperti perbaikan sistem remunerasi, peningkatan pelatihan berbasis kompetensi, penyesuaian beban kerja yang proporsional, serta penguatan budaya kerja berbasis kinerja dapat menjadi langkah penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di PT. Jasa Raharja (Persero) Surabaya.

Implementasi Remunerasi 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 Remunerasi 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 Remunerasi pula, peningkatan kesejahteraan pegawai dikaitkan dengan kinerja individu dan kinerja pegawai.

Remunerasi merupakan *feedback* yang diterima pegawai atas kontribusi yang telah diberikan pada organisasi tempat bekerja. Kebijakan pemberian Remunerasi menjadi salah satu kunci bagi organisasi untuk mempertahankan kinerja pegawai dan meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Kepuasan pegawai akan tumbuh dengan sendirinya dengan adanya pemberian Remunerasi 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 produktivitas 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 Remunerasi 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. 2019). 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. (2020) 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, 2019). Sedangkan menurut Rifadha et al. (2019) 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 (2020), 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, 2019). 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 (2020:233) adalah job content (sifat pekerjaan) dan job context (supervisor, rekan kerja, organisasi). Hasil penelitian oleh Valaei & Jiroudi (2020), Sari (2020), Utami et al. (2019), Sinaulan et al. (2019), 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.

Berdasarkan hasil evaluasi akuntabilitas kinerja, Berikut grafik tingkat penerapan akuntabilitas kinerja PT. Jasa Raharja (Persero) Surabaya : menunjukkan bahwa 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, pengukurankinerja, pengelolaan data kinerja, dan pelaporan kinerja serta revidi dan evaluasi kinerja di PT. Jasa Raharja (Persero) Surabaya 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 Remunerasi dengan beban pekerjaan yang diberikan akan menimbulkan dosen dalam 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 & 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

## 2. Tinjauan Pustaka

### Remunerasi

Remunerasi adalah salah satu faktor eksternal yang memengaruhi upaya peningkatan kinerja pegawai. Remunerasi merupakan bentuk kompensasi atau imbalan yang diberikan atas kinerja atau prestasi kerja pegawai. Dengan kata lain, Remunerasi 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. Remunerasi 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 Remunerasi (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.

Pegawai yang tidak masuk kerja tanpa izin akan dikenakan pemotongan Remunerasi 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. Remunerasi 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 (2020) 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 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)

### 3. 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 PT. Jasa Raharja Surabaya sebanyak 95 pegawai.

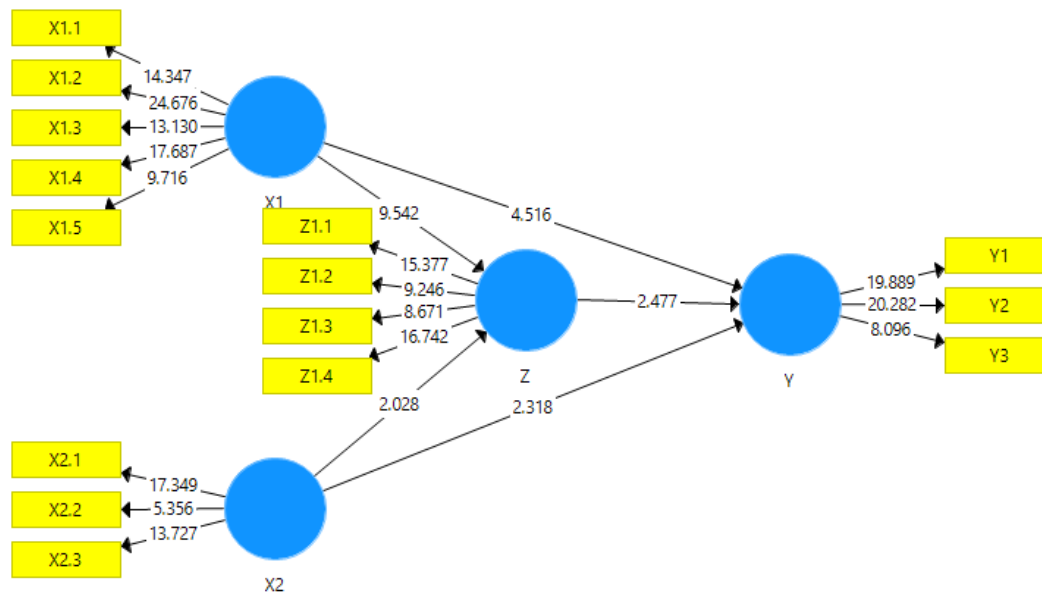
Sampel adalah bagian dari sebuah populasi, yang mempunyai ciri dan karakteristik yang sama dengan populasi tersebut, karena itu sebuah sampel harus merupakan representatif dari sebuah populasi, (Sujarweni, 2019) Metode penelitian yang dilakukan adalah penelitian sensus karena seluruh anggota populasi merupakan sampel penelitian, sehingga besarnya sampel adalah sebanyak 95 orang pegawai PT. Jasa Raharja Surabaya.

#### 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  $p < 0,05$ .

#### 4. 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 coeffieients*) yang berada diatas garis panah antara variabel eksogen yaitu variabel kinerja pegawai sedangkan variabel mediating pada penelitian ini yaitu kepuasan pegawai serata variabel endogen yaitu Remunerasi, *Work Life Balance* .

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

5. Tabel 1 Nilai *Factor Loading*

	REMUNERASI (X1)	KEPUASAN KERJA (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 Average 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.

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

	Average Variance Extracted (AVE)
Remunerasi (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
Remunerasi (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 Remunerasi, *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 Remunerasi, dan *Work Life Balance*,) yang belum masuk ke dalam model dan *error*. Artinya Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh Remunerasi, dan *Work Life Balance*, sebesar 58,60% sedang sebesar 41,10% dipengaruhi oleh selain variabel Remunerasi, 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 Remunerasi, *Work Life Balance*, dan Kepuasan Kerja) yang belum masuk ke dalam model dan *error*. Artinya Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh Remunerasi, *Work Life Balance*, dan Kepuasan Kerja sebesar 66,50% sedang sebesar 33,50% dipengaruhi oleh selain variabel Remunerasi, *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. Remunerasi 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:

7. 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. Remunerasi 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 Remunerasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik sistem tunjangan yang diberikan, semakin tinggi motivasi dan produktivitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Remunerasi bukan hanya berdampak pada aspek finansial, tetapi juga pada aspek psikologis seperti kepuasan kerja, loyalitas, dan semangat bekerja. Remunerasi 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, Remunerasi 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.

Remunerasi 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 Remunerasi 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 Remunerasi, sehingga prinsip keadilan dan transparansi harus diterapkan.

### **Pengaruh Remunerasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja**

Penelitian menunjukkan bahwa Remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja menjadi faktor penting yang memperkuat hubungan antara Remunerasi dan kinerja pegawai. Remunerasi 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 Remunerasi, 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, Remunerasi yang efektif meningkatkan baik kepuasan kerja maupun produktivitas pegawai. Untuk mengoptimalkan pengaruh Remunerasi 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.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan analisis PLS, untuk menguji pengaruh beberapa variabel terhadap Kinerja pegawai maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Remunerasi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Aktivitas Remunerasi 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. Remunerasi 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 Remunerasi 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 Remunerasi 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,

## 8. Referensi

- A. Soegihartono. 2019. Pengaruh Kepemimpinan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen di PT Kayu Sakti Semarang. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen*. Vol. 3, No. 1, Hal 123-139
- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2019. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Aamodt, M. G. 2020. *Industrial/ Organizational Psychology: An Applied Approach*. Sixth Edition. USA : Wadsworth Cengage Learning.
- 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
- 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*, 26(2): 125-142.
- Anas, Khaidir. 2021. "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. Karya Mitra Muda". *Jurnal Manajemen* 2.01.
- Anggraeni, D.M & Saryono. 2021. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif dalam Bidang Kesehatan*. Yogyakarta: Nuha Medika
- Arep, 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Armstrong, M. and Baron, A. 1998. *Performance Management—The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development
- As'ad, 2019. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Edisi IV. Yogyakarta: Liberty
- 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
- De Pora, Antonio. 2019. *Remunerasi, Kompensasi dan Benefit*. Jakarta: Rana Pustaka
- Edy Sutrisno. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana. Gauzali Saydam, 2020: 286
- Fahmi, Irham. 2020. *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabet
- Ghozali, Imam. 2021. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gomes, Faustino Cardoso, 2020, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi Offset.
- Handoko, T. Hani. 2019. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE.
- Handoko, T. Hani. 2020. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta,
- Hasibuan, Malayu S.P. 2020. *Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia , Fungsi SDM , Pengawasan*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Martoyo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Mas'ud Hasan Abdul Qohar. 2020. *Kamus Ilmu Populer*. Jakarta: Bintang Pelajar
- Mulyadi. 2020. *Sistem Akuntansi*, Edisi ke-3, Cetakan ke-5. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Rivai. 2020. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, S. 2008. *Perilaku Organisasi*, Jilid I dan II, alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaja. Jakarta: Prenhallindo.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2020. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Sedarmayanti. 2020. *Sumber Daya Manusia dan Kinerja pegawai*. Jakarta: Mandar Maju.

- Simamora, Henry. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Singodimedjo dalam Edi Sutrisno, 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Dsiplin Kerja Jakarta : Kencana
- Sinungan, Muchdarsyah. 2021. *Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara
- Spector, Paul. E. 2000. *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice-2nd Edition*. New York: John Wiley & Sons
- Strauss dan Sayles. 2021. *Perilaku Organisasi* Terjemahan Early Sundari. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Sugiyono. 2020. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyono, Achmad Sani. 2020. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Maliki Press
- Suryani & Handriyadi. 2020. *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*. Edisi Pertama. Jakarta, Indonesia: Prenada Media Group.
- Susiarso 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
- Syaidam, Gouzali. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources Management: Suatu Pendekatan Mikro Dalam Tanya jawab*, Jakarta: Penerbit Djambatan
- Wibowo. 2021. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kedua. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Wibowo. (2020). *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi pertama, cetakan kedua. Penerbit : Rajawali Pers. Jakarta